

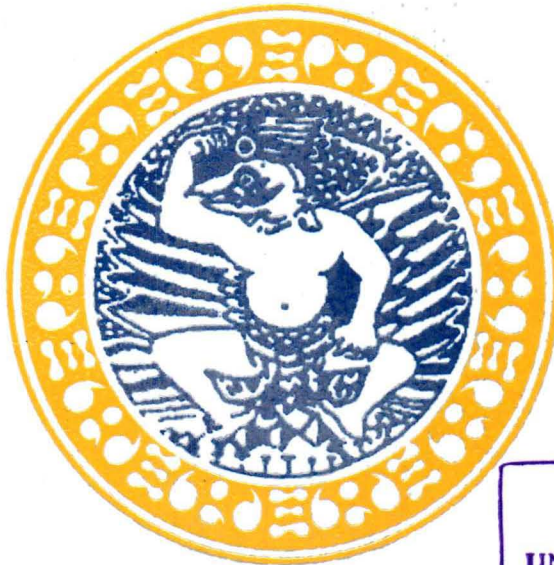
kk
kk-2
DIS-E.15/10

Asj

P

DISERTASI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA SUPERVISOR HOTEL BINTANG TIGA, EMPAT DAN LIMA DI SURABAYA



**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

FACHRUDY ASJ'ARI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2009**

Lembar Pengesahan

**Disertasi ini telah disetujui
Pada Tanggal 27 Mei 2009**

Promotor



**Prof. Budiman Christiananta, Drs., Ec., MA., Ph.D
NIP.130 206 173**

Ko-Promotor



**Dr. H. Warsono, SE., ME
NIP.130 324 091**

Telah Diuji Pada Ujian Tertutup

Tanggal : 16 Maret 2009

Panitia Penguji:

Ketua : Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, SE,Ak

Anggota : 1. Prof. Budiman Christiananta, MA.,Ph.D

2. Dr. H. Warsono, SE, ME

3. Prof. Dr. H. Effendie, SE

4. Prof. H. Umar Nimran, MA., Ph.D

5. Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, SE.,MSM

6. Dr. Solimun, Ir. MS

**Ditetapkan Dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga Surabaya**

Nomor : 340/H3/KR/2009

Tanggal : 18 Pebruari 2009

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah swt atas Rahmat dan Hidayahnya, sehingga naskah disertasi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat dan Lima di Surabaya”, ini dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Disertasi ini dapat terselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dorongan serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Budiman Christiananta, Drs., Ec., MA., Ph.D.** Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya selaku Promotor dan Pendidik, walaupun kesibukan beliau sangat padat namun dengan penuh kearifan, ketulusan dan kesabaran selalu menyediakan waktu untuk memberikan dorongan, bimbingan dan arahan serta koreksi dengan ketelitian yang sangat tinggi sehingga kualitas disertasi saya ini dapat ditingkatkan.
2. **Dr. H. Warsono, SE., ME.** Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya selaku Ko-Promotor dan Pendidik, walaupun kesibukan beliau sangat padat tetapi beliau masih meluangkan waktu untuk mengarahkan, membimbing, mendorong dan berdiskusi dengan penuh ketulusan, kesabaran, kearifan, penuh perhatian untuk segera menyelesaikan disertasi ini.
3. **Prof. Dr. H. Imam Syakir (Almarhum), SE.** Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya selaku mantan Promotor dan Pendidik, meskipun beliau memiliki kesibukan yang sangat padat, tetapi beliau masih meluangkan waktu untuk mengarahkan, membimbing, mendorong dan berdiskusi dengan penuh ketulusan, kesabaran, kearifan, dengan penuh perhatian untuk segera menyelesaikan disertasi ini.
4. **Prof. Dr. H. Fasich, Apt. Selaku Rektor dan Prof. Dr. H. Puruhito, dr.Sp.BTkv** Mantan Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti Program Doktor dalam bidang Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
5. **Prof. Dr. Hj. Sri Hayati, SH.MS.** Selaku Direktur dan **Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr. SpP(K)** Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, **Prof. Dr. Eddy Rahardjo, dr. Sp.Anv.IC.** Wakil direktur I beserta seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
6. **Prof. Dr. H. Effendie, SE.** Selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang dengan ketulusan, kedisiplinan yang tinggi dan kearifan dalam mengarahkan penulis dalam mengikuti pendidikan Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

7. **Prof. Dr. IBM Santika, SE., Prof. Dr. Arsono Laksamana, SE., Ak., Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Suharto, SE., Prof. V. Henky Supit, Drs., Ak., Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA., Prof. Dr. H. Sarmanu, drh, MSc., Prof. Dr. Lasiyo, MA., Prof. Dr. Harry Susanto, SE., SU., Prof. Dr. H. Andi Sularso SE, MSM., Prof. Dr. Djoko Mursinto, SE., M.Ec., dan Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti SE,** adalah para pengajar pada Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah meletakkan dasar-dasar teoritis yang menjadi bekal penulis untuk memenuhi jenjang keilmuan yang lebih baik sampai pada akhir proses penulisan disertasi ini.
8. **Dr. Ir. Solimun, MS.** Selaku pembimbing dalam Metode Penelitian yang memberikan arahan terhadap penyusunan disertasi ini sehingga dapat tersusun berdasarkan kajian ilmiah.
9. Kepada semua **Supervisor Hotel bintang tiga, empat dan lima Surabaya** yang telah menjadi obyek dalam penelitian ini, juga kepada seluruh pimpinan hotel bintang tiga, empat dan lima yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
10. **Teman-teman kuliah program S-3 angkatan 2005-2006 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya:** Dr. Thomas Stefanus Kaihatu, Dr. Dyah Poespita Ernawati, Dr. Nurlaily, Dr. Hadi Sasana, Dr. Agus Arman, Dr. Khuzaini, Dr. Diana Sulianti K. Tobing, Dr. Mudjilah Rahayu, Dr. Rovilla El. Maghfiroh, M. Yusak Anshori, S.Sos, MM., Tubagus Ismail, SE, Ak., M.Si., Wayan Widya SE, MT, Haryanto Tanuwijaya ST, MT., Dyah Ekaningtyas, SE, M.Si., Grace T. Pontoh, SE,Ak., M.Si, Verina H. Secapramana, S.Psi, MM dan Nur Suci Ismiati, SE, Ak., M.Si., Hartono Subagyo, SE, MM., terkhusus untuk Dr. Victor P.K.L., dan Dr. Joubert B. Maramis, atas kesediaan waktunya dalam membantu menyelesaikan disertasi ini, serta semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu dan telah memberikan dukungan yang tulus demi terselesainya disertasi ini.
11. **Ayahanda Abdul Choliq, Ibunda Murtiningsih dan Ibunda Sulastriningsih** yang penuh tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, memberi semangat dan mendoakan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan.
12. **Dr. Thomas Stefanus Kaihatu dan Ida Ayu Indira Swari, Dra,** selaku orang tua asuh yang telah membantu penulis baik materiil maupun immateriil, sehingga setiap tahap dalam perkuliahan dan penulisan disertasi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga dapat terselesaikan dengan baik.
13. **Kakek Abdul Khozin (almarhum) dan nenek Raudah (almarhum)** yang semasa hidupnya tiada henti-hentinya mendoakan dan memberikan dukungan untuk mengikuti setiap proses pendidikan.

