

ANALISA PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN F&B RESTORAN TANG PALACE DI HOTEL J.W. MARRIOTT SURABAYA.

Yosua Agustinus Karjadi, Ivan Lauwenas, Endo Wijaya Kartika
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

ABSTRAK : Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja pada karyawan F&B restoran Tang Palace di hotel J.W. Marriott , Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi F&B restoran Tang Palace di hotel J.W. Marriott, Surabaya. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar jumlah populasi yaitu seluruh karyawan tetap yang meliputi departemen *service* dan *kitchen* sebanyak 40 orang. Tahap analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software SmartPLS 2.0*. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya saling pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Variabel yang berpengaruh paling kuat adalah Budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

ABSTRACT : *This research is intended to understand the influence of Organization Culture on Job Motivation and job Satisfaction of employees of F&B at Tang Palace restaurant J.W. Marriott Hotel, Surabaya. In this research the population are employees from division F&B at Tang Palace restaurant J.W. Marriott hotel, Surabaya. The Total Sample is 40 people includes service department and kitchen Department. The Stage of data Analysis using Partial Least Square (PLS) with the calculation process aided by software application program SmartPLS 2.0. The results showed that there is influence positively and significant between organization cultural, job motivation and job satisfaction. The main variable that has biggest influence is organization cultural to job motivation.*

Key words : *Organization Culture, Job Motivation, Job Satisfaction.*

Industri jasa merupakan industri yang berkembang dengan pesat di Indonesia. Perkembangan industri jasa telah merambah ke berbagai bidang, misalnya bidang perhotelan, pendidikan, hingga jasa medis. Industri jasa menuntut sumber daya yang tinggi untuk memuaskan pelanggan menjadi syarat wajib yang dipenuhi oleh pelaku di bidang jasa.

Menurut Kotler (2006) salah satu konsep sebagai komponen penting yang menentukan keunggulan sebuah industri jasa ialah budaya perusahaan. Budaya perusahaan sebagai acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan, dimana budaya perusahaan yang sistematis akan membantu menuntun para karyawan sebagai sumber daya manusia untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan, sehingga menghasilkan karyawan yang profesional. Sistem budaya kerja yang baik serta motivasi kerja yang tinggi akan mengarahkan anggota organisasi untuk mengeluarkan segala kemampuan terbaiknya sehingga tercapai tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan individual. Dari hal di atas, maka

budaya organisasi juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2005).

Fenomena budaya organisasi yang dapat di lihat di hotel J .W Marriott Surabaya, hal ini terlihat dimana para karyawan baik dari level staff sampai level manajer dituntut untuk saling bertukar informasi sehingga pengetahuan yang di dapatkan dapat di gunakan untuk melayani tamu sesuai dengan standart operasional yang di tentukan oleh manajemen hotel. Dengan adanya fenomena budaya organisasi diatas, maka setiap karyawan terdorong untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan demi tercapainya tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2002). Dari uraian-uraian sebelumnya maka budaya organisasi yang kuat haruslah dimiliki oleh seluruh industri jasa khususnya di bidang perhotelan sehingga motivasi karyawan dalam bekerja akan menjadi tinggi dan akan memudahkan untuk tercapainya kepuasan kerja.

Menurut Nor (2010) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan diantaranya adalah kepuasan atas pekerjaan, kepuasan pada atasan, kepuasan pada rekan kerja, kepuasan atas kesempatan promosi, kepuasan atas gaji yang dapat di ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja seseorang. Namun pada penelitian ini penulis membatasi pada variabel tentang kepuasan atas promosi dan gaji, di karenakan permintaan dari pihak manajemen hotel sendiri.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Budaya Organisasi

Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Ciri-ciri Budaya Organisasi Robbins (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam sebuah perusahaan memiliki tujuh ciri-ciri yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Semakin besar keyakinan seseorang pada kemampuan sendiri, maka semakin besar keyakinan orang tersebut akan kesanggupan mempengaruhi hasil dan keputusan, dan semakin besar pula kesediaan seseorang untuk mencoba apa yang menurut orang lain sebagai risiko.

2. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, teliti, analisis dan perhatian terhadap apa yang di kerjakan dengan mengikuti SOP yang ada.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim, bukannya individu. Orientasi tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik.

