**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GENERASI Z MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI DI MAXONE HOTEL DHARMAHUSADA SURABAYA**

**Cyntia Regina Seraphine1, Devin Julian2, Marcus Remiasa3\***

1,2,3Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi

Universitas Kristen Petra, Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email: 1cyntiaregina2000@gmail.com; 2devinsoshi@gmail.com; 3markus@petra.ac.id

\*Penulis korespondensi

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja generasi Z dengan motivasi kerja di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya. Sampel yang kami gunakan dalam penelitian ini adalah para generasi Z baik karyawan tetap maupun magang yang sedang bekerja maupun pernah bekerja di Maxone Hotel Dharmahusada dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Total responden yang kami gunakan dalam penelitian ini berjumlah 32 responden. Instrument pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Analisa penelitian ini menggunakan bantuan software Smart-PLS dengan hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja fisik dan non-fisik memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja

Abstract

*This research was conducted to determine the influence of physical and non-physical work environments on job satisfaction of generation Z through work motivation as mediation at Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya. The sample that used in this research is generation Z including employees and interns who are currently working or have been worked at Maxone Hotel Surabaya in the last one year. Total respondents involved in this research were 32 respondents. The analysis of this research uses the help of Smart-PLS software with the results showing that the non-physical work environment has a positive and significant influence on job satisfaction. The physical and non-physical work environment has a positive and insignificant effect on job satisfaction.*

***Keywords:*** *Work Environment; Work Motivation; Job Satisfaction*

 **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia atau biasa disingkat SDM merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan. Dikutip dari *Business Insider* dalam Forum Ekonomi Dunia, (Shook, 2020) mengatakan bahwa "Manusia merupakan sumber daya yang menjadi keunggulan kompetitif yang paling signifikan dan vital bagi sebuah perusahaan". Sehingga hal tersebut membuat banyak industri yang berlomba-lomba untuk meraih efektivitas dari setiap pekerja dengan melakukan manajemen yang baik terutama di dalam internal perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia itu sendiri dapat dikategorikan menjadi beberapa generasi. Beberapa generasi tersebut yaitu *pre-boomer, baby boomer,* generasi X, generasi Y (Milenial), dan generasi Z.

Pengertian generasi menurut Manheim (1952) merupakan kelompok sosial dimana didalamnya terdapat sejumlah individu dengan usia dan latar belakang sejarah yang sama antar anggotanya dalam kurun waktu tertentu. Dimana setiap generasi memiliki sifat dan karakteristik masing-masing yang berbeda-beda, sehingga perbedaan tersebut juga mempengaruhi nilai-nilai, pandangan serta cara kerja tiap generasi. Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan penelitian pada generasi Z didengan objek penelitian di hotel Maxone Dharmahusada, Surabaya. Generasi Z atau biasa disebut dengan gen Z sendiri memiliki pengertian yaitu yang lahir pada kurun waktu sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2012.

Menurut Badan Pusat Statistik Kota Surabaya pada September 2020 di Surabaya sendiri jumlah generasi Z memiliki persentase sebesar 25,79% dengan jumlah 2.874.314 jiwa . Dimana yang kita tahu dengan jumlah penduduk yang paling besar generasi Z sendiri sudah memasuki usia-usia untuk masuk ke dalam dunia kerja, tidak terkecuali industry perhotelan.

Industri perhotelan merupakan sebuah industri yang setiap bidang pekerjaan didominasi dan dikerjakan oleh tenaga kerja manusia. Seperti yang kita tahu bahwa sebuah hotel tidak hanya menjual produk, melainkan juga jasa atau *service* yang baik kepada para pelanggan. Oleh karena itu sebagai industri yang bergerak dibidang jasa, keterlibatan manusia merupakan salah satu faktor penting agar tujuan perusahaan tercapai. Hal tersebut merupakan salah satu alasan pentingnya mempertahankan  SDM yang berkualitas agar suatu perusahaan/hotel tetap unggul di antara para pesaingnya. SDM yang dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan dengan berbagai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan cara membentuk, membangun, dan mempertahankan lingkungan kerja *(work environment)* yang baik dalam setiap departemen yang ada. Karena karyawan yang merasa puas dengan tempat kerjanya serta memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal.

