# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT KAPASARI DI SURABAYA

**Ria Imelda Kristianto, Ruth Dwi Setiawati Tedja Abdi, Agustinus Nugroho**
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

**Abstrak:** Penelitian dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh faktor motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan secara serempak maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya. Variabel bebas (X) yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan. Data diambil dari 181 orang karyawan PT Kapasari Surabaya yang diperoleh dengan menggunakan teknik *judgement sampling.* Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil uji parsial menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, pengembangan karir secara parsial tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan adalah variabel paling dominan yang bepengaruh terhadap kepuasan kerja.
**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

## ABSTRACT

***Abstract:*** *This research was conducted to determine simultaneous and partial influence of work motivation, career development and leadership factors on work satisfaction at PT Kapasari Surabaya. Independent variables consists of work motivation, career development and leadership. Data were collected from 181 respondents of PT Kapasari employees using judgement sampling technique. Analysis technique used in this research is a multiple linear regression. The partial test result show that work motivation and leadership influence work motivation. While career development does not partially influence work motivation. Leadership is a variable which dominantly influence work motivation.*
***Keywords:*** *Work Motivation, Career Development, Leadership, Work Satisfaction*

Kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan beragam memicu pertumbuhan perusahaan jasa. Berbagai layanan jasa bermunculan dengan beragam layanan yang ditawarkan, seperti jasa percetakan, desain dan lain-lain. Hal yang penting dari suatu perusahaan jasa adalah jasa layanan yang diberikan. Suatu pelayanan yang baik dapat disampaikan dengan baik kepada konsumen jika karyawan tersebut juga mengalami kepuasan kerja yang didapat dari pelayanan yang baik dari perusahaan tempat ia bekerja. Hal ini didukung oleh Reynoso & Moores (1995, p. 65) yang menyatakan bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke pelanggan eksternal.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas (Masyjui, 2005, p. 2).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan Kathy Caprino pada tahun 2011, ada enam alasan utama dari ketidakpuasan kerja diantara para responden. Alasan ketidakpuasan yang pertama adalah *balance*, yaitu keseimbangan antara keluarga dan karir. Kedua adalah *money*, yaitu gaji yang diperoleh tidak cukup untuk menghidupi diri sendiri atau keluarganya. Ketiga adalah *skill,* yaitu tidak cocoknya keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Keempat adalah *respect*, yaitu karyawan merasa diremehkan dan diperlakukan kurang baik. Kelima adalah *meaning,* yaitu karyawan merasakan sedikitnya pengalaman

positif dalam pekerjaan mereka. Keenam adalah *struggle,* yaitu pekerjaan yang terlalu berat (Caprino, 2011, pp. 1-2).

Bagi sebuah perusahaan jasa, untuk bisa menyediakan layanan yang konsisten diperlukan kinerja yang baik dari karyawan. Kinerja yang baik dapat tercipta jika ada kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan oleh Strauss (dalam Supomo & Maryani, 2001), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja individual. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti seberapa jauh variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk memahami lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, penulis memilih PT Kapasari sebagai objek penelitian. PT Kapasari terletak di Raya Kletek no. 96, Taman Sidoarjo dan merupakan perusahaan jasa yang melayani jasa pencetakan lokal, ekspor dan kalender. Penulis menangkap bahwa kepemimpinan di PT Kapasari cukup baik, dan karyawan merasa puas meski pengembangan karir yang ada kurang baik. Penulis disini bertanya-tanya apakah cukup hanya dengan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan kepuasan kerja atau ada faktor motivasi kerja dan pengembangan karir yang juga turut mempengaruhi.

## RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

### Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2008, p. 219).

### Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah sebuah sistem yang diatur, diformalkan dan merupakan sebuah usaha perencanaan dalam mencapai keseimbangan diantara kebutuhan karir individu dan ketentuan ketenagakerjaan dari suatu organisasi (Leibowitz et al., 1986).