6. Keagresifan
Aktivitas mencapai tujuan dengan cara bersaing dengan orang lain atau kelompok yang memilih untuk bekerja sama atau kompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu organisasi.
7. Kemantapan
Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Gambaran ini menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

Motivasi Kerja

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan.

Menurut Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa
 - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
Dengan pekerjaan sesuai dengan keahliannya maka akan menimbulkan semangat dorongan untuk bekerja dengan hasil maksimal.
 - b. Kemajuan (*advancement*)
Besarnya kecilnya kemungkinan maju dalam pekerjaannya yaitu bentuk perwujudan dari aktualisasi diri, proses untuk mewujudkan dirinya yang terbaik sejalan dengan potensi dan kemampuan yang dimilikinya, kemajuan akan terlihat dan timbul motivasi dalam diri seseorang.
 - c. Tanggung jawab (*responsibility*)
Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Dengan semakin berat tanggung jawab akan termotivasi untuk lebih maju begitu juga sebaliknya dengan tanggung jawab yang kecil maka akan menurun motivasi kerjanya
 - d. Pengakuan (*recognition*)
Suatu penghargaan atau penilaian terhadap suatu karya tertentu yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
 - e. Pencapaian (*achievement*)
Besarnya kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu, (Hasibuan, 2001).
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
 - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan
Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, yang merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang dirasakan menjadi tanggung jawab, (Siswanto 2005)..

- b. **Penyeliaan**
Menurut Aldriedge dan Siswanto (2005) penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia untuk menilai prestasi kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.
- c. **Gaji**
Tingkat kewajaran upah yang di terima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan. Besar kecilnya upah akan meningkatkan ataupun menurunkan motivasi untuk bekerja sebagai penunjang kesejahteraan.
- d. **Hubungan antar pribadi**
Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain yang berdasarkan norma dan nilai sosial yang berlaku dan diterapkan di dalam masyarakat atau lingkungan kerja.
- e. **Kondisi kerja**
Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut (Stewart, 2002).

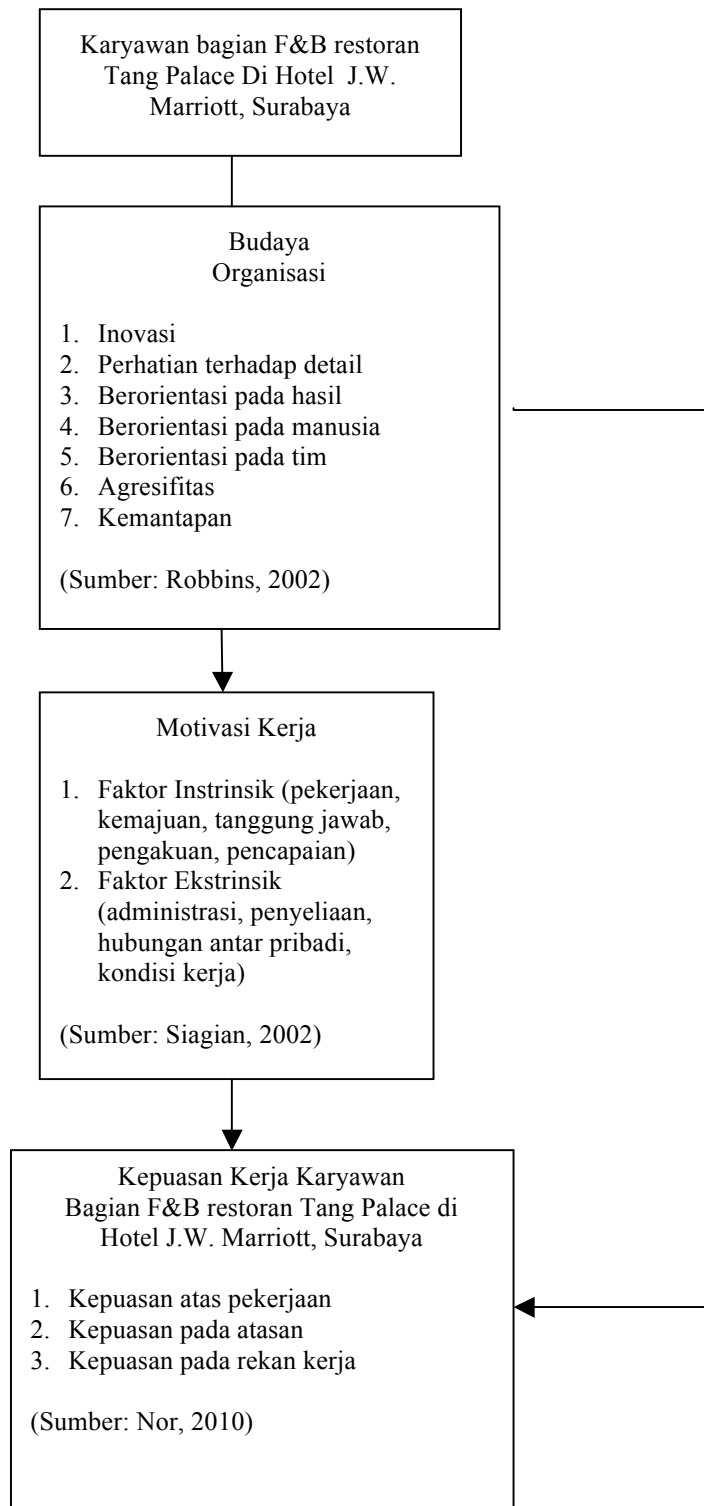
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Martoyo (1998), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang di hadapi.