**TINJAUAN PUSTAKA**

**Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemo (2000, p.183) definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Sedarmayanti (2001, p.21) menggambarkan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sedarmayanti (2001, p.21) lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

**Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2001, p.21). Sedangkan Sumartono dan Sugito (2004, p.146) mengatakan lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan di sekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain. Menurut Nitisemito (2000, p.183) Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Terdapat indikator yang mengukur variabel lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2001, p.21):

Penerangan, temperature, kelembapan, bau-bauan, tata warna, dekorasi, musik, kebersihan, keamanan.

**Lingkungan Kerja Non-Fisik**

Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001, p.31). Menurut Sumartono, dan Sugito (2004, p.147) lingkungan kerja non-fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya.

 Wursanto (2009) mendefinisikan lingkungan kerja non-fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis (berhubungan dengan jiwa dan pikiran manusia) dari lingkungan kerja (berhubungan dengan jiwa dan pikiran manusia). Sehingga berdasarkan pendapat dan penjelasan di atas, maka lingkungan kerja non-fisik disebut juga sebagai lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja non-fisik atau psikis ini tidak dapat dilihat oleh indera manusia secara langsung, namun dapat mempengaruhi perasaan manusia di sekitarnya.Terdapat indikator yang mengukur variabel lingkungan kerja non-fisik dari segi psikis yaitu tuntutan kuantitatif, ketidakamanan kerja, dukungan sosial dari supervisor, dan kejelasan peran (Bjorner dan Pejtersen, 2010., Kristensen et al, 2005).

**Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja sehubungan dengan organisasi, pribadi, dan tujuan perusahaan (Alhassan et al, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2011), motivasi adalah proses yang menggambarkan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Uno (2007) mendefinisikan motivasi sebagai suatu dorongan yang terkandung dalam diri seseorang untuk mencoba dan membentuk perubahan perilaku yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhannya.

 Pengertian motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang (pribadi) yang ditandai dengan munculnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Hamalik, 1992). Robbin (2002, p.55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

**Kepuasan Kerja**

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaanya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja adalah orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran yang dilakukan di tempat kerja (Vroom, 1964). Menurut Spector (1997), kepuasan kerja memerlukan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan di tempat kerja.

 Spielgler (1983) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat psikologis, fisiologis dan lingkungan yang saling berhubungan yang mendorong karyawan untuk mengakui bahwa karyawan puas atau senang dengan pekerjaan yang dimiliki. Terdapat 3 indikator yang mengukur kepuasan kerja menurut Alarcon et al (2009) yaitu penghargaan yang di dapat, stress kerja yang rendah, karakteristik pekerjaan yang menyenangkan.

**Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhedap Motivasi Kerja**

Pengertian lingkungan kerja fisik adalah semua elemen atau keadaan yang ada disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik di Maxone Hotel Dharmahusada juga mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja, karena fasilitas yang ada sangat mendukung motivasi tersebut. Salah satu contoh lingkungan kerja fisik yang mendukung (fasilitas) adalah adanya pendingin ruangan yang cukup, lalu ada loker untuk karyawan.

Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosional karyawan, jika lingkungan kerja tersebut menyenangkan maka akan mempengaruhi mood dan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya, begitu juga sebaliknya jika lingkungan kerja tersebut membosankan dan tidak kondusif maka juga akan membuat karyawan menjadi malas, mengantuk, tertekan, dan tidak ada ruang untuk berkembang bagi karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setyadi, Utami, dan Nurtjahjono (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang memiliki artian dimana lingkungan kerja fisik yang nyaman dan menyenangkan akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

H1**:** Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

**Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja non-fisik mencangkup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan Nitisemito (2000, p.171-173) menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Begitu juga di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya dimana menurut wawancara yang dilakukan peneliti kepada karyawan, menunjukan bahwa adanya dukungan dari atasan kepada bawahan, komunikasi antar rekan kerja baik, serta adanya kerja sama antar rekan kerja dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Dengan adanya hal-hal tersebut maka motivasi karyawan akan semakin tinggi karena hubungan antar rekan kerja ataupun atasan terjalin dengan baik.

 Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setyadi, Utami, dan Nurtjahjono (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang memiliki artian dimana lingkungan kerja non-fisik yang baik dan mendukung akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja dengan lancar.