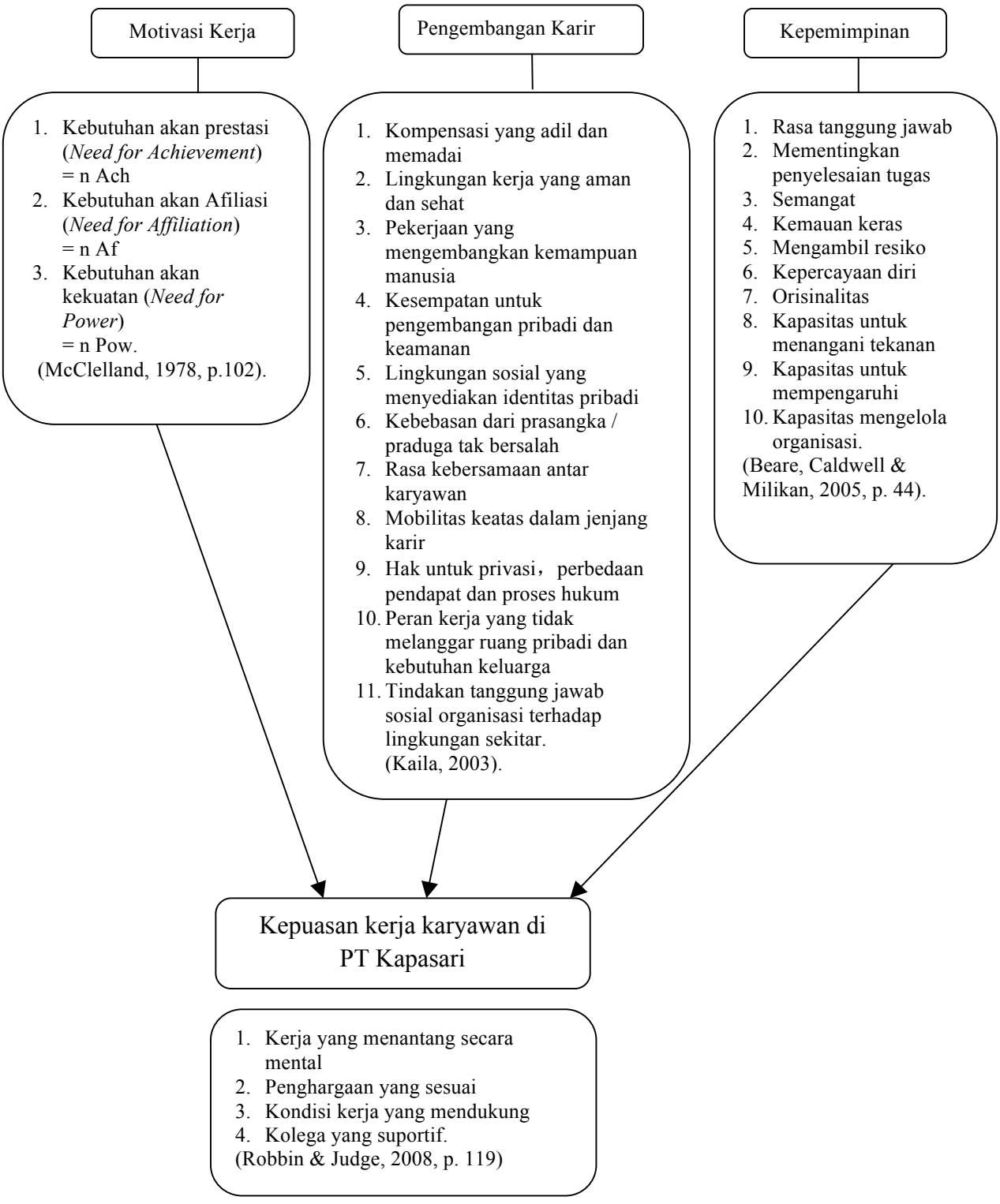
### Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Tead, Terry dan Hoyt adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Dengan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan otomatis kepuasan kerja akan tercipta (dalam Kartono, 2003).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara keduanya (Hasibuan , 2006, p. 202).

**Kerangka Pemikiran**




Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan berpengaruh secara serempak terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.
3. Untuk mengetahui variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.

**Hipotesis**

a. Hipotesis 1
   terdapat pengaruh secara serempak dan signifikan antara variabel Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.
b. Hipotesis 2
   terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan antara variabel Motivasi kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.
c. Hipotesis 3
   dari 3 variabel yaitu Motivasi kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan, variabel Motivasi Kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.

**METODE PENELITIAN**

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif yang bersifat kausal. "Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan data yang berbentuk angka, dengan studi kausal yang merupakan penelitian yang bersifat sebab akibat" (Supranto, 1995, p. 7). Pendekatan kuantitatif pada penelitian ini digunakan karena pengumpulan dan pengolahan data adalah berupa angka.

**Gambaran Populasi dan Sampel**

**Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006, p. 55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan unit operasional di PT Kapasari di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data pokok dengan kuisioner yang dibagikan kepada 181 karyawan unit operasional yang merupakan sampel dari populasi sebesar 1500 orang, dimana 127 orang merupakan kepala regu dan asisten yang mewakili kelompoknya, serta 54 orang staff kantor.

**Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Cozby dan Bates (2012, p. 147), Teknik Sampling Bertujuan (*Purposive Sampling*) ini memiliki tujuan untuk mendapatkan sampel yang dipilih secara khusus berdasarkan tujuan penelitiannya. Keuntungan menggunakan teknik ini ialah murah, cepat

dan mudah, serta relevan dengan tujuan penelitiannya. Sedangkan kerugiannya ialah tidak representatif untuk mengambil kesimpulan secara umum (generalisasi).