Sebagai akhir kata, dalam kesempatan ini, saya memohon maaf atas segala kesalahan yang tidak disengaja dalam penulisan naskah disertasi ini dan dengan segala kerendahan hati mohon kritik dan masukan demi terciptanya disertasi ini menjadi lebih baik, semoga dapat bermanfaat baik kepada pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap

pengembangan ilmu pengetahuan. Ucapan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak yang belum disebutkan, selama penulis mengikuti studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat dan Lima di Surabaya

Keberhasilan organisasi salah satunya ditentukan oleh budaya organisasi yang diterapkan oleh organisasi. Keberhasilan organisasi juga ditentukan oleh kenyamanan lingkungan kerja yang ada dalam organisasi, serta kemampuan anggota organisasi untuk menyerap dan menjalankan budaya organisasi.

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Supervisor Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Surabaya. Studi ini menggunakan variabel bebas yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja, variabel antara yaitu kepuasan dan motivasi kerja, serta variabel terikat kinerja supervisor.

Studi ini termasuk dalam jenis penelitian survei yang digunakan untuk maksud penjelasan atau *confirmatory*, atau disebut juga penelitian untuk pengujian hipotesis yaitu untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Sampel dari studi ini berjumlah 126 responden yang terdiri atas supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Teknik pengambilan sampel pada studi ini dilakukan dengan metode *proportional random sampling*. Data diperoleh melalui penyebaran dan pengumpulan kembali kuesioner dan kemudian dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural dengan program AMOS 6.0.

Dari pembahasan dan pengujian pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya, didapatkan hasil sebagai berikut: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Model hubungan antar variabel yang diteliti menghasilkan budaya organisasi dan lingkungan kerja yang memiliki hubungan penting terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Hasil studi ini juga memiliki arti penting khususnya bagi hotel bintang tiga, empat, dan lima dalam menerapkan budaya organisasi agar kinerja para supervisor dapat lebih ditingkatkan lagi.

Bagi manajemen perusahaan dalam membangun dan mengembangkan budaya organisasi. Dalam menjalankan perusahaan, supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya, sebagai pelaksana utama dalam mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan harus mampu mempelajari, memahami dan meresapi budaya organisasi.

Berdasarkan temuan ini, disarankan kepada pihak manajemen untuk membangun dan mengembangkan budaya organisasi, sehingga budaya organisasi akan mampu mewakili perasaan, pikiran dan kepentingan pemilik, karyawan, dan pihak luar yang memiliki hubungan dengan organisasi yang bersangkutan. Sebagai pelaksana utama dalam mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan, Supervisor juga harus mampu memberi kepuasan kepada semua pihak yang terlibat dalam kegiatan perusahaan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

SUMMARY

The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Satisfaction and Work Motivation and Performance of the Supervisors at Three, Four and Five Star Hotels in Surabaya

One of the successes of the organization is determined by organizational culture which implemented by organization. The success of the organization also determined by the conduciveness of the work environment which available in the organization, and the ability of the organization member is to absorb the organizational culture.

The purpose of this study is to assess and analyze the influence of the organizational culture and work environment on the satisfaction and work motivation and performance of the supervisor at three, four and five star hotels in Surabaya. The independent variable of this study is organizational culture and work environment, satisfaction and work motivation as intervening variables and supervisor performance as dependent variable.

The sample of this study is 126 respondent and consist of supervisors at three, four and five star hotels. The data was collected by distributing questionnaires and recollecting them and analyzed by using Structural Equation Modeling in the AMOS 6.0 program.

Based on the discussing and examining the influence of the organizational culture and work environment on the satisfaction and work motivation and supervisor performance at three, four and five star hotels in Surabaya. It was found that: Organizational culture has significant influence on the job satisfaction. Organizational culture has significant influence on the motivation. Organizational culture has significant influence on the performance. Work environment has significant influence on the job satisfaction. Work environment has significant influence on the motivation. Work environment has significant influence on the performance. Job satisfaction has significant influence on the motivation. Job satisfaction has significant influence on the motivation. Motivation has significant influence on the performance.

The connection model of the researched variable result organizational culture and work environment which have important connection on the job satisfaction, motivation and supervisor performance at the three, four and five star hotels in Surabaya.

The result of this study possess an important meaning especially for three, four and five stars to implementing organizational culture in order to supervisors performance can be more increased.

For the company management to setting up and developing organizational culture. In Operationalizing the company, three, four and five star hotels supervisors, as the main operational employee to create the goal and the company target must be able to learn, comprehend, and infiltrate organizational culture.

Based on this findings, suggested to the management for setting up and developing organizational culture, with the result that organizational culture will be able to represent their feeling, thinking, and the owner interests, employee and

outsider that have a relationship with the organization. As the main operational in creating the goal and the company target, supervisor must be able to give satisfaction for all sides that involve in the company activities to reach high performance.

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Satisfaction and Work Motivation and Performance of the Supervisors at Three, Four and Five Star Hotels in Surabaya

Background. This research intended to asses the organizational culture and work environment which must be performed by three, four and five star hotels in Surabaya in connection with satisfaction, motivation and performance of the supervisors.

Method. This research was conducted at three, four and five star hotels in Surabaya which covered 126 supervisors as respondent. This research by utilizing Structural Equation Modeling (SEM), the technique was processed with AMOS program 6.0 to analyze some hypothesis.

The intercorrelations models between these variables in this study revealed that eight hypothesis have significant correlation but one hypothesis has nonsignificant correlation.

Conclusion. The result of this research were empirical date of the development of the theoretical of human resources and practice management.

Key words: Organizational Culture, Work Environment, Satisfaction, Work Motivation, and Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Lembar Prasyarat Gelar.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji.....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Ringkasan.....	ix
Summary.....	xi
Abstract	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
 BAB 1 PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	22
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian.....	23
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	 25
2.1 Landasan Teori.....	25
2.1.1 Industri Pariwisata.....	25
2.1.2 Bisnis Kepariwisataaan.....	27
2.1.3 Sumbangan Pariwisata dalam Pembangunan Nasional.....	31
2.1.4 Industri Perhotelan.....	35
2.1.5 Sejarah Perkembangan Hotel	37
2.1.6 Hotel di Indonesia	38
2.1.7 Karakteristik Industri Hotel	43
2.1.8 Klasifikasi Hotel.....	45
2.1.9 Manajemen Hotel.....	52
2.1.10 Budaya Organisasi.....	55
2.1.11 Lingkungan Kerja.....	67
2.1.12 Kepuasan Kerja.....	82
2.1.13 Motivasi.....	95
2.1.14 Kinerja (<i>Job Performance</i>).....	115
2.1.15 Halangan Pembentukan Prestasi dalam Organisasi.....	119
2.1.16 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	120
2.1.17 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja.....	125
2.1.18 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.....	129
2.1.19 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja.....	134
2.1.20 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja.....	137
2.1.21 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja.....	140
2.1.22 Hubungan Kepuasan dengan Motivasi Kerja.....	142
2.1.23 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja.....	144
2.1.24 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja.....	147