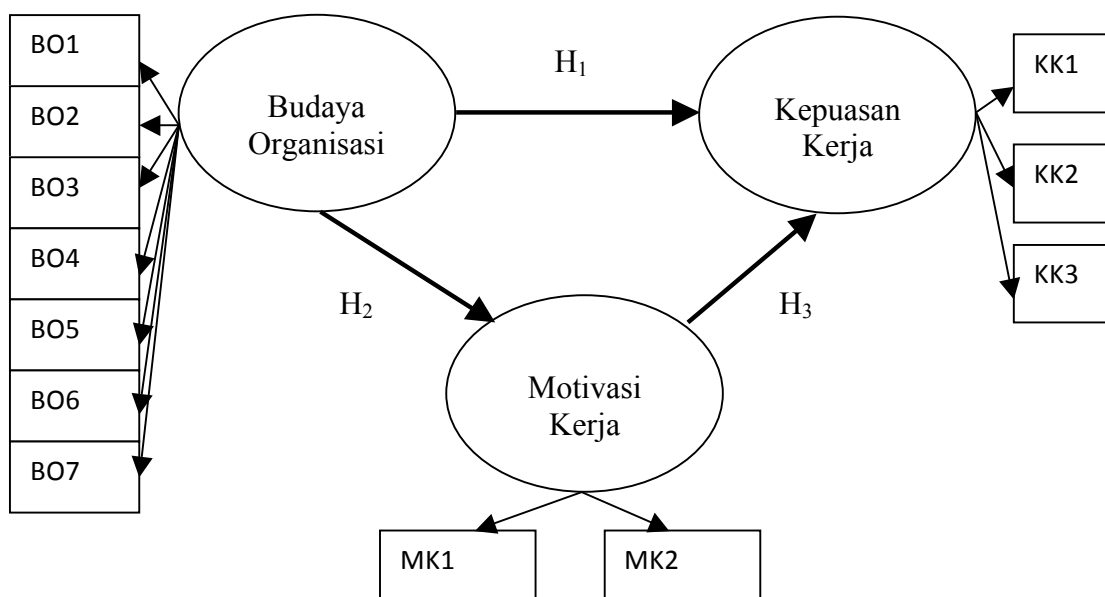
Menurut Nor (2010) terdapat lima aspek yang dapat mengukur tingkat kepuasan kerja, yaitu:

1. **Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)**
Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut
2. **Atasan (*supervision*)**
Atasan adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya mau menghargai pekerjaan bawahannya serta memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja (Thoah, 2003)
3. **Rekan Kerja (*workers*)**
Hal-hal yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya dengan tujuan menjalin komunikasi yang baik (Andayani, 2007).
4. **Promosi (*promotion*)**
Menurut Bambang (2002) peningkatan terhadap kesempatan promosi adalah perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
5. **Gaji/Upah (*pay*)**
Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak yang merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara berkelanjutan (Nitisemito, 2000).

Kerangka Pemikiran



Model Penelitian



Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W Marriott Surabaya.
- Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W Marriott Surabaya.
- Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W Marriott Surabaya.

Hipotesis

- Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W. Marriott Surabaya.
- Hipotesis 2 : Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap terhadap Motivasi Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W. Marriott Surabaya.
- Hipotesis 3 : Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan restoran Tang Palace di Hotel J.W. Marriott Surabaya.