Menurut Nasution (2003, p.101) mengenai jumlah sampel yang sesuai sering disebut sepersepuluh, 10 persen dari jumlah populasi. misalnya bila jumlah populasinya 1000 orang maka sampel 100 orang sudah dianggap memadai. Jumlah sampel juga banyak bergantung pada faktor-faktor lain seperti biaya, fasilitas dan waktu yang tersedia, juga populasi yang ada atau bersedia dijadikan sampel, tujuan penelitian, apakah menguji teori atau mengambil generalisasi.

Untuk meneliti tentang pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya maka yang dipilih adalah orang yang bisa mewakili keempat variabel tersebut, yaitu kepala regu, asisten kepala regu dan staf. Jumlah kepala regu, asisten kepala regu dan staf adalah 181 orang yang telah penulis jadikan sampel dalam penelitian.

Pada tanggal 1 November 2012, penulis melakukan *pre-test* terhadap 30 responden. Setelah dilakukan uji Validitas dan Reliabilitas, maka dilanjutkan dengan penyebaran kuisioner pada tanggal 8-9 November 2012 sebanyak 151 kuisioner. Dari 151 kuisioner, 2 di antaranya tidak lengkap karena responden tidak mengisi semua butir pertanyaan pada kuisioner. Sisanya, yaitu sebesar 179 kuisioner (30 merupakan *pre-test* ditambah 149 kuisioner sisanya), dinyatakan valid karena semua butir pertanyaan terisi dan dapat digunakan untuk pengolahan data lebih lanjut.

**Teknik Pengembangan/Pengumpulan Data**

**Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti keterangan tentang jumlah, rata-rata, persentase, dan rasio. Data kuantitatif merupakan data yang dapat dihitung jumlahnya, menggunakan pendekatan dengan metode statistik (Sarwono, 2012, p. 32).

Sumber data primer dan sekunder, menurut Istijanto (2005, p. 45), data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data ini tidak tersedia karena jenis penelitian ini peneliti perlu melakukan pengumpulan atau pengadaan data sendiri dan tidak bisa mengandalkan data dari sumber lain. Dalam penelitian ini, data primer didapat dari jawaban kuisioner yang dibagikan secara langsung oleh peneliti kepada 181 karyawan PT Kapasari di Surabaya yang bekerja di unit operasional sebagai responden.

Menurut Istijanto (2005, p. 38), data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain bukan oleh peneliti sendiri untuk tujuan yang lain. Ini mengandung arti bahwa peneliti sekedar mencatat, mengakses, atau meminta data tersebut (kadang sudah berbentuk informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya di lapangan. Peneliti hanya memanfaatkan data yang sudah ada untuk penelitiannya. Dengan kata lain, data tersebut sudah disediakan oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari catatan dan informasi dari *Human Resources Department* PT Kapasari di Surabaya yang berhubungan dengan masalah yang ingin diteliti. Data ini diperoleh dalam bentuk data yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh HRD dan data yang diperoleh melalui internet tentang gambaran umum perusahaan. Data ini berupa sampel buku yang diekspor ke luar negeri serta data struktur organisasi PT Kapasari.

**Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah survei, yaitu dengan menanyakan kepada karyawan sejumlah informasi dengan penyebaran kuesioner di PT Kapasari di Surabaya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpul data dalam metode survei.

Jenis kuesioner yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan sistem skala likert satu sampai lima (*five point Likert scale*). Kuisioner yang dibagikan tersebut merupakan kuisioner yang bersifat tertutup dengan menggunakan skala *likert* dimana jawaban responden telah dibatasi dengan menyediakan alternatif jawaban. Skala Likert yang digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah:

1 = Sangat tidak setuju
2 = Tidak setuju
3 = Kurang setuju
4 = Setuju
5 = Sangat setuju

**Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini, definisi operasional variabel bebas yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Variabel Motivasi Kerja (X1) adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.
b. Variabel Pengembangan Karir (X2) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
c. Variabel Kepemimpinan (X3) adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang – orang yang dipimpinnya.
d. Variabel Kepuasan Kerja (Y) adalah adalah penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

**Teknik Analisa Data**

**Uji Normalitas**

"Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas, variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak" (Santoso, 2002, p. 213). Dasar pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan antara nilai *Statistic* Skewness dibagi dengan *Standard Error* Skewness atau nilai *Statistic* Kurtosis dibagi dengan *Standard Error* Kurtosis, dimana jika skor hasil pembagian berada antara -2 dan 2, maka distribusi data dinyatakan normal.

**Uji Multikolinieritas**

"Uji Multikolinearitas adalah salah satu uji asumsi regresi yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Apabila terjadi korelasi maka terdapat gejala multikolinearitas" (Santoso, 2002, p.203).