2.2 Penelitian Terdahulu.....	151
2.2.1 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu.....	163
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	166
3.1 Kerangka Konseptual.....	166
3.2 Hipotesis	175
BAB 4 METODE PENELITIAN.....	177
4.1 Rancangan Penelitian.....	177
4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel.....	177
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	180
4.4 Identifikasi Variabel.....	182
4.5 Definisi Operasional Variabel.....	182
4.6 Teknik Analisis.....	190
BAB 5 ANALISIS HASIL STUDI.....	202
5.1 Analisis Data.....	202
5.1.1 Karakteristik Responden.....	202
5.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	206
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	208
5.2 Analisis dan Hasil Studi.....	215
5.2.1 Hasil Pengujian Asumsi SEM.....	215
5.2.2 Hasil Analisis.....	218
BAB 6 PEMBAHASAN.....	231
6.1 Deskripsi Hubungan antar Variabel.....	231
6.2 Deskripsi Dari Indikator Pengukur Variabel Laten	233
6.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	237
6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.....	240
6.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	242
6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	246
6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	248
6.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	249
6.9 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja....	251
6.10 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	253
6.11 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	254
6.12 Keterbatasan Studi.....	256
BAB 7 PENUTUP.....	257
7.1 Kesimpulan.....	257
7.2 Saran.....	264
DAFTAR PUSTAKA.....	266
LAMPIRAN.....	275

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Daftar Hotel-hotel Berbintang di Kota Surabaya.....16
Tabel 2.1	Sudut Pandang Manajerial terhadap Teori Kepuasan dan Teori Proses Motivasi.....101
Tabel 2.2	Contoh Faktor Motivator dan Faktor Higienis..... 109
Tabel 2.3	Perbedaan Nilai-nilai Inti dan Tingkah Laku Umum pada Budaya Adaptif dengan yang Tidak Adpatif Menurut Kotter and Heskett.....132
Tabel 4.1	Daftar Sebaran Sampel Supervisor pada Hotel-hotel Bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya.....179
Tabel 5.1	Jumlah Supervisor Menurut Tingkat Umur Pada Hotel-hotel Bintang 3, 4, dan 5 di Kota Surabaya.....203
Tabel 5.2	Jumlah Supervisor Menurut Jenis Kelamin Pada Hotel-hotel Bintang 3, 4, dan 5 di Kota Surabaya..... 204
Tabel 5.3	Jumlah Supervisor Menurut Tingkat Pendidikan Pada Hotel-hotel Bintang 3, 4, dan 5 di Kota Surabaya.....205
Tabel 5.4	Jumlah Supervisor Menurut Masa Kerja Pada Hotel-hotel Bintang 3, 4, dan 5 di Kota Surabaya.....206
Tabel 5.5	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....207
Tabel 5.6	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....208
Tabel 5.7	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....209
Tabel 5.8	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja.....209
Tabel 5.9	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja.....210
Tabel 5.10	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....211
Tabel 5.11	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....211
Tabel 5.12	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....212
Tabel 5.13	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....213
Tabel 5.14	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja.....214
Tabel 5.15	Deskripsi Variabel Kinerja.....214
Tabel 5.16	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....216
Tabel 5.17	Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit Overall Model</i> 217
Tabel 5.18	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Budaya Organisasi..... 219
Tabel 5.19	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Lingkungan Kerja..... 220
Tabel 5.20	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja..... 221
Tabel 5.21	Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Motivasi Kerja..... 221

Tabel 5.22 Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja..... 222

Tabel 5.23 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung..... 227

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Hubungan Kausal Antara Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Sikap Kerja.....	84
Gambar 2.2 Proses Motivasi.....	95
Gambar 2.3 Model Motivasi Content Theory.....	99
Gambar 2.4 Hirarki Kebutuhan Maslow.....	102
Gambar 2.5 Model Motivasi Positif.....	112
Gambar 2.6 Model Motivasi Negatif.....	113
Gambar 2.7 Halangan Pembentukan Prestasi dalam Organisasi.....	120
Gambar 2.8 Kerangka Berpikir Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja menurut Robbins.....	131
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir.....	169
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual.....	172
Gambar 5.1 Diagram Jalur Hasil Analisis SEM.....	217
Gambar 5.2 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis.....	224



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejarah perkembangan industri perhotelan tidak terlepas dari tumbuh dan berkembangnya kegiatan industri kepariwisataan. Pariwisata merupakan aktivitas yang relatif masih muda di Indonesia dan baru populer setelah ada Musyawarah Nasional *Tourism* kedua di Tretes, Jawa Timur pada tanggal 12-14 Juni tahun 1958 yang dilaksanakan oleh Dewan *Tourism* Indonesia. Pariwisata menjadi salah satu alternatif untuk dapat berperan sebagai alat pembangunan dalam mewujudkan pembangunan nasional. Mill (2000:21) mengatakan bahwa pariwisata meningkatkan beragam industri, pariwisata merupakan aktivitas yang melibatkan orang-orang yang melakukan perjalanan.

Pariwisata juga membuka peluang buat pemanfaatan kekayaan-kekayaan yang berlimpah di negara-negara sedang membangun, berupa kekayaan-kekayaan alam dan iklimnya, ataupun warisan budaya dan sejarah. Tanpa kunjungan wisatawan-wisatawan asing, semua kekayaan itu tak tersentuh, tak akan dikelola secara ekonomis dan negara yang bersangkutan akan mengabaikan satu-satunya kesempatan untuk membantu dirinya sendiri.

Argumen terakhir ini dikembangkan oleh UNESCO, yang dalam konferensi Roma menguraikan laporan tentang “Faktor-Faktor Budaya dalam Pariwisata”. Di samping pernyataan klise tentang peranan pariwisata sebagai sarana saling pengertian, perdamaian dan kerja sama antarbangsa, laporan tersebut juga menekankan pentingnya warisan alam dan budaya setiap negara untuk



pembangunan ekonominya, dan menghimbau pemerintah yang bersangkutan untuk melindungi dan mempromosikan warisan tersebut (Picard, 2000:153)

Meningkatkan nilai warisan budaya demi tujuan pariwisata ditekankan kembali dalam Konferensi PBB tentang Perdagangan dan Pembangunan (UNCTAD, 1967), sementara akibat-akibat yang ditimbulkannya dirumuskan secara teoritis oleh ekonom dari Italia-Alberto Sessa dalam sebuah laporan yang diminta oleh UNESCO pada tahun 1970. Menurut Sessa dalam Pickard (2000:154), pariwisata memasukkan warisan budaya dalam lalu lintas ekonomi dengan sendirinya pelestarian warisan itu turut terjamin, karena memberikan kepada pemimpin-pemimpin negara yang bersangkutan motivasi maupun dana untuk melestarikan dan mengelola warisan yang bersangkutan.

Di lain pihak, pariwisata, sambil menghidupkan kembali warisan budaya suatu negara, dapat juga memperkaya pengunjungnya secara kultural. Pengunjung tersebut langsung menyaksikan berbagai kegiatan tradisional, yang daya tariknya diperkuat oleh kenyataan bahwa negara maju yang memiliki tradisi serupa telah lama terkikis oleh industrialisasi. Dalam kerangka itu pariwisata internasional membuka suatu pertukaran dua arah yaitu, unsur-unsur ekonomi ke arah antar negara.

Pariwisata melibatkan berbagai sektor kegiatan yang di antaranya: penginapan (hotel, motel, *resort*, kondominium, wisma-wisma, *bed and breakfast*), pelayanan perjalanan (biro perjalanan, pelayanan penerimaan tamu, perusahaan *incentive travel*), transportasi (mobil, pesawat udara, penyewaan mobil, bus, kereta api, kapal pesiar), restoran, fasilitas rekreasi (taman,

perkemahan, *theater*) atraksi wisata, museum keajaiban alam, budaya, kegiatan pemerintahan dan kegiatan penelitian perjalanan wisata (Sihite, 2000:66).