METODE PENELITIAN

penelitian ini menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja di restoran Taang Palace di Hotel J.W. Marriott Surabaya. Penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanasi atau *explanatory* yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Menurut Solimun (2002) variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan diluar model, baik variabel bebas maupun variabel instrumen. Variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan berdasarkan model.

Gambaran Populasi

Menurut Maulana (2011) bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi F&B restoran Tang Palace di Hotel J.W. Marriott Surabaya.

Teknik Pengembangan/Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian dalam skripsi ini penelitian kausal karena penelitian ini menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel-variabel yang lain yaitu antara budaya organisasi sebagai variabel bebas dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Menurut (Malhotra, 2004) *Causal Research* adalah suatu penelitian yang mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab- akibat) dan pengaruh dari variabel – variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan kuesioner. Peneliti menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subyek penelitian terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Skala pengukuran data pada keseluruhan yang digunakan menggunakan skala Likert, pada jarak interval 1 sampai dengan 5 yaitu: Sangat Tidak Setuju(1), Tidak setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat setuju (5).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel bebas yang digunakan adalah : Indikator Budaya Organisasi meliputi :

a. Inovasi : Meliputi (X1.1)

1. Karyawan diberikan kebebasan untuk melakukan segala bentuk inovasi dalam memudahkan bekerja.
2. Karyawan diberikan kebebasan untuk mengembangkan diri.
3. Karyawan diberikan kebebasan dalam mengambil keputusan.

b. Perhatian terhadap detail : Meliputi (X1.2)

1. Karyawan di dorong untuk memperhatikan hal-hal kecil secara mendetail dalam bekerja.
2. Kemampuan karyawan untuk menunjukkan pekerjaan yang dapat menimbulkan keamanan.
3. Kemampuan karyawan untuk menunjukkan kesan ramah dengan menyebutkan nama tamu.
4. Karyawan di dorong untuk bertanggung jawab terhadap kualitas layanan yang sempurna.
5. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik serta tepat waktu

c. Berorientasi pada hasil : Meliputi (X1.3)

1. J.W. Marriott memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik atau proses untuk mencapai hasil tersebut.
2. Karyawan dapat memberikan hasil yang sempurna dalam bekerja.
3. Hasil kerja yang baik merupakan sebuah kepuasan bagi karyawan.

d. Berorientasi pada manusia : Meliputi (X1.4)

1. Karyawan mendapat pengalaman pribadi yang berharga.
2. Para karyawan bisa menjalin hubungan baik dengan para tamu untuk mengetahui keinginan dari tamu
3. Kepedulian karyawan pada hotel atau lingkungan sekitar hotel.
4. Kepedulian karyawan terhadap komunitas tempat bekerja

e. Berorientasi pada tim : Meliputi (X1.5)

1. Para karyawan dapat bekerja dalam tim atau kelompok untuk mencapai tujuan.
2. Manajer atau atasan menekankan pada kerjasama tim.
3. Karyawan dapat berkoordinasi dengan baik dalam tim.

f. Keagresivitas : Meliputi (X1.6)

1. Kemampuan karyawan dalam menjalankan segala kebijakan dalam organisasi.
2. Para karyawan punya rasa percaya diri yang tinggi.
3. Karyawan selalu dipacu untuk memberikan kinerja yang terbaik untuk mendapat penghargaan employee of the month.
4. Karyawan di dorong untuk menciptakan persaingan yang sehat dalam bekerja.

g. Kemantapan : Meliputi (X1.7)

1. Organisasi mempertahankan pada sebuah kebiasaan yang baik yang sudah diterapkan karyawan.
2. Karyawan dapat memberikan kontribusi untuk organisasi untuk menjadi lebih baik.

Indikator Motivasi Kerja Meliputi :

a. Faktor Intrinsik : Meliputi (Y1.1)

1. Karyawan merasa tertantang dalam bekerja.
2. Karyawan memiliki semangat untuk memajukan diri
3. Karyawan memiliki tanggung jawab tinggi pada pekerjaan
4. Adanya pengakuan dari orang lain atas hasil kerja karyawan
5. Karyawan bisa mencapai prestasi tertinggi dalam pekerjaan

b. Faktor Ekstrinsik : Meliputi (Y1.2)

1. Karyawan di dorong dari kebijakan J.W. Marriott untuk bekerja lebih baik.
2. Adanya pengawasan kerja dari atasan berguna dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan karyawan untuk berinteraksi dengan anggota tim kerja yang lain
4. Lingkungan kerja yang di terapkan J.W. Marriott mendukung untuk bekerja.