Untuk melihat gejala multikolinearitas, peneliti dapat melihatnya dari hasil *Collinearity Statistic* pada tabel *Coefficients*. Pada *Collinearity Statistic* terdapat nilai

*Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Jika nilai VIF ada di bawah 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0.1, maka tidak terjadi multikolinearitas. Tetapi jika nilai VIF menunjukkan angka yang lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance* kurang dari 0.1, maka terjadi gejala multikolinearitas.

**Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Nilai residual adalah selisih (tingkat kesalahan) antara nilai pengamatan dengan nilai prediksi. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tidak memiliki pola tertentu. Pola yang tidak sama ditunjukkan dengan nilai yang tidak sama antar satu varians dalam residual. Gejala varians yang tidak sama ini disebut dengan homokedastisitas (Santoso, 2002).

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan uji Glejser. Uji Glejser dapat dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual sebagai variabel dependen dengan semua variabel independen dalam model. Jika nilai signifikansi < 0,05 berarti signifikan, apabila nilai siginifikansi >0,05 berarti tidak signifikan. Signifikan berarti terjadi heterokedastisitas, dan sebaliknya tidak signifikan berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

**Analisis Linier Berganda**

Analisa ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya.

**Koefisien Determinasi Berganda ($R^2$)**

Koefisien Determinasi ($R^2$) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, yaitu kepuasan kerja dapat dijelaskan variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan. Kriteria pengujiannya sebagai berikut :

a. Bila $R^2 = 1$, ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dan tidak bebas
b. Bila $R^2$ mendekati 0, tidak ada pengaruh signifikan
c. Jika semakin tinggi nilai $R^2$ atau semakin mendekati 1, semakin baik model yang digunakan

**Uji Hipotesis (Uji F dan Uji T)**

**Uji F**

Menurut Kuncoro (2003, p. 219), uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen motivasi kerja ($X_1$), pengembangan karir ($X_2$) dan kepemimpinan ($X_3$), secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya (Y). Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Uji T**

Menurut Ghozali (2005), uji T bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Untuk mengetahui apakah variabel-variabel motivasi kerja ($X_1$), pengembangan karir

($X_2$) dan kepemimpinan ($X_3$), secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya (Y).
Jika:
- t hitung > t tabel maka terdapat pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- t hitung < t tabel maka tidak terdapat pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN
### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

| Model | Koefisien | t hitung | Sig. t | Beta |
|---|---|---|---|---|
| Konstanta | 1.956 | 8.652 | 0.000 | |
| Motivasi Kerja | 0.154 | 3.516 | 0.001 | 0.252 |
| Pengembangan Karir | 0.083 | 1.896 | 0.060 | 0.132 |
| Kepemimpinan | 0.216 | 4.944 | 0.000 | 0.336 |
| R | | = 0.548 | | |
| R Square | | = 0.300 | | |
| Adjusted R | | = 0.288 | | |
| F hitung | | = 25.014 | | |
| Sig. F | | = 0.000 | | |
| Variabel terikat : Kepuasan Kerja | | | | |

Regresi antara motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1.956 + 0.154\ X_1 + 0.083\ X_2 + 0.216\ X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diinterpretasikan nilai pada setiap koefisien regresi sebagai berikut:
Konstan = 1.956

Nilai konstan sebesar 1.956 dapat diartikan, apabila semua nilai variabel bebas (X) adalah 0, maka nilai variabel terikat (Y) akan bernilai 1.956. Sehingga dapat dikatakan nilai konstan yaitu perubahan nilai variabel terikat apabila semua nilai variabel bebas (X) adalah 0.

$X_1 = 0.154$

$X_1$ merupakan variabel motivasi kerja dengan nilai parameter 0.154, sehingga dapat diartikan apabila nilai variabel motivasi kerja naik satu satuan, maka nilai variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y) juga akan naik sebesar 0.154. Adanya tanda positif menunjukkan nilai perubahan yang searah, yang berarti apabila nilai variabel motivasi kerja naik maka nilai kepuasan kerja juga akan naik.

$X_2 = 0.083$

$X_2$ merupakan variabel pengembangan karir dengan nilai parameter 0.083, sehingga dapat diartikan apabila nilai variabel pengembangan karir naik satu satuan, maka nilai variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y) juga akan naik sebesar 0.083. Adanya tanda positif menunjukkan nilai perubahan yang searah, yang berarti apabila nilai variabel pengembangan karir naik maka nilai kepuasan kerja juga akan naik.