Diantara bermacam-macam bentuk jasa dan kegiatan kepariwisataan yang kiranya sangat penting adalah hotel. Dalam hotel akan diperoleh berbagai kebutuhan akomodasi bagi para wisatawan. Hotel adalah bangunan sebagai tempat tinggal (relatif) sementara. Soekadijo (1996:91) menyatakan tentang hotel sebagai berikut:

“bahwa jasa yang diberikan di hotel adalah jasa kepariwisataan yang terpenting dan terlengkap di antara semua jasa-jasa kepariwisataan. Di hotel itulah wisatawan dapat menempati ruangan (sebagai rumah) sementara untuk istirahat, melepas lelah dari perjalanan, tidur, mandi dan bersantai-santai sampai juga kegiatan kebugaran, makan dan minum”.

Sedangkan menurut Marpaung (2002:165), hotel dapat diberikan pengertian sebagai suatu usaha yang dikelola secara profesional dengan menyediakan jasa pelayanan, makanan dan minuman serta kamar untuk tidur bagi pejalan yang mampu membayar sesuai dengan fasilitas yang ditawarkan dengan tidak membuat perjanjian khusus.

Pertumbuhan dan perkembangan industri perhotelan berkaitan dengan kegiatan industri kepariwisataan. Sihite (2000:20) mengatakan bahwa pertumbuhan usaha perhotelan tidak dapat terlepas dari pertumbuhan dan perkembangan kepariwisataan. Jika ditinjau dari industrinya, akomodasi merupakan salah satu komponen utama dari industri pariwisata yang tidak dapat dilepaskan dari komponen lainnya. Sebagai suatu komponen utama, usaha akomodasi bertujuan menghasilkan produk berupa barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang sedang melakukan perjalanan (*traveller*)

atau wisatawan (*tourist*). Hotel merupakan salah satu dari bentuk akomodasi yang dikenal dalam industri pariwisata. Selain hotel, akomodasi ini bisa berupa losmen, *guest house*, pondok, *cottage*, *inn*, perkemahan, dan sebagainya.

Menurut *Hotel Proprietors Act*, dalam Sulastiyono (2004: 5):

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus (perjanjian seperti membeli barang yang disertai dengan perundingan-perundingan sebelumnya).

Surabaya adalah ibu kota Provinsi Jawa Timur, terletak diantara 07⁰12-07⁰21 LS, memiliki luas wilayah 326,26 Km². Surabaya meliputi 5 (lima) wilayah administrasi pemerintahan yaitu; Surabaya pusat yang meliputi Kecamatan Genteng, Kecamatan Tegalsari, Kecamatan Bubutan, Kecamatan Simokerto. Surabaya Timur meliputi: Kecamatan Sukolilo, Kecamatan Gubeng, Kecamatan Tambaksari, Kecamatan Mulyorejo, Kecamatan Tenggilis, Kecamatan Gunung Anyar. Surabaya Selatan meliputi: Kecamatan Sawahan, Kecamatan Wonokromo, Kecamatan Karangpilang, Kecamatan Wonocolo, Kecamatan Gayungan, Kecamatan Jambangan, Kecamatan Wiyung. Surabaya Utara meliputi Kecamatan Bulak, Kecamatan Kenjeran, Kecamatan Krembangan, Kecamatan Pabean Cantikan. Surabaya Barat meliputi Kecamatan Asemrowo, Kecamatan Benowo, Kecamatan Dukuh Pakis, Kecamatan Lakarsantri, Kecamatan Pakal, Kecamatan Sambu Kerep, Kecamatan Tandes.

Perkembangan kota Surabaya sejalan dengan kondisi dan karakteristik pembangunan daerah, baik sebagai kota Pahlawan, Industri, Perdagangan, Maritim, Pendidikan, dan Pariwisata. Surabaya juga merupakan salah satu kota

terbesar kedua setelah ibukota Jakarta. Surabaya juga memiliki berbagai pesona dengan daya tarik wisata potensial. Dengan letak yang strategis diapit dua wilayah tempat wisata yaitu Yogyakarta dan Bali yang banyak menarik wisatawan, baik itu wisatawan lokal ataupun manca negara, secara bertahap tetapi pasti, Surabaya melangkah berbenah dan mempersiapkan diri untuk mengimbangi kedua kawasan wisata tersebut melalui sasaran antara lain berupa paket-paket wisata sebagai berikut: 1. wisata Sejarah, dengan monumen dan museumnya. 2. wisata Pendidikan, dengan fauna Kebun Binatang dan wisata Konvensi.

Sebagai tenaga kerja yang bekerja di kepariwisataan yang aktivitas kerjanya selalu berinteraksi dengan berbagai suku bangsa, baik para wisatawan nusantara maupun para wisatawan asing, maka diperlukan kemampuan tenaga kerja (pegawai) yang memiliki kualifikasi pelayanan prima. Kondisi ini tentu menuntut tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang tinggi.

Kualifikasi pegawai yang berada pada dunia kepariwisataan pada umumnya dan di jasa perhotelan harus mengenal berbagai kebudayaan, nilai-nilai masyarakat dan berbagai etika pergaulan baik secara nasional, regional maupun internasional. Koentjaraningrat (2004:1) menyatakan bahwa konsep kebudayaan itu dalam arti yang amat luas yaitu seluruh total dari pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar kepada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan oleh manusia sesudah suatu proses belajar. Kebudayaan itu mempunyai paling sedikit tiga wujud, yaitu: 1. wujud pertama adalah wujud ideal dari kebudayaan. Sifatnya abstrak, tak dapat diraba atau difoto, kebudayaan ideal ini dapat kita sebut adat tata kelakuan, atau secara singkat adat dalam arti khusus,

atau adat-istiadat dalam bentuk jamaknya. Kebudayaan ideal ini biasanya juga berfungsi sebagai tata-kelakuan yang mengatur, mengendalikan, dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia dalam masyarakat. 2. wujud kedua dari kebudayaan yang sering disebut sistem sosial, mengenai kelakuan berpola dari manusia itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia-manusia yang berinteraksi, berhubungan, serta bergaul satu dengan yang lain, yang dari detik ke detik, dari hari ke hari, dan dari tahun ke tahun selalu mengikuti pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata-kelakuan. 3. wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, dan memerlukan keterangan banyak, karena merupakan seluruh total dari hasil fisik dari aktivitas perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat, maka sifatnya paling konkret dan berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan difoto.

Suatu organisasi dapat diartikan sebagai wadah dan proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi terdiri dari individu-individu dan atau kelompok, sehingga hasil yang dicapai organisasi akan tergantung pada hasil karya individu dan atau kelompok. Dalam hal ini, efektivitas organisasi sangat tergantung pada efektivitas individu dan kelompok kerja. Sinergi antara individu atau kelompok tersebut akan mampu mencapai tingkat hasil karya yang optimal, sebagaimana tuntutan yang dihadapkan kepada para manajer, baik manajer tingkat atas, tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah dalam mengelola organisasi.

Selanjutnya Arief (2005:108) menyatakan, pembagian jabatan fungsional dalam industri perhotelan dibagi tiga tingkatan yaitu; manajer tingkat eksekutif atau *executive level*, manajer kelas menengah atau *middle managerial level*,

manajer tingkat bawah atau *lower managerial level*. Adapun pentingnya melakukan penelitian terhadap supervisor dikarenakan pertama, supervisor adalah manajer tingkat bawah yang berfungsi sebagai ujung tombak perusahaan yang terjun langsung menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Kedua, supervisor juga memiliki bawahan yang harus memimpin mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketiga, supervisor memiliki atasan yang harus dipatuhi semua kebijakan-kebijakannya.