Indikator Kepuasan Kerja meliputi :

1. Suka atas pekerjaan yang di lakukan.(Y2.1)
2. Pengawasan mutu kerja dari atasan yang baik.(Y2.2)
3. Memiliki rekan kerja yang menyenangkan.(Y2.3)

Teknik Analisa Data

Analisa Deskriptif

Analisa data deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja pada karyawan di restoran Tang Palace hotel J.W. Marriot Surabaya.

Menurut Neuman (2003), "rata – rata hitung adalah suatu himpunan kuantitatif yang menjumlahkan seluruh data dibagi dengan banyaknya data yang ada. Penghitungan mean secara matematik, adalah:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

Dimana:

\bar{X} = Rata – rata (mean)

$\sum X_i$ = Jumlah nilai seluruh data

N = Jumlah Data

Dalam Penelitian ini akan di cari mean atau rata-rata dari semua variabel yang ada. Untuk membagi kelas penilaian terhadap variabel-variabel penelitian, yang di tinjau dari pengukuran indikator maupun variabel secara keseluruhan. menggunakan rumus berikut (Neuman, 2003) :

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Analisa Structural Equation Modeling – Partial Least Square

Evaluasi Measurement (Outer) Model

1. Convergent validity

Convergent validity merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Untuk penelitian ini loading factor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 3 indikator.

2. Discriminant validity

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,5.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. Composite reliability

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$\rho_c = \frac{\sum (\lambda_i)^2}{\sum (\lambda_i)^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

4. Cronbach's Alpha

Nilai untuk semua konstruk harus memiliki angka di atas 0,6 untuk di katakan valid.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten.

R Square pada konstruk endogen

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*, yang merupakan pengujian Hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone.

Q-Square

Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

- ✓ Dimana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R square variabel endogen dalam model
- ✓ Interpretasi Q^2 sama dg koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi)

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Umur

Deskripsi profil responden, menginformasikan bahwa jumlah responden total 40 orang yang berumur antara 36 – 46 tahun sebanyak 19 orang (47.5%). Sementara karyawan yang berusia 17 – 25 tahun sebanyak 4 orang (10.0%), yang berusia 26 – 35 tahun sebanyak 13 orang (32.5%), dan sisanya sebanyak 4 orang (10.0%) berusia di atas 47 tahun.

Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir sebagian besar karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace memiliki pendidikan terakhir Diploma sebanyak 19 orang (47.5%). Sedangkan karyawan yang lain berpendidikan terakhir SMA sebanyak 14 orang (35.0%) dan sisanya sebanyak 7 orang (17.5%) memiliki pendidikan terakhir S1.

Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja sebagian besar karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace sudah bekerja selama 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 16 orang (40.0%). Sementara yang bekerja < 2 tahun sebanyak 6 orang (15.0%), bekerja 2 – 5 tahun sebanyak 11 orang (27.5%), dan sisanya sebanyak 7 orang (17.5%) bekerja lebih dari 10 tahun.

Gaji

Berdasarkan gaji sebagian besar karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace memiliki gaji per bulan sebesar Rp 2.500.000 – Rp 3.000.000 sebanyak 16 orang (40.0%). Sementara itu karyawan yang memiliki gaji di bawah Rp

2.500.000 sebanyak 3 orang (7.5%), yang memiliki gaji Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 sebanyak 14 orang (35.0%), yang memiliki gaji Rp 4.000.000 – Rp 5.000.000 sebanyak 4 orang (10.0%), dan sisanya sebanyak 3 orang (7.5%) mendapat gaji lebih besar dari Rp 5.000.000 setiap bulannya.

Jawaban Reponden

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan total budaya organisasi didapati bahwa nilai rata-rata total dari pernyataan-pernyataan budaya organisasi adalah sebesar 4.227.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan motivasi kerja pada dimensi faktor intrinsik maupun ekstrinsik didapati bahwa nilai rata-rata adalah sebesar 4.304.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan total variabel kepuasan kerja didapati bahwa nilai rata-rata total dari pernyataan-pernyataan kepuasan kerja adalah sebesar 4.366.