$X_3 = 0.216$

$X_3$ merupakan variabel kepemimpinan dengan nilai parameter 0.216, sehingga dapat diartikan apabila nilai variabel kepemimpinan naik satu satuan, maka nilai variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y) juga akan naik sebesar 0.216. Adanya tanda positif menunjukkan nilai perubahan yang searah, yang berarti apabila nilai variabel kepemimpinan naik maka nilai kepuasan kerja juga akan naik**.**

Korelasi (R) = 0.548

Nilai korelasi dapat diartikan kedekatan hubungan antar variabel bebas (X). Diketahui nilai korelasi dari persamaan tersebut adalah 0.548 yang berarti nilai korelasi antar variabel bebas, yaitu motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan cukup besar dimana nilainya diatas 0.5.

Koefisien Determinasi ($R^2$) = 0.300

Koefisien Determinasi ($R^2$) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dari persamaan tersebut diketahui nilai $R^2$ adalah 0.300 yang berarti model hanya dapat menjelaskan 0.300 atau 30% dari data, sedangkan 70% sisanya yang lain dijelaskan oleh variabel diluar model, misalnya komitmen organisasi, komunikasi kerja dan lain-lain.

*Adjusted* $R^2$ = 0.288

Adjusted $R^2$ adalah nilai $R^2$ yang telah disesuaikan. Adjusted $R^2$ dapat naik atau turun dengan adanya penambahan variabel baru, tergantung dari korelasi antara variabel bebas tambahan tersebut dengan variabel terikatnya.

**Hasil Uji F**

Untuk mengetahui pengaruh secara serempak variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dengan ketentuan jika F hitung > F tabel dan nilai signifikansi < 0.05 (α=5%), maka variabel bebas secara serempak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hasil uji F antara motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji F**

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 11.455 | 3 | 3.818 | 25.014 | .000[a] |
| | Residual | 26.712 | 175 | .153 | | |
| | Total | 38.167 | 178 | | | |

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui hasil uji serempak dengan menggunakan uji F, yaitu dengan melihat nilai signifikansi uji F yaitu nilai signifikansi untuk semua variabel bebas kurang dari α = 0.05, yang berarti tolak $H_0$ sehingga disimpulkan secara serempak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

**Hasil Uji T**

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Dengan ketentuan jika t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0.05 (α=5%), maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hasil uji t antara antara kualitas makanan, kualitas layanan dan harga terhadap keputusan pembelian di Loving Hut Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji T

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.956 | .226 | | 8.652 | .000 | | |
| | Motivasi Kerja | .154 | .044 | .252 | 3.516 | .001 | .782 | 1.279 |
| | Pengembangan Karir | .083 | .044 | .132 | 1.896 | .060 | .829 | 1.206 |
| | Kepemimpinan | .216 | .044 | .336 | 4.944 | .000 | .865 | 1.155 |
| Signifikan = < 0.05 | | | | | | | | |

Berdasarkan Tabel 3, maka:

$H_0$ = Secara parsial tidak ada pengaruh dengan variabel kepuasan kerja.

$H_1$ = Secara parsial ada pengaruh dengan variabel kepuasan kerja.

Untuk variabel motivasi kerja, nilai t hitung > t tabel ( 3.516 > 1.96 ) maka $H_0$ ditolak artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kepuasan kerja. Untuk variabel pengembangan karir, nilai t hitung < t tabel ( 1.896 < 1.96 ) maka $H_0$ ditolak artinya secara parsial ada tidak ada pengaruh signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel kepuasan kerja. Untuk variabel kepemimpinan, nilai t hitung > t tabel ( 4.944 > 1.96 ) maka $H_0$ ditolak artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja.

**PEMBAHASAN**

Melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan regresi linier berganda, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima antara lain:

Pertama, variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan berpengaruh secara serempak dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari uji F yang dilakukan, didapatkan hasil uji F sebesar 0,000. Dimana apabila hasil uji F kurang dari $\alpha = 0{,}05$ yang berarti menolak $H_0$ dan menerima Hipotesa 1.

Kedua, variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilihat dari uji T yang dilakukan, didapatkan nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 3.516, variabel pengembangan karir sebesar 1.896 dan variabel kepemimpinan sebesar 4.944. T tabel memiliki nilai 1.96. Dimana nilai t hitung > t tabel, yang berarti menerima $H_0$ dan menolak Hipotesa 2. Hal ini dikarenakan variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketiga, variabel yang memiliki pengaruh paling dominan adalah variabel kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari hasil t hitung tertinggi, yaitu variabel kepemimpinan sebesar 4.944. Hal ini berarti menerima $H_0$ dan menolak Hipotesa 3, yang menunjukkan bahwa dugaan penulis sebelumnya bahwa variabel motivasi kerja paling dominan adalah salah. Menurut Suryabrata (1983, pp. 96-98), ada enam sumber yang mungkin menjadi sebab tidak terbuktinya hipotesis penelitian, yaitu landasan teori, sampel, alat pengambil data, rancangan penelitian, perhitungan-perhitungan dan variabel-variabel luaran. Dari keenam sumber yang ada, penulis menduga landasan teori dan alat pengambil data menjadi sebab tidak terbuktinya hipotesis penelitian. Pertama, hal ini dikarenakan landasan teori yang ada tidak semuanya digunakan oleh penulis. Pada variabel pengembangan karir, penulis mengambil empat indikator dari sebelas indikator yang ada. Kedua, dilihat dari sumber alat