H2**:** Lingkungan non-kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

**Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja fisik menurut Nitisemito (2002, p.183), lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adanya fasilitas yang memadai di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya, kebersihan lingkungan kerja yang baik, dan makanan karyawan gratis yang disediakan untuk karyawan setiap harinya sudah membuat karyawan di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya sudah merasa puas.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wibowo, Musadieq, dan Nurtjahjono (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H3:Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

**Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja non-fisik mencangkup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik adalah bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang didalamnya mencangkup hal-hal seperti perilaku karyawan dimana prilaku tersebut dipengaruhi oleh kebiasaan dan budaya organisasi. Hubungan antar rekan kerja di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya sudah membuat karyawan merasa puas, seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja di dalam departmen maupun antar departemen.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wibowo, Musadieq, dan Nurtjahjono (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4**:** Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

**Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja sehubungan dengan organisasi, pribadi, dan tujuan perusahaan (Alhassan et al, 2013). Dengan adanya motivasi yang kuat maka kepuasan kerja juga akan terpenuhi. Dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh karyawan Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya akan membuat semangat kerja lebih tinggi, sehingga para karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan dan target yang diinginkan. Dengan tercapainya tujuan dan target yang diinginkan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

 Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suifan (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) motivasi kerja memediasi hubungan antara faktor lingkungan kerja dan pekerjaan kepuasan. Hasil penelitian lain oleh Noermijati (2015) yang dilakukan kepada 108 orang tenaga kerja wanita yang bekerja di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya-Gempol menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian lain oleh Kartika dan Kaihatu (2010) yang dilakukan kepada 72 karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5:Motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja generasi Z melalui motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel penelitian kuantitatif biasanya dilakukan secara acak dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data bersifat statistik atau kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sebelumnya telah ditentukan (Sugiyono, 2011).

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatori. Eksplanatori adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Dalam hal ini hubungan variabel yang menjelaskan sebab-akibat yaitu lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

**Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh pihak terkait atau karyawan generasi Z yang bekerja di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.

Menurut Sugiyono (2011) sampel merupakan sebagian kecil dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki populasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel sebanyak 32 sampel sesuai dengan anturan umum yang diberlakukan dalam pengambilan sampel. Dimana menurut Roscoe dalam buku Sugiyono (2011, p.90) mengatakan jumlah sampel minimal berjumlah 30. Dengan kriteria yaitu semua karyawan dan magang dengan umur 17-24 yang bekerja/pernah bekerja di Maxone Dharmahusada Surabaya dalam kurun waktu 1 tahun.

**Metode dan Sumber Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert yang merupakan alat ukur interval dengan 5 tingkatan dalam penilaian skor dari angka 1-5. Dengan penguraian sebagai berikut:

1: Sangat Tidak Setuju (STS)

2: Tidak Setuju (TS)

3: Netral (N)

4: Setuju (S)

5: Sangat Setuju (SS)

**Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Structural Equation Modeling merupakan teknik statistik yang kuat yang digunakan untuk mengidentifikasi, memperkirakan, dan menguji hubungan kausal atau hubungan sebab akibat antar variabel. PLS memiliki tingkat statistik yang tinggi sehingga cocok digunakan untuk ukuran sampel yang kecil. Dalam penelitian ini, pengolahan dan analisis data akan menggunakan software Smart PLS.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Convergent dan Discriminant Validity**

**Tabel 1.** Convergent dan Discriminant Validity

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  (X1) | X2) |  (Z) |  (Y) |
| X1.3 | **0.599** | 0.446 | 0.320 | 0.375 |
| X1.6 | **0.789** | 0.442 | 0.294 | 0.500 |
| X1.7 | **0.838** | 0.346 | 0.274 | 0.530 |
| X1.8 | **0.848** | 0.631 | 0.564 | 0.744 |
| X1.10 | **0.628** | 0.141 | 0.013 | 0.285 |
| X2.2 | 0.407 | **0.673** | 0.535 | 0.517 |
| X2.3 | 0.371 | **0.725** | 0.588 | 0.616 |
| X2.4 | 0.567 | **0.844** | 0.749 | 0.737 |
| X2.5 | 0.485 | **0.678** | 0.618 | 0.605 |
| X2.6 | 0.448 | **0.869** | 0.784 | 0.710 |
| X2.7 | 0.360 | **0.732** | 0.638 | 0.487 |
| X2.8 | 0.453 | **0.697** | 0.683 | 0.684 |
| Z1.2 | 0.248 | 0.480 | **0.649** | 0.571 |
| Z1.3 | 0.349 | 0.665 | **0.794** | 0.582 |
| Z1.4 | 0.240 | 0.579 | **0.811** | 0.525 |
| Z1.5 | 0.283 | 0.815 | **0.885** | 0.703 |
| Z1.6 | 0.423 | 0.807 | **0.852** | 0.726 |
| Z1.7 | 0.345 | 0.792 | **0.800** | 0.636 |
| Y1.1 | 0.551 | 0.707 | 0.688 | **0.781** |
| Y1.2 | 0.486 | 0.657 | 0.705 | **0.756** |
| Y1.3 | 0.658 | 0.655 | 0.649 | **0.809** |
| Y1.4 | 0.447 | 0.483 | 0.384 | **0.629** |
| Y1.5 | 0.672 | 0.709 | 0.658 | **0.861** |
| Y1.6 | 0.428 | 0.517 | 0.496 | **0.636** |
| Y1.7 | 0.500 | 0.451 | 0.456 | **0.699** |
| Y1.9 | 0.572 | 0.604 | 0.574 | **0.792** |

Penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik karena hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa nilai korelasi antar indikator dengan kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara indikator lain dengan konstruknya. Sehingga dapat dkatakan bahwa penelitian ini lolos uji validitas diskriminan.

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas (*Composite Reliability)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Cronbach’s Alpha** | **Composite Reliability** |
| Lingkungan Kerja Fisik  | 0.810 | 0.862 |
| Lingkungan Kerja Non-Fisik  | 0.867 | 0.899 |
| Motivasi Kerja  | 0.894 | 0.919 |
| Kepuasan Kerja  | 0.892 | 0.914 |

Untuk pengujian reliabilitas ini, dapat dilakukan dengan nilai Cronbach’s alpha dan nilai composite reliability. Suatu variable dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk jika memiliki nilai Cronbach’s alpha > 0.7 dan nilai composite reliability > 0.7. Untuk itu, item pengukuran pada masing-masing variable dapat dinyatakan reliabel dan lolos uji reliabilitas.

**Tabel 3.** Hasil Uji AVE

|  |  |
| --- | --- |
|  | **AVE** |
| Lingkungan Kerja Fisik (X1) | 0.559 |
| Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) | 0.561 |
| Motivasi Kerja (Z) | 0.590 |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.554 |

Dari tabel yang ada di atas dapat dilihat bahwa seluruh variable yaitu Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non-Fisik, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE > 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indicator yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan memenuhi syarat uji validitas konvergen.

**Tabel 4.** R-Square

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **R-Square** |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.767 |
| Motivasi Kerja (Z) | 0.778 |

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R-square sebesar 0.767 yang berarti variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (sebagai variabel independen) berpengaruh sebesar 76.7% terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk 23.3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R-square sebesar 0.767 dianggap kuat untuk mengukur variasi nilai dari variabel kepuasan kerja.

Sedangkan variabel motivasi kerja memiliki nilai R-square sebesar 0.778 yang berarti variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik (sebagai variabel independen) berpengaruh sebesar 77.8% terhadap motivasi kerja. Sedangkan untuk 22.2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R-square sebesar 0.778 dianggap kuat untuk mengukur variasi nilai dari variabel motivasi kerja.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 5.** Uji Hipotesis

***Path Coefficient & T-Statistic (Direct Effect)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***Path Coefficient*** | ***T-Statisctic*** | ***P-Values*** |
| X1 -> Z | -0.190 | 1.110 | 0.268 |
| X2 -> Z | 0.981 | 9.174 | 0.000 |
| X1 -> Y | 0.450 | 1.916 | 0.056 |
| X2 -> Y | 0.212 | 0.882 | 0.378 |
| Z -> Y | 0.373 | 1.686 | 0.092 |

**Tabel 6.** Pengaruh Tidak Langsung

***Indirect Effect***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***Path Coefficient*** | ***T-Statisctic*** | ***P-Values*** |
| X1 -> Y | -0.071 | 0.900 | 0.368 |
| X2 -> Y | 0.365 | 1.796 | 0.073 |

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja sebesar -0.071. Dimana nilai tersebut lebih kecil daripada nilai pengaruh lansung lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja sebesar 0.450 membuktikan bahwa variabel motivasi kerja tidak dapat menjadi varibel mediasi antara lingkungan kerja fisik ke kepuasan kerja.