Di dalam setiap organisasi lazimnya telah tumbuh dari generasi awal suatu budaya organisasi, baik yang pada awalnya ditetapkan oleh pendiri atau dirumuskan oleh manajemen. Agar budaya organisasi terbentuk maka perlu memiliki nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma yang tertanamkan dalam diri masing-masing individu melalui proses pembelajaran sosial, Tepeci (2001:17). Dengan kata lain bahwa budaya organisasi penting untuk penanaman nilai, kepercayaan, sikap dan norma pada setiap individu. Hal ini dikarenakan setiap organisasi, sebagian dibentuk melalui proses budaya dan keragaman pelaku-pelaku lingkungan.

Supardi (2006:10) menyatakan bahwa sebelum bergabung dengan organisasi, setiap orang (pegawai) telah memiliki dan dipengaruhi oleh berbagai macam kebudayaan seperti dari keluarga, masyarakat, negara, lembaga keagamaan, sistem pendidikan, dan bentuk organisasi lainnya, dan keterikatan tersebut membentuk sikap, perilaku, dan identitas mereka. Pegawai membawa pengaruh-pengaruh tersebut bersama ketika mereka bergabung dengan organisasi. Walaupun sulit untuk memisahkan suatu budaya organisasi dari proses budaya yang lebih besar, penggagas teori organisasi percaya bahwa penting untuk

mencoba melakukan hal demikian (pemisahan). Budaya bangsa di suatu negara akan mempengaruhi budaya organisasi perusahaan ataupun organisasi lainnya. Namun demikian setiap organisasi akan selalu berusaha memiliki budaya organisasi yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.

Selanjutnya, Schein (1985:12) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah satu set nilai, keyakinan dan pandangan hidup organisasi yang dijiwai, dipahami dan dipraktekkan oleh semua anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk bertindak dan kesepakatan yang diikuti dan menjadi tuntunan bagi anggotanya dalam bertindak. Dalam hal ini, budaya organisasi atau *corporate culture*, diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan sehingga anggota organisasi tersebut merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi merasa beda dengan organisasi lain.

Peters and Waterman dalam Hofstede (2005:282) mengatakan bahwa tanpa terkecuali, budaya mempunyai kaitan yang sangat erat dan menjadi faktor utama dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan, struktur organisasi, dan aturan-aturan yang lain. Dalam perusahaan tersebut, pegawai mengetahui apa yang semestinya harus mereka lakukan dalam berbagai situasi dan kondisi sesuai dengan petunjuk dan panduan yang tercermin melalui nilai-nilai yang berlaku di perusahaan tersebut.

Kreitner and Kinicki dalam Tika (2006:13) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menjalankan keyakinannya. Misalnya, seorang karyawati yang berkeyakinan bahwa dengan memakai jilbab akan menjalankan sebagian perintah agama. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawati tersebut untuk menjalankan keyakinannya. Dengan demikian, budaya organisasi akan membuat karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Budaya organisasi juga akan menciptakan karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan perusahaan. Misalnya, peraturan perusahaan tentang kedisiplinan. Karyawan yang melanggar kedisiplinan akan memperoleh hukuman berupa peringatan bahkan sampai pada pemutusan hubungan kerja. Kalau peraturan ini diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan akan membuat karyawan merasa diperlakukan secara adil. Keadilan perlakuan inilah yang membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang akan mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pada saat yang sama akan memuaskan karyawan. O'reilly *et al.* (1991) menyatakan, terdapat hubungan antara kekuatan budaya organisasi dengan pilihan karyawan terhadap budaya dan kepuasan kerja. Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, Luthans (1998:144) menyatakan, kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya; semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan,

tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif. Ini berarti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan bersikap positif dan pada saat yang sama tujuan organisasi akan tercapai. Sedangkan Balthazad *and* Cookie (2004) menyatakan, budaya organisasi dikarakteristikan sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi. Keharmonisan sosial yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

Budaya organisasi menggambarkan pola yang kompleks terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan harapan yang dianut oleh sesama anggota organisasi yang mampu menopang dan menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam gejolak perubahan organisasi yang disebabkan oleh pengaruh faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sebaliknya budaya organisasi, tidak akan berfungsi sebagai pengikat antar pribadi, dan antara karyawan dengan perusahaan, apabila ragam unsur budaya organisasi yang dianut, lebih menekankan dan berdasarkan pada rasa takut ataupun dipaksakan. Pada sisi lain, Koontz (1980:632) mengatakan, motivasi adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, menggiatkan, atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan-tujuan. Selanjutnya, Handoko (1992:10) menyatakan, dalam motivasi umumnya terdapat dua unsur pokok, yaitu unsur dorongan atau kebutuhan dan unsur tujuan. Oleh karena itu, manusia dalam melakukan perbuatannya selalu diikuti oleh dorongan dan tujuan yang akan dicapai. Ini berarti bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha untuk

mencapai tujuan-tujuan organisasi secara optimal. Maka perlu sekali penerapan budaya organisasi yang berfungsi sebagai unsur yang dapat mempengaruhi efektivitas dan merangsang motivasi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Motivasi karyawan yang tinggi di dalam organisasi didasari oleh budaya organisasi yang kuat. Hal ini sesuai dengan pendapat Homes *and* Marsden (1996) menyatakan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan motivasi karyawan. Ini berarti bahwa budaya memiliki kekuatan yang besar dalam mempengaruhi atau menstimuli perilaku karyawan. Karena itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam rangka menuju sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Setiap organisasi yang merupakan kumpulan dari orang-orang akan dibentuk untuk menjadi panduan bagi semua orang dalam organisasi mewujudkan tujuan organisasi. Dalam bidang ketenagakerjaan sasaran yang hendak dicapai adalah mampu menciptakan prestasi kerja bagi karyawan. Budaya organisasi diharapkan akan mampu menciptakan kinerja optimal bagi sumber daya manusia dalam organisasi. Misalnya, karyawan merasakan bahwa budaya organisasi menjadi perekat bagi seluruh anggota organisasi untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan nilai-nilai kebersamaan itu, akan membuat karyawan merasakan keharmonisan dalam bekerja sehingga akan mendorong karyawan untuk berkinerja secara optimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Kreitner and Kinicki (2003:79) mengatakan, budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara eksplisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap perubahan yang beraneka ragam. Pendapat ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berkaitan dengan kemampuannya bertahan terhadap perubahan. Selanjutnya, Robbins (2003:329) mengatakan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Pendapat Robbins ini didukung oleh hasil penelitian *Harvard Business School*, Kotter and Heskett (2006:12) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut menyimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya korporat berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya korporat dapat menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya korporat yang menghambat kinerja finansial jangka panjang, tidak sedikit, mereka berkembang dengan mudah, bahkan di perusahaan-perusahaan yang penuh dengan staf yang rasional dan cerdas.
4. Walaupun sulit dirubah, budaya korporat dapat dibuat sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja.

Dari peran budaya organisasi yang demikian kompleks, maka sangat penting untuk melakukan kajian budaya organisasi dalam mewujudkan perilaku pekerja agar menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Chataab (2007:23) mengatakan bahwa perilaku para anggota organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi peningkatan kinerjanya.