pengambil data, penulis menduga terjadi ketidakcermatan dalam memasukkan data yang dapat mengakibatkan hal yang dihipotesakan yang benar tidak terbukti kebenarannya. Sedangkan pada keempat sumber lainnya penulis meyakini tidak terjadi kesalahan. Pertama, sumber sampel. Penulis meyakini tidak terjadi kesalahan karena penulis mengambil seluruh populasi pada unit operasional. Kedua, sumber rancangan penelitian. Penulis meyakini tidak terjadi kesalahan karena metode penelitian yang digunakan dapat diterapkan pada penelitian ini, serta menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga, sumber perhitungan-perhitungan. Penulis meyakini tidak terjadi kesalahan karena penulis menggunakan program SPSS yang perhitungannya sangat akurat. Yang terakhir, sumber variabel-variabel luaran. Penulis meyakini tidak terjadi kesalahan karena penulis berhasil membuktikan bahwa variabel bebas yang penulis teliti memiliki pengaruh ke variabel terikat.

**Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Pada umumnya, motivasi kerja merupakan hal yang menjadi dasar seseorang untuk melakoni suatu pekerjaan. Motivasi menurut Hasibuan (2008, p. 219), adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sihab (2010), motivasi adalah proses atau faktor yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan dengan cara-cara tertentu.

Dari penelitian yang penulis lakukan didapati bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan dan merupakan pengaruh terbesar kedua setelah kepemimpinan. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji T terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai 3.516. Dimana nilai signifikanasinya adalah 0.001 < 0.005 yang berarti variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai mean tertinggi untuk variabel motivasi kerja adalah X1 (mean: 4.6), yaitu PT Kapasari memberikan *reward* berupa insentif kerja (bonus) apabila karyawan mencapai target yang diberikan.

Hal ini didukung hasil observasi dan wawancara langsung penulis di PT Kapasari, bahwa PT Kapasari dapat memenuhi kriteria motivasi kerja yang diinginkan karyawan, antara lain: memberikan insentif kerja (bonus) dalam pencapaian target, kolega kerja yang ramah dan bekerja sama serta saling menghargai dan memberi karyawan wewenang sesuai jabatan mereka. Selain itu, Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Kartika dan Kaihatu (2010) tentang "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya", yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel motivasi. Serta, hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Kurniawati (2005) tentang "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restauran Sari Utama Jember" yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja**

Pengembangan karir juga merupakan salah satu variabel penting yang menentukan kepuasaan karyawan dalam bekerja. Menurut Leibowitz et al. (1986), pengembangan karir merupakan sebuah sistem yang diatur, diformalkan dan merupakan sebuah usaha perencanaan dalam mencapai keseimbangan diantara kebutuhan karir individu dan ketentuan ketenagakerjaan dari suatu organisasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukakan penulis, pengembangan karir memiliki pengaruh yang paling kecil dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji T terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai 1.896. Dimana nilai signifikansinya adalah 0.06 > 0.05, yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap

kepuasan kerja. Sedangkan nilai mean tertinggi untuk variabel pengembangan karir adalah X6 (mean: 4.3), yaitu PT Kapasari memberi kesempatan promosi jabatan kepada karyawan.

Hal ini didukung dari hasil wawancara pada hari Selasa, 21 November 2012 terhadap lima karyawan PT Kapasari. Dari wawancara tersebut didapatkan hasil bahwa tiga dari lima karyawan PT Kapasari menyatakan pengembangan karir tidak begitu penting bagi mereka. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Fathonah dan Utami (2011) tentang ”Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan keyakinan diri (*self efficacy*) sebagai variabel pemoderasi” yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Serta, hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mulyanto dan Susilowati (2009) tentang “Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karir, komunikasi dan insentif terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri 1 Cawas Kabupaten Klaten” yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan merupakan ujung tombak yang menentukan masa depan suatu perusahaan. Menurut Herujito (2001, p.179), kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manager yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seorang manager dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (De Hoogh & Den Dartog, 2008).

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji T terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai 4.944. Dimana nilai signifikansinya adalah 0.000 < 0,05 yang artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai mean tertinggi untuk variabel kepemimpinan adalah X15 (mean: 4.2), yaitu pemimpin memiliki kapasitas untuk melakukan pembagian tugas yang adil dan merata terhadap karyawan-karyawannya.