Nilai pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja sebesar 0.365 dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai pengaruh langsung lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja sebesar 0.212 menunjukan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja non-fisik ke kepuasan kerja

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Motivasi Kerja**

 Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hipotesis pengaruh lingkungan kerja fisik (X1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Z), dimana variabel X1 terhadap Z memiliki t-hitung (1.110) < t-tabel (1.96). Hasil uji-t membuktikan bahwa hipotesis pertama "Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya." ditolak. Semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik yang ada di Maxone Hotel Dharmahusada, maka akan berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja. Namun, bedasarkan hasil dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden, dapat dilihat dari nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukan bahwa lingkungan kerja fisik berupa warna tema hotel (hijau) masih belum dapat membuat karyawan termotivasi untuk bekerja. Motivasi kerja tidak hanya dinilai dari motivasi kerja terhadap lingkungan kerjanya saja, tetapi juga dipengaruhi oleh rasa bangga akan dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan sulit yang diberikan kepada karyawan.

**Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Motivasi Kerja**

 Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa hipotesis pengaruh lingkungan kerja non-fisik (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z), dimana variabel X2 terhadap Z memiliki t-hitung (9.174) < t-tabel (1.96). Dari hasil yang didapatkan membuktikan bahwa hipotesis kedua "Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja generasi z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya" diterima. Lingkungan kerja non-fisik yang baik di Maxone Hotel akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan generasi z untuk bekerja lebih baik. Nilai *cross loading* tertinggi yaitu dukungan sosial dari *supervisor* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap motivasi kerja. Dukungan sosial dari *supervisor* tersebut adalah saran dan nasihat yang diberikan oleh atasan dapat membangun karyawan (pengetahuan bertambah, keterampilan bertambah, perubahan karakter). Ketika karyawan merasa mendapat dukungan yang baik dari atasan maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi Maxone Hotel untuk membangun lingkungan kerja non-fisik yang baik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

**Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja**

 Berdasarkan hasil penelitian telah diketahui bahwa hipotesis pengaruh lingkungan kerja fisik (X1) memilki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dimana pengauh variabel X1 terhadap Y memiliki nilai t-hitung (1.916) < t-tabel (1.96). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa hipotesis ketiga "Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya" ditolak. Hasil kuesioner dengan nilai *mean* di bawah rata-rata, menunjukan bahwa adanya dekorasi berupa mural (ilustrasi gambar warna warni yang ada di dinding) dan pengharum ruangan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, namun terdapat hal lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pekerjaan yang diberikan di tempat kerja sesuai dengan *job desc*. Jam kerja yang ditetapkan di Maxone Hotel sesuai dengan kewajiban jam kerja karyawan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Kepuasan Kerja**

 Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hipotesis pengaruh lingkungan kerja non-fisik (X2) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dimana pengaruh variabel X2 terhadap Y memiliki nilai t-hitung (0.882) < t-tabel (1.96). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa hipotesis keempat "Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya" ditolak. Dengan adanya lingkungan kerja non-fisik yang baik di Maxone Hotel maka akan mempengaruhi karyawan puas dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya. Namun, hasil kuesioner dilihat nilai *mean* di bawah rata-rata menunjukan bahwa lingkungan kerja non-fisik berupa beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan di Maxone Hotel tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tetapi, dapat dilihat dari nilai *mean* diatas rata-rata menunjukan bahwa pujian yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, karakteristik pekerjaan yang menyenangkan, serta umpan balik (evaluasi kerja) yang baik dari atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja generasi z di Maxone Hotel.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hipotesis pengaruh motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dimana pengaruh variabel Z terhadap Y memilki t-hitung (1.686) < t-tabel (1.96). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa hipotesis kelima "Motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja generasi z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya" ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya dukungan pengembangan diri di Maxone Hotel (misal: pelatihan, pengembangan keterampilan kerja, dll) memiliki nilai *mean* terendah sehingga hal tersebut kurang berdampak pada motivasi kerja. Dimana jika generasi z tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi maka kepuasan kerja juga akan menurun. Begitu juga sebaliknya, nilai *mean* tertinggi menunjukan bahwa generasi Z merasa bangga ketika dapat menyelesaikan pekerjaan sulit yang telah diberikan. Ketika pekerjaan yang sulit tersebut dapat diselesaikan maka kepuasan kerja generasi Z akan semakin bertambah.

**Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja**

Hasil analisa membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak lansung terjadi antara lingkungan kerja fisik serta lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja generasi Z melalui motivasi kerja. Hasil menunjukan bahwa nilai pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja fisik lebih kecil daripada pengaruh lansung antara lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut membuktikan variabel motivasi kerja tidak dapat menjadi varibel mediasi antara lingkungan kerja fisik ke kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh generasi Z di Maxone Hotel berasal dari pencapaian yang diperoleh karena dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit dibandingkan dengan lingkungan kerja fisik yang memadai.

Sedangkan nilai pengaruh tidak lansung antara lingkungan kerja non-fisik lebih besar daripada pengaruh langsung antara lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja. menunjukan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja non-fisik ke kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki generasi Z di Maxone Hotel berasal dari kejelasan peran yaitu ketika generasi Z memahami tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan peran yang dimiliki dengan baik. Hal ini berati bahwa lingkungan kerja non-fisik yang semakin tinggi akan meningkatkan/membentuk motivasi kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini:

1. Lingkungan kerja fisik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.
2. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi keraja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.
3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.
4. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya.
6. Variabel mediasi motivasi kerja tidak dapat memediasi antara lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja generasi Z di Maxone Hotel Dharmahusada Surabaya. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik terhadap kepuasan kerja dapat dimediasi oleh motivasi kerja.
7. Model penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik. Untuk peneliti selanjutnya model ini bisa digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

**Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini:

1. Pihak Maxone Dharmahusada Surabaya
2. Melakukan pembersihan pendingin ruangan secara berkala untuk menciptakan suhu ruangan yang nyaman bagi karyawan
3. Menyesuaikan beban pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan karyawan
4. Mengadakan pelatihan ketrampilan kerja dan pengembangan diri untuk meningkatkan ketrampilan dan motivasi karyawan
5. Menjaga hubungan antara atasan dengan bawahan dengan baik, serta meningkatkan *reward system* atas kerja keras karyawan
6. Lebih memperhatikan kinerja baik dari karyawan serta memberikan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuan serta kinerja karyawan.
7. Peneliti Selanjutnya

Adanya keterbatasan data responden dalam penelitian ini maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperluas cakupan sampel dan memperbanyak jumlah sampel khususnya generasi Z agar hasil dapat lebih objektif. Peneliti menyarankan untuk peneliti selanjutnya melakukan penelitian di tempat atau di hotel lain dengan jumlah karyawan yang lebih banyak.

**DAFTAR REFERENSI**

Abdillah, W., Hartono. (2015). *Partial least square (PLS)*. Penerbit Andi.

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial least square (PLS) alternative structural equation modelling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Penerbit Andi.

Alhassan, R. K., Spieker, N., van Ostenberg, P., Ogink, A., Nketiah-Amponsah, E., de Wit, T. F. R. (2013, August). Association between health worker motivation and healthcare quality efforts in Ghana*. Human Resources for Health,* *11*(1), 37.

Askoy, C., Sengül, H. I., Yilmaz, Y. (2018, January). Examination of the relationship between job satisfaction levels and organizational commitments of tourism sector employees: A research in the South Eastern Anatolia region of Turkey*.* *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* *17*(65), 356-365.

Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.

Bratton, J., Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave Macmillan.

Clark, C. A. C., Pritchard, V. E., Woodward, L. J. (2010). Preschool executive functioning abilities predict early mathematics achievement*. Developmental Psychology,* *46*(5), 1176-1191.

De Cuyper, N., De Witte, H. (2007, March). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress,* *21*(1), 65-84.

Devi, K. R., Rani, S. S. (2016, May). The impact of organizational role stress and work family conflict: Diagnosis sources of difficulty at work place and job satisfaction among women in IT Sector, Chennai, Tamil Nadu. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* *219*, 214-220.

Erawati, K, N., Sitiari, N, W., Indiani, N, L, P. (2019, March). The effect of stress and working environment on employee performance through motivation mediation: A case study on international restaurant in Badung Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, *6*(1), 22-30.

Fairbrother, K., Warn, J. (2003, February). Workplace dimensions, stress and job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology, 18*(1), 8-21.

Gene, A., Eschleman, K. J., Bowling, N. A. (2009, October). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3), 244-263.