Hasil Evaluasi Outer Model

Convergent Validity

| Variabel | Loading Faktors | Nilai Kritis | Keterangan |
|-----------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| BO1 | 0.706 | 0.5 | Valid |
| BO2 | 0.675 | 0.5 | Valid |
| BO3 | 0.619 | 0.5 | Valid |
| BO4 | 0.619 | 0.5 | Valid |
| BO5 | 0.790 | 0.5 | Valid |
| BO6 | 0.800 | 0.5 | Valid |
| BO7 | 0.627 | 0.5 | Valid |
| MK1 | 0.834 | 0.5 | Valid |
| MK2 | 0.919 | 0.5 | Valid |
| KP1 | 0.859 | 0.5 | Valid |
| KP2 | 0.946 | 0.5 | Valid |
| KP3 | 0.753 | 0.5 | Valid |

Berdasarkan nilai *outer loading* diatas semua indikator valid, hal ini dapat di lihat dari *loading factor* di atas 0,5.

Discriminant Validity

| Variabel | Composite reliability | Cronbach's Alpha | Communality | Redundancy | AVE Squareroot |
|-------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0.8719 | 0.8293 | 0.4952 | 0.0000 | 0.7037 |
| Motivasi Kerja | 0.8699 | 0.8136 | 0.7702 | 0.4380 | 0.8776 |
| Kepuasan Kerja | 0.8910 | 0.7092 | 0.7702 | 0.0691 | 0.8562 |

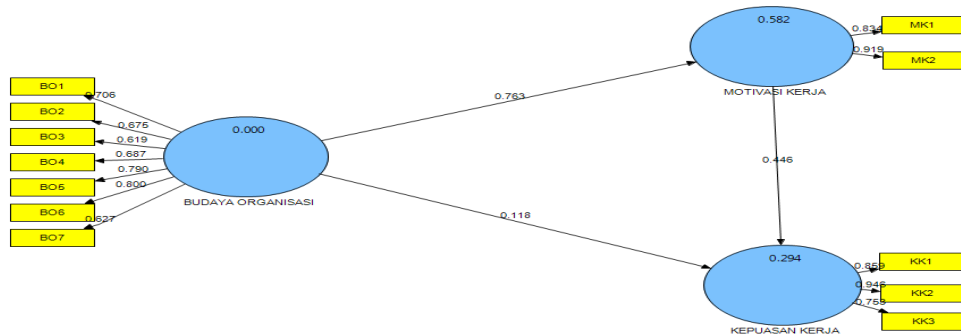
Composite Reliability

Syarat indikator yang memenuhi *Composite Reliability* adalah memiliki korelasi loading $\geq 0,7$. Dari hasil tabel diatas dapat dilihat reliabilitas dari setiap indikatornya memenuhi persyaratan sehingga dapat dikatakan valid.

Cronbach's Alpha

Dari tabel di atas nilai untuk semua konstruk harus memiliki angka di atas 0,6 sehingga dikatakan valid.

Evaluasi Inner Model



| Variabel | R Square |
|-------------------|----------|
| Budaya Organisasi | 0.0000 |
| Motivasi Kerja | 0.2937 |
| Kepuasan Kerja | 0.5824 |

R Square mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki persentase kontribusi terhadap variabel motivasi kerja sebesar 29,37%. Sedangkan budaya organisasi memiliki persentase kontribusi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 58,24%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor budaya organisasi dapat memberikan pengaruhnya ke motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Nilai Q-Square

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2 \text{ motivasi kerja}) \times (1 - R_2^2 \text{ kepuasan kerja}) \\
 &= 1 - (1 - 0,582) \times (1 - 0,294) \\
 &= 1 - 0,2951 \\
 &= 0,7048
 \end{aligned}$$

Nilai Q^2 adalah sebesar 0,7048 yang menunjukkan bahwa model struktural yang di susun untuk menjelaskan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan di restoran Tang Palace di hotel J.W Marriott Surabaya memiliki tingkat kebaikan 70%.

| | Motivasi Kerja | Kepuasan Kerja |
|-------------------|----------------|----------------|
| Budaya Organisasi | 39.244 | 2.241 |
| Motivasi Kerja | | 10.151 |

Dari tabel diatas, dapat di lihat nilai T Statistik dengan di susun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengolahan data pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh T-statistik sebesar 39.244 yang berarti lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.96 dengan menggunakan probabilitas 5%. Hal ini dapat

disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan pengolahan data, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh T-Statistik sebesar 2.2140, yang berarti lebih kecil dari t_{tabel} sebesar 1.96 dengan menggunakan probabilitas 5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengolahan data, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh T-Statistik sebesar 10.1511 yang berarti lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.96 dengan menggunakan probabilitas 5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pembahasan

Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Berdasar hasil penelitian data pula diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Hal tersebut ditunjang oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005). Dalam penelitiannya, berhasil membuktikan bahwa motivasi karyawan kerja ditentukan oleh budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang sifatnya dapat di kelola dan berubah memungkinkan setiap individu mengubah perilaku individu menjadi lebih baik sehingga menciptakan organisasi yang positif yang mendorong motivasi kerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Hal itu juga dapat di lihat dari adanya *employee of the Month* yang di berikan pihak J.W Marriott kepada para karyawannya.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian dapat dilihat pula bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005). Dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi yang baik. Kepuasan kerja akan di dapat jika harapan-harapan dari pekerjaannya dapat di penuhi, budaya organisasi yang baik dapat menciptakan penilaian yang adil yang akan menimbulkan kepuasan kerja.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005), membuktikan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang kuat dalam variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja, hasil dari penelitian ini sendiri sejalan dengan penelitian terdahulu. Karena dalam penelitian ini pengaruh langsung yang paling kuat terdapat dalam variabel budaya organisasi dan motivasi kerja, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Koesmono (2005).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil uraian diatas dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace Hotel J.W. Marriott Surabaya.
2. Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace Hotel J.W. Marriott Surabaya.
3. Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan departemen F&B Restoran Tang Palace Hotel J.W. Marriott Surabaya.
4. Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling kuat adalah variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Saran

Beberapa kesimpulan di atas, dapat di kemukakan beberapa saran dari penulis yaitu :

1. Mengingat pentingnya sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang paling berpengaruh untuk dapat memenangi persaingan bisnis industri perhotelan maka sebaiknya J.W. Marriott lebih memperhatikan lagi faktor-faktor di luar budaya organisasi dan motivasi kerja yang juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar performa kerja meningkat dan perusahaan mendapat profit lebih.
2. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menggunakan sampel atau objek dengan skala lebih besar, dengan tujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan di departemen atau perusahaan yang skala dan sampelnya berjumlah lebih besar. Karena mungkin saja ada perbedaan pengaruh antara departemen atau perusahaan berskala kecil dengan departemen atau perusahaan yang berskala menengah atau lebih besar.
3. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menemukan variabel lain di luar budaya organisasi dan motivasi kerja yang dapat di gunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan performa di perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Aldridge, E.John., dan Siswanto Sutojo.(2005). *Good corporate governance*. Jakarta: Damar mulia Pustaka
- Andayani, Dewi. (2007). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja di sumatera utara.medan*: Universitas Sumatera Utara
- Bambang, Wahyudi. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Raja Gravindo
- Colquitt, Lepine, Wesson. (2009). *Organizational behavior*. Mc Grow Hill International Edition

- Ghozali, Imam. (2008). *SEM Metode alternatif dengan PLS* : Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Melayu. (2001). *Manajemen sumber daya manusia: Pengertian dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Koesmono, H. Teman, (2005, September). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 7(2), 171-18
- Kotler, P. John, dan Heskett, L. James. (2006). *Corporate culture and performance*. Jakarta: Maxwell Mac Millan.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An applied orientation (4th ed)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Martoyo. (1998). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 3. Yogyakarta: BPFE
- Maulana, Akbar. (2011). *Indonesia university of education (Chapter 3)*: Bandung
- Moorhead, G. Dan Ricky (1999). *Human resources management*. 7th Ed. New York: Prentice Hall, Inc.
- Nitisemito, Alex. (2000). *Pembelanjaan perusahaan*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Yogyakarta : Buku Aksara
- Nor, Liyana Mohd Bokti & Mansor Abu Talib, (2010, Juni). Tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja tentera laut armada tentera laut diraja Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, bil. 15.
- Neuman, W. Lawrence, (2003). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Essentials of organizational behavior* (Terjemahan), Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P, (2005). *Organization behavior* (11th Ed). New Jersey. Practice-hall
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat peningkatan produktifitas kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Solimun. (2005). *Structural equation modelling aplikasi software amos*. Malang : Fakultas MIPA dan Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Stewart, T.A. (2002). *Intellectual capital (modal intelektual): Kekayaan baru organisasi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.