Hal ini didukung dari hasil wawancara dan observasi lapangan yang dilakukan penulis, bahwa kepemimpinan di PT Kapasari memenuhi kriteria pemimpin yang baik, antara lain: pemimpin tidak menunda setiap pekerjaan, banyak memberi pengarahan kepada karyawan, mampu mendukung pekerjaan karyawan, berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan, memberikan perintah dan tugas yang jelas terperinci dan memiliki kapasitas untuk melakukan pembagian tugas yang adil dan merata terhadap karyawan. Selain itu, Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawati (2005) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restauran Sari Utama Jember” yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta, hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriyono (2010) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada CV. Sumber Makmur Solo” yang menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan langsung yang paling dominan terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN & SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis, maka kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan secara serempak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, variabel pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Di antara variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan, variabel yang memiliki pengaruh paling dominan adalah variabel kepemimpinan karena pemimpin PT Kapasari mampu mendukung, memberi pengarahan serta melakukan pembagian tugas yang adil terhadap karyawannya. Variabel yang memiliki pengaruh terbesar kedua adalah motivasi kerja dalam bentuk pemberian *reward* (bonus) apabila mencapai target, pemberian wewenang sesuai jabatan, kolega kerja yang bekerjasama dan lain-lain. Pengembangan karir adalah variabel yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja, hal ini dikarenakan pengembangan karir dalam bentuk kesempatan promosi jabatan tidak banyak dibandingkan jumlah karyawan yang ada.
4. Jadi, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Kapasari mengalami kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan observasi lapangan penulis di PT Kapasari. Pertama, karyawan tampak semangat dalam bekerja, hal ini membuktikan bahwa insentif kerja berupa bonus apabila mencapai target terpenuhi mempengaruhi kepuasan karyawan. Kedua, karyawan tetap bekerja dengan giat walaupun kesempatan promosi jabatan kurang memadai. Hal ini dikarenakan pengembangan karir kurang penting bagi mereka. Ketiga, karyawan sangat *respect* terhadap pemimpinnya, hal ini membuktikan bahwa pemimpin mereka memiliki kapasitas untuk membagi tugas yang adil dan merata terhadap karyawan.
5. Ada ketidakcermatan dari penulis ketika menentukan hipotesis tiga, dimana penulis memilih variabel motivasi kerja sebagai variabel paling dominan. Seharusnya, penulis memilih variabel kepemimpinan sebagai variabel yang paling dominan. Hal ini dikarenakan dominasi variabel kepemimpinan sudah tampak dari latar belakang dan hasil observasi penulis di PT Kapasari sebelumnya bahwa karyawan tampak sangat menghormati pemimpin mereka.

### Saran

Variabel Kepemimpinan adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya. Karena kepuasan kerja karyawan memiliki peranan penting bagi badan usaha dalam situasi persaingan saat ini, maka upaya untuk membangun kepuasan kerja selain dibutuhkan kepemimpinan juga diperkuat dengan motivasi kerja dan pengembangan karir. Maka saran penulis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Kapasari di Surabaya, antara lain:

1. Motivasi kerja yang ada di PT Kapasari di Surabaya belum nampak terlalu kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja yang sudah ada dapat diperkuat dengan lebih memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi dalam bentuk *employee of the month.* Program ini dapat memicu karyawan untuk semakin berprestasi lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Memberikan nilai tambah pengembangan karir yang ada di PT Kapasari di Surabaya dengan menambah kesempatan promosi jabatan dengan cara membuka divisi baru. Hal ini dapat memacu karyawan lebih semangat bekerja dengan adanya tantangan dan pencapaian baru.

3. Dari hasil pengolahan data, dapat dilihat bahwa responden cenderung puas terhadap kepemimpinan di PT Kapasari. Untuk mempertahankan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan, maka diharapkan kepemimpinan yang sudah baik tetap dipertahankan.
4. Memberikan pekerjaan baru yang lebih menantang dengan dengan menerapkan sistem *rolling* pekerjaan. Hal ini dapat memacu semangat karyawan supaya tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA


Agusyana, Y. (2011). *Olah Data Skripsi dan Penelitian dengan SPSS 19*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Andriono, T. (1983). *Metode riset I* (2nd ed.). Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Arikunto,S. (1999). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Balai Pustaka.

Arikunto, S. (2005). *Manajemen penelitian* (7th ed.). Jakarta: Rineka Cipta.

As'ad, M. (1995). *Psikologi industri* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.

Beare, H., Caldwell, B. & Millikan, R. (2000). *"Dimensions of leadership" in Leadership and Teams in Educational Management.* (M. Crawford, L. Kydd & C. Riches, eds.). Buckingham: Open University Press.