Gitosudarmo, I. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Gajahmada University Press.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976, August).Motivation through the design of work: Test of a theory*.* *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Hamalik, O. (1992). *Administrasi dan supervisi pengembangan kurikulum*. CV Mundur Maju.

Henderson , R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. Prentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Son.

Hong, T. T., & Waheed, A. (2001, January). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediating effect of love money. *Asian Academy of Management Journal, 16*(1), 74-93.

Ingsih, K., Wuryani, W., & Suhana. (2021). The role of work environment, work motivation, and leadership to improve employee performance with job satisfaction as an intervening variables. *Academy of Strategic Management Journal, 20*(3), 1-12.

Kartika, E., & Kaihatu, S. T. (2010, March). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (Studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 12*(1), 100-112.

Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., Borg, V. (2005, December). The copenhagen psychosocial questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31*(6), 438-449.

Lane, K. A., Esser, J., Holte, B., McCusker, M. A. (2010, January). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing,* *5*(1), 16-26.

Lee WJ, Lee JK. (2017, January) Role clarity and organizational commitment in food manufacturing and distribution firms: the mediating role of creativity. *Distribution Science Research,* *15*(1), 115-121.

Lucas, J. W., Whitestone, Y., Segal, D. R., Segal, M.W., White, M. A., Ve Mottern, J. A. (2018, February). Social support and turnover: review and recommendations: organizational behavior, performance, effectiveness*. Current Topics in Management*, 49-72.

Malhotra, N.K. (2012). *Basic marketing research integration of social media* (4th ed.). Pearson.

Mangkunegara, A. P. (2004). *Perilaku dan budaya organisasi*. PT. Refika Aditama.

Ningsih, W. L. (2021, Mei 19). *Jumlah penduduk Indonesia 2020 bedasarkan komposisi usia*. Kompas. <https://www.kompas.com/stori/read/2021/05/19/123946879/jumlah-penduduk-indonesia-2020-berdasarkan-komposisi-usia>

Nitisemito, Alex. (2000). *Manajemen personalia*. Gahlia Indonesia.

Noermijati, N., & Primasari, D. (2015, August). The effect of job stress and job motivation on employees’ performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya - Gempol branch)*. Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, *18*(2), 231.

Probst, T. M., Gailey, N. J., Jiang, L., & Bohle, S. L. (2017, December). Psychological capital: Buffering the longitudinal curvilinear effects of job insecurity on performance*. Safety Science*, *100*, 74-82.

Rasoko, R. D., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2014, September). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia cabang Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis, 14*(2), 1–10.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2014, October). Impact of work environment on job satisfaction*. Procedia Economics and Finance, 23*, 717-725.

Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016, October). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, *2*(1), 133-157.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Education.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, January). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67.

Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja.* CV Mandar Maju.

Sedarmayanti. (2001). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. CV Mandar Maju.

Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. C. (2019, May). The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International Review of Management and Marketing*, *9*(3), 112–116.

Setyadi, B., Utami, H. N., & Nurtjahjono, G. E. (2015, April). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Bank BRI, Tbk. cabang Bogor), *Jurnal Administrasi Bisnis*, *21*(1), 1–8.

Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships.* SAGE Publications, Inc.

Spector, P. E. (1997). *Advanced topics in organization behaviour: Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* SAGE Publications, Inc.

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampilai, P. (2011, June). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees*. Qualitative Research in Accounting & Management*, *8*(2), 161-179.

Sugito, Pudjo, & Sumartono. (2005). *Manajemen operasional*. Banyumedia.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suifan, T. S. (2019, November). The effects of work environmental factors on job satisfaction: the mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice, 20,* 456–466.

Uno, Hamzah B. (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.

Valk, R., & Yousif, L. (2021, July). “Going beyond to deliver hip hospitality”: Exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis*.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Willey And Sons.

Wibowo, M., Musadieq, M. A., & Nurtjahjono, G. E. (2014, October). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis, 16*(1), 1–9.

Wilson, K.G. (2015, August). Impact of work environment on academic staff job performance: Case of a Uganda university. *International Journal of Advances in Management and Economics, 4(*4), 95-103.

Wursanto. (2009). *Psikologi industri*. Penerbit Andi.

Yusoff, W. F., Kian, T. S., & Idris, M. T. (2013, September). Hezberg's two factors theory on work motivation: Does its work for todays environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective, 2*(5), 18-22.