Hubungan interpersonal dalam organisasi akan berjalan efektif, jika didukung oleh lingkungan organisasi yang mendorong berjalannya roda organisasi. Lingkungan organisasi memerlukan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan seperti itu selain berhubungan dengan faktor fisik/material, juga terkait dengan faktor sosial psikologis yang mewarnai kebersamaan antara seluruh pegawai/karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dalam bekerja tergantung pula kepada kondisi pegawai/karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki dalam melaksanakan aktivitas organisasi sesuai tugas pokok masing-masing. Salah satu faktor terpenting yang harus dipenuhi ialah dimilikinya pegawai/karyawan yang mencukupi dari segi kuantitas dan memadai dari segi kualitasnya sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan roda organisasi. Perhatian terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerjanya sama halnya dengan memperhatikan kepuasan konsumen. Dengan lingkungan fisik yang memadai seperti; pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan akan membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerjanya. Wirawan (2008:124) mengatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif. Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang berkonflik akan menimbulkan sikap negatif, stres kerja tinggi, serta kepuasan dan motivasi yang rendah. Lingkungan kerja seperti ini akan menciptakan kinerja anggota organisasi rendah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di ruangan kerja yang nyaman dan bersih, hubungan karyawan dan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif, stres kerja rendah, serta

kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi dan berikutnya akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

Lingkungan kerja yang kondusif akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi yang baik dan benar. Penyusunan organisasi yang kurang baik akan dapat menimbulkan pemberian tugas yang tidak jelas, pertanggungjawaban simpang siur dari para karyawan pada masing-masing bagian. Tanggung jawab adalah suatu kewajiban untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan atasan. Sedangkan wewenang merupakan hak melakukan sesuatu untuk memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa wewenang selalu berhubungan dengan tanggung jawab, sebagaimana hubungan antara atasan dengan bawahan. Selain itu lingkungan kerja yang baik juga didukung oleh suatu komunikasi yang baik antara para karyawan dengan atasan begitu pula sebaliknya, karena dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memberikan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Lingkungan kerja kondusif artinya suasana kerja yang memberikan perasaan senang atau puas terhadap para pekerjaannya dengan cara melakukan penyusunan organisasi dan hubungan atau komunikasi yang baik dalam perusahaan. Misalnya, hubungan antara sesama karyawan yang baik akan menimbulkan perasaan yang senang bagi karyawan yang bersangkutan. Begitu juga dengan hubungan antara karyawan dengan atasan yang baik akan menimbulkan rasa aman yang selanjutnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Ahyari (1999:192) menyatakan bahwa hubungan karyawan yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan perusahaan yang

bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh para karyawan perusahaan tersebut. Oleh karena itu lingkungan kerja yang kondusif akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan.

Interaksi antara lingkungan kerja dengan karyawan merefleksikan motivasi yang terjadi pada karyawan. Franco *et al.* (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses transaksional antara pekerja dan lingkungan kerja. Kerangka ini memberikan kesan bahwa persepsi seseorang terhadap stimuli lingkungan kerja berhubungan dengan lokasi seseorang dalam organisasi dan karakteristik yang dimiliki oleh orang tersebut. Persepsi ini membentuk dasar bagi evaluasi seseorang terhadap lingkungan kerja. Evaluasi atau sikap yang berhubungan dengan lingkungan kerja seseorang yang pada gilirannya akan berhubungan dengan motivasi kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja bagi karyawan.

Untuk menciptakan kinerja organisasi yang tinggi dibutuhkan fokus yang tinggi pula terhadap lingkungan kerja. Ketika karyawan antusias tentang dimana mereka bekerja dan disibukkan oleh apa yang mereka lakukan, rintangan-rintangan nampaknya lebih kecil, persoalan-persoalan yang sulit memberikan cara solusi yang inovatif dan melebihi harapan-harapan yang terjadi meskipun dengan peraturan-peraturan yang berbeda. Hornby *and* Sidney (1988) menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya tergantung kepada atau dibatasi oleh sumber daya yang tersedia tetapi kinerja karyawan juga tergantung kepada kemauan pekerja untuk bekerja secara teratur, bekerja dengan rajin, fleksibel, dan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan.

Sebagai manajer tingkat bawah (supervisor) hotel tentunya memiliki aturan-aturan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat dicapai jika para supervisor berkinerja sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, para manajer hotel membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerjanya. Daftar hotel-hotel berbintang di kota Surabaya diuraikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
DAFTAR HOTEL-HOTEL BERBINTANG DI KOTA SURABAYA

No	Nama Hotel	Bintang
1	Hyatt Regency Surabaya	5
2	The Westin Surabaya	5
3	Shangri-La Hotel	5
4	Sheraton Hotel	5
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oreintal	5
6	Garden Palace Hotel & Garden Hotel	4
7	Equator Hotel	4
8	Hotel Singgasana	4
9	Novotel Surabaya Hotel & Suites	4
10	Mercure Grand Hotel	4
11	Radisson Plasa Suite Hotel	4
12	Natour Simpang	4
13	Hotel Ibis Rajawali	3
14	Weta International Hotel	3
15	Tunjungan Hotel	3
16	Elmi International Hotel	3
17	New Grand Park Hotel	3
18	Hotel Mirama	3
19	Sahid Hotel	3
20	Satelit Hotel	3
21	Surabaya Airport Hotel	3

Sumber: guide book to east java-Indonesia-information-Hotels in Surabaya, 2007
[Http://www.eastjava.com/guide/information/surabaya/sby-hotel.html](http://www.eastjava.com/guide/information/surabaya/sby-hotel.html).

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa komposisi jumlah hotel berbintang di Surabaya secara berturut-turut adalah klasifikasi hotel berbintang 3, 4, dan 5. Jumlah hotel bintang 3 sebanyak 9 buah hotel, hotel bintang 4 sebanyak 7 buah hotel, dan hotel bintang 5 sebanyak 5 buah hotel. Hal ini menunjukkan bahwa

Surabaya merupakan salah satu tempat kunjungan wisata tingkat internasional atau wisatawan manca negara. Namun Surabaya juga merupakan daerah tujuan wisata (DTW) atau target kunjungan wisatawan domestik.

Dinas pariwisata (Disparta) Jatim serius mendukung program *Visit Indonesia Year 2008* (Tahun Kunjungan Wisata 2008) yang dicanangkan oleh pemerintah. Surabaya sebagai ibu kota Jawa Timur tentu harus berbenah untuk mensukseskan program tersebut. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya menargetkan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah Kota Surabaya sebesar Rp. 2,4 miliar pada tahun 2009. Peningkatan PAD dari sektor pariwisata akan digenjot dengan mengedepankan potensi budaya dan sejarah kota Surabaya.

Surabaya *Tourism Promotion Board* (STPB) mencatat, jumlah wisatawan mancanegara Surabaya pada tahun 2007 mencapai 136.000. Adapun tahun 2008 jumlahnya sekitar 140.000 wisatawan mancanegara dan 4 juta wisatawan domestik. Sementara data Badan Pusat Statistik Jatim menyebutkan, pada September 2008 jumlah wisatawan asing yang masuk ke Jatim melalui Bandar Juanda mencapai 17.363 orang. Target ini menurut Wiwik Widyawati (Kompas, Kamis, 20 Nopember 2008) sebagai Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Disbudpar) Kota Surabaya mengatakan, akan ditingkatkan lagi pada tahun 2009 seiring dengan program Pemerintah Kota Surabaya dalam mempromosikan potensi wisata di Surabaya. Setidaknya 300-400 wisatawan asing dari berbagai belahan dunia akan masuk ke Surabaya melalui Pelabuhan Tanjung Perak. Ini tentunya akan mendongkrak pemasukan dan target kunjungan yang tentunya akan berpengaruh terhadap hunian hotel.

Industri perhotelan tergolong padat modal dan padat karya. Artinya industri ini memerlukan modal usaha yang besar dengan jumlah tenaga kerja yang banyak pula, tetapi sedikit yang dapat digantikan dengan mesin. Industri perhotelan mempekerjakan karyawannya selama 24 jam, tanpa mengenal libur dalam melayani tamu, kecuali hotel-hotel yang beroperasi secara musiman. Dalam menghasilkan dan memasarkan produknya bersamaan dengan tempat di mana produk itu diproduksi atau dihasilkan. Misalnya; makanan, minuman, kamar, dan pelayanan diproduksi dalam hotel dan dijual atau disajikan juga dalam hotel. Industri ini menganggap dan memperlakukan tamu sebagai raja dan sebagai partner dalam usaha, karena usaha hotel sangat tergantung dari sedikit atau banyaknya tamu yang menggunakan fasilitas dan pelayanan hotel. Dalam industri hotel *courtesy* (kesopanan) merupakan *ingredient* (bumbu penyedap) yang senantiasa merekat erat dengan produk yang disajikan, dan oleh karenanya sangat mempengaruhi kualitas pelayanan hotel tersebut.

Porter and Lawler dalam Luthans (1996:165) menyatakan bahwa: *Start with the premise that motivation (effort or force) does not equal to satisfaction and/or performance. Motivations, satisfaction and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed.* Pada dasarnya dalam kehidupan sehari-hari antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan sesuatu hal yang saling terpisah dan selalu berhubungan. Motivasi merupakan dorongan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya dikatakan baik apabila kepuasan yang dirasakan sesuai dengan yang diinginkan. Pada umumnya apabila seseorang telah memperoleh kepuasan seperti apa yang diharapkan maka akan dapat menciptakan kinerja yang lebih optimal, hal ini wajar karena

timbulnya semangat baru untuk memperoleh hasil lebih maksimal dari sebelumnya.

Hughes *et al.* (1999:388), *motivation, satisfaction and performance seem clearly related*. Kemampuan untuk memotivasi pegawai akan lebih penting lagi pada masa yang akan datang karena perubahan-perubahan mendasar yang sedang berlangsung dalam pekerjaan. Sekalipun demikian, memotivasi yang nampaknya diterapkan secara konsisten adalah umumnya pegawai termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dengan cara tertentu yang mereka rasa mengarah pada ganjaran. Oleh sebab itu, memotivasi seseorang memerlukan dua hal: pertama, berusaha mengetahui hal-hal yang diinginkan seseorang dan menggunakan hal itu sebagai alternatif ganjaran dan kedua, berusaha agar ia merasakan bahwa upaya yang akan dilakukannya akan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran itu. Selanjutnya, Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman dalam melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan digunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja yang lalu. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan.

Teori yang sesuai untuk menghubungkan antara kepuasan dengan motivasi kerja adalah teori dua faktor dari Herzberg. Selanjutnya, Herzberg dalam Handoko (1999:259) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menjadi

penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pada prinsipnya teori ini memandang kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh dan pendorong pada prestasi dan motivasi kerja dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang mempunyai pengaruh negatif. Penemuannya membedakan antara kelompok yang disebut *motivators* (pemuas) dan faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors*). Karena itu, kepuasan dan motivasi kerja adalah saling berhubungan.

Kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan tinggi kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, kinerjanya akan menurun. Sedangkan motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Sehingga karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya tentu akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini sesuai dengan Byrd (2004) mengatakan, kepuasan kerja cenderung membawa karyawan untuk bekerja lebih produktif, kreatif dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Keberhasilan ini tergantung kepada kepuasan kerja karyawan, *skill* dan motivasi kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Staw and Barsade (1993) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari kinerja dan sebaliknya. Dengan memperluas wilayah operasional, kedua variabel ini dapat diukur. Mengukur hubungan antara kepuasan

kerja dengan kinerja dan dengan mempertimbangkan kompleksitas hubungan ini, kami menyimpulkan kedua variabel ini saling berhubungan. Oleh karena itu, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kinerja karyawan tersebut akan lebih baik dari pada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Vroom dalam As'ad (2001:59) mengatakan bahwa jika *performance* seorang karyawan rendah, maka ini dapat merupakan hasil dari motivasi kerja yang rendah, atau kemampuannya tidak baik, atau dapat dikatakan hasil kedua komponen yaitu motivasi dan *ability* (kemampuan) yang rendah. Dengan demikian, seorang karyawan yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu juga halnya dengan orang yang sebenarnya memiliki *ability* yang tinggi tetapi rendah motivasinya, maka kinerjanya juga akan rendah. Vroom juga mengatakan hal-hal yang berhubungan dengan *expectancy* (harapan) yaitu, jika prestasi kerja yang tinggi merupakan output seorang karyawan, sejauhmana karyawan dapat merasakan bahwa tenaga yang akan diberikan dan usaha yang akan dilakukan dapat membuahkan prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Jika seorang karyawan mempunyai harapan yang besar dapat berprestasi tinggi, dan jika karyawan menduga bahwa dengan tercapainya prestasi yang tinggi akan merasakan akibat-akibat yang diharapkan, maka karyawan tersebut akan mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa yakin tidak akan dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka karyawan tersebut akan kurang motivasinya untuk bekerja.

Sehingga dapat dikatakan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja saling berhubungan.

Dari uraian tersebut, studi ini diberi judul “Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja, dengan subyek penelitian adalah supervisor hotel berbintang di Surabaya.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan judul, maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ?
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dalam penelitian ini berdasarkan uraian di atas adalah :

1. Bagi pengembangan keilmuan

Ditemukan model kerangka konseptual baru dengan cara memadukan, memodifikasi serta memperluas model perilaku organisasi dengan memasukkan pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi pembuat kebijakan di dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia, artinya

melalui faktor-faktor perilaku organisasi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

3. Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti-peneliti berikutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Industri Pariwisata

Istilah "pariwisata" pertama kali digunakan oleh mendiang Presiden Soekarno dalam suatu percakapan sebagai padanan dari istilah asing *tourism* (Soekadijo, 2000:1). Selanjutnya Foster (2000:34) menyatakan, dalam artian sempit, pariwisata merujuk pada aktivitas atau praktek melakukan perjalanan untuk kepentingan penyegaran diri, untuk pendidikan atau untuk bersenang-senang. Dalam artian luas, pariwisata adalah bisnis penyediaan informasi, transportasi, akomodasi, dan pelayanan lainnya bagi para pejalan. Industri perjalanan dan pariwisata terbentuk dari perusahaan yang menyediakan pelayanan untuk semua tipe pejalan, baik pejalan yang melakukan perjalanan untuk kepentingan bisnis atau untuk bersenang-senang.

Sihite (2000:51) menyatakan, pariwisata lebih tepat disebut sebagai aktivitas, tetapi jika dilihat dari sudut ekonomi, aktivitas tersebut menciptakan permintaan yang memerlukan pemasaran bagi produk aktivitasnya. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan jasa pariwisata berupa barang-barang dan jasa-jasa. Oleh karena itu, kegiatan pariwisata lazim disebut dengan "Industri Pariwisata" atau "*Tourism Industry*". Untuk mendapatkan pengertian serta definisi tentang industri pariwisata tersebut, kita tidak akan dapat terlepas dari suatu rencana perjalanan wisata yang akan dilakukan oleh wisatawan khususnya dan *traveller* pada umumnya semenjak ia merencanakan untuk meninggalkan

rumahnya sampai ia kembali ke tempat di mana biasanya tinggal. Maka sehubungan dengan hal itu, ia akan menginginkan beberapa pelayanan khusus guna memenuhi kebutuhannya sesuai dengan motivasi perjalanan yang akan mereka lakukan. Selanjutnya, Shitie (2000:55) mengatakan industri pariwisata adalah kumpulan dari bermacam-macam perusahaan yang secara bersama-sama menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa (*goods and service*) yang dibutuhkan wisatawan pada khususnya dan *traveller* pada umumnya selama dalam perjalanan.

Mill (2000:21) menyatakan, definisi "wisatawan asing" tampaknya berhubungan dengan masalah waktu, menetap di suatu negara lebih dari 24 jam. Sepanjang orang tidak datang untuk bekerja atau bukan mahasiswa, mereka dinamakan "wisatawan", tidak dipersoalkan apakah tujuan mereka adalah bisnis atau kesenangan.

Selanjutnya, Frechtling dalam Marpaung (2002:21-22) mendefinisikan wisatawan dengan empat kriteria dasar yaitu: 1. tujuan perjalanan, 2. modal transportasi, 3. lama tinggal di tempat tujuan, dan 4. jarak perjalanan. *The National Tourist Resources Review Commission (NTRC)* mendefinisikan wisatawan sebagai berikut: "wisatawan adalah orang yang melakukan perjalanan dengan jarak tempuh sekurang-kurangnya 50 mil (150 km) hingga ke tempat tujuan untuk keperluan bisnis, bersenang-senang, urusan pribadi atau untuk keperluan lainnya, kecuali perjalanan pulang pergi untuk pekerjaan.

Foster (2000:49-50) menyatakan bahwa salah satu cara memandang pasar perjalanan adalah melihat apa yang memotivasi orang-orang untuk melakukan perjalanan. Pasar perjalanan dibagi menjadi dua kategori besar: perjalanan bisnis dan perjalanan untuk bersenang-senang. Perjalanan untuk bisnis juga dinamakan

perjalanan komersial, merujuk pada perjalanan yang dilakukan demi keuntungan moneter, wiraniaga, eksekutif, dan peserta konvensi adalah contoh pejalan bisnis.

Perjalanan untuk bersenang-senang, dilihat dalam artian motif, ciri-ciri, dan kebutuhan pejalan, pasar perjalanan untuk bersenang-senang terdiri dari segmen berikut ini: 1. Perjalanan keluarga, 2. Perjalanan ke resor sendirian, 3. Perjalanan dengan minat khusus.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri kepariwisataan yaitu: 1. seseorang yang melakukan perjalanan dan keluar meninggalkan tempat tinggalnya, 2. perjalanan itu dilakukan keluar jauh dari lingkungan tempat tinggalnya, 3. perjalanan itu dilakukan sendirian atau bersama-sama dengan orang lain (berkelompok atau *Group*), 4. perjalanan itu dilakukan hanya untuk sementara waktu tetapi melebihi waktu 24 jam atau sehari semalam penuh, 5. perjalanan itu terkait dengan kegiatan atau rekreasi, atau usaha untuk menyenangkan dirinya, 6. orang-orang yang melakukan perjalanan tidak untuk mencari nafkah di tempat yang dikunjungi, 7. selama dalam perjalanan, tinggal di suatu tempat, 8. dalam melakukan perjalanan, melalui alat transportasi laut, darat atau udara.

2.1.2 Bisnis Kepariwisata

Pariwisata dapat memberikan keuntungan baik bagi wisatawan maupun komunitas tuan rumah. Pariwisata dapat menaikkan taraf hidup mereka yang menjadi tuan rumah melalui keuntungan secara ekonomi yang dibawa ke kawasan tersebut. Sebagai tambahan, dengan mengembangkan infrastruktur dan menyediakan fasilitas rekreasi, wisatawan dan penduduk setempat saling

diuntungkan. Idealnya pariwisata hendaknya dikembangkan sesuai dengan daerah tujuan wisatanya. Pengembangan tersebut hendaknya memperhatikan tingkatan budaya, sejarah dan ekonomi dari daerah tujuan wisata. Bagi wisatawan daerah tujuan wisata yang dikembangkan seperti itu akan menjadi daerah yang mampu memberi pengalaman yang unik bagi mereka. Pada saat yang sama, jika biaya yang dibutuhkan bagi pengembangan pariwisata ditangani secara benar, pengembangan pariwisata dapat memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan permasalahan.

Menurut Mill (2000:168), ciri-ciri ekonomi pariwisata menjelaskan jenis-jenis pengaruh yang ditimbulkan oleh pariwisata terhadap sebuah komunitas. Ada beberapa ciri yang berbeda. Pertama, produk pariwisata tidak dapat disimpan. Kedua, permintaannya sangat tergantung pada musim. Ini berarti pada bulan-bulan tertentu ada aktivitas yang tinggi sementara pada bulan-bulan yang lain hanya ada sedikit kegiatan secara bisnis. Kelincahan dalam berusaha harus dilakukan agar pendapatan selama musim kedatangan wisatawan bisa menjadi penyeimbang bagi musim sepi wisatawan. Dalam hal ini dapat diterapkan satu dari dua strategi berikut:

1. Mengubah persediaan agar bisa seimbang dengan permintaan. Ini bisa berarti memenuhi permintaan pada saat-saat puncak kedatangan wisatawan dengan mengurangi kualitas pelayanan yang disediakan atau mengurangi persediaan pada tingkatan yang lebih rendah pada waktu kedatangan wisatawan sedang berada di puncak. Sebagai contoh, sebuah restoran bisa menambah jumlah meja selama masa puncak. Lebih banyak orang bisa dilayani tapi mereka akan berdesak-desakan. Sebagai alternatifnya, pelayanan dapat dipertahankan tapi

lebih sedikit pengunjung yang bisa dilayani.

2. Menyesuaikan permintaan sedemikian rupa sehingga bisa sesuai dengan persediaan fasilitas yang tersedia biasanya tetap sepanjang tahun. Strategi yang bisa digunakan adalah menawarkan fasilitas tersebut dengan tarif yang lebih rendah agar bisa meningkatkan permintaan selama bukan musim kedatangan. Ketiga, permintaan dipengaruhi oleh pengaruh-pengaruh dari luar yang tidak bisa diperkirakan sebelumnya. Perubahan nilai tukar mata uang, gejolak politik, bahkan perubahan cuaca atau iklim bisa mempengaruhi permintaan. Faktor yang keempat, permintaan adalah sebuah fungsi dari banyak motivasi yang kompleks. Wisatawan melakukan perjalanan berdasarkan lebih dari satu alasan saja. Juga ada sedikit kesetiaan bagi sebagian besar wisatawan. Artinya, sebagian besar wisatawan ingin mengunjungi daerah yang berbeda setiap tahunnya daripada kembali ke tempat yang sama setiap musim liburan. Hal ini menyebabkan tekanan yang amat yang kuat daerah tujuan wisata. Daerah tujuan wisata harus memilih secara seksama segmen pasar berikutnya.

Sihite (2000:65-66) menyatakan bahwa apabila seseorang mengadakan suatu perjalanan, maka semenjak meninggalkan rumah sampai ke tempat tujuan wisata dan kembali ke rumah, seorang wisatawan