Blakely, G.L. (1993). The effect of performance rating discripancies on supervisors and subordinate. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *54*(1), 57-80.

Bungin, B. (2001). Metodologi penelitian sosial. Surabaya: Airlangga

Butler, T & Waldroop, J. (2001). Job Sculpting: The art of retaining your best people. *Harvard Business Review on Finding and Keeping The Best People* (pp. 179-203). Boston: Harvard Business School Press.

Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, *18*(2), 114–120.

Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2012). *Methods in behavioral research*. Singapore: McGraw-Hill.

De Hoogh, A. H. B., & Den Dartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with description questionnaire (ODQ), *International Journal of Organizational Behaviour*, *4*(3), 111–124.

Dwiwibawa, F. R., & Riyanto, T. (2008). *Siapa jadi pemimpin? Latihan dasar kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.

Ekayadi, S. (2009). *Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Rimbajatiraya Citrakarya*. (TA No. 11205542/2006). Unpublished postgraduated thesis, Universitas Gunadarma.

Fathonah, S., Utami, I. (2011). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sekretariat daerah kabupaten karanganyar dengan keyakinan diri (self efficacy) sebagai variabel pemoderasi. *Excellent Jurnal Manajemen, 1*(1). Retrieved December 5, 2012, from http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent/article/view/181/164.

Ghozali, I. & Fuad. (2005). *Structural equation modeling.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Handoko, T. H. (1999). *Manajemen* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.

Hasibuan, M. S.P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S.P. (2007). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herujito, Y. M. (2001). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: PT Gramedia.

Ipsos. (2011, February). Employees six times more likely to love their job than to hate It. *SmartPros.* Retrieved September 21, 2012, from http://accounting.smartpros.com/x71353.xml

Istijanto, M. M. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kaila, H. L.(2003). *Organizational behavior and HRM.* Mumbai: AITBS publishers.

Kartika, E. W. & Kaihatu, T. S. (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.

Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kathy, C. (2011, July). The top 6 reasons people want out of their careers. *Forbes*. Retrieved September 14 2012, from http://www.forbes.com/sites/85broads/2011/07/07/the-top-6-reasons-people-want-out-of-their-careers/

Kriyanto, R. (2006). Tekhnik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Prenada Media Group.

Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kurniawati, D. (2005). *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Restaurant Sari Utama Jember.* (TA No. 01010191/HTL/2005). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra.

Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. (1986, July). The 12-fold path to cd enlightenment. *Traning and Development Journal*, *35*(7), 72-79.

Mangkunegara, A. A. P. (2003). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia* (1th ed.). Bandung: PT Refika Aditama.

Maryani, D. & Supomo, B. (2001). Studi empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, *3*(1), 367-376.

Masyjui, I. (2005). *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan.* Unpublished undergraduate thesis, Universitas Negeri Semarang.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). Manson, Ohio: Thomson South-Western.

McClelland, D. (1978). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

Mulyanto & Susilowati. (2009, Maret). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karir, komunikasi dan insentif terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri 1 Cawas Kabupaten Klaten. *Excellent Jurnal Manajemen, 1*(1). Retrieved December 5, 2012, from http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent/article/view/134/114.

Nasution, S. (2003). *Metode research.* Jakarta: Bumi Aksara.

Nazir, M. (2005). *Metode penelitian.* Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Prabu, A. M. (2005, December). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Badan koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, 3*(6). Retrieved September 13, 2012, from http://digilib.unsri.ac.id/download/Jurnal%20MM%20Vol%203%20No%206%20Artikel%204%20Anwar%20Prabu.pdf

Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Salazar, J. P. (2000). *The relationships between hospitality employee empowerment, overall job satisfaction, and organization commitment: A study of race and gender differences.* Unpublished doctoral dissertation, Auburn University.

Sarwono, J., & Martadiredja, T. (2008). *Riset bisnis untuk pengambilan keputusan.* Yogyakarta: CV Andi Offset.

Siagian, P. S. (1989). *Teori motivasi dan aplikasinya.* Jakarta: Bina Aksara.
Sugiyono. (2006). *Statistika untuk penelitian.* Bandung: Alfabeta.
Supranto, J. (1995). *Analisa regresi* (6th ed.). Yogyakarta: Andi.
Supriyono. (2010, Maret). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada CV. Sumber Makmur Solo. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Perbankan, 18*(9). Retrieved December 5, 2012, from http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank/article/view/106.
Suyanto, M. (2006). *Revolusi organisasi dengan memberdayakan kecerdasan spiritual.* Yogyakarta: Andi.
Tjiptono (2002). *Strategi Pemasaran.* Yogyakarta: Andi.
Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis* (1th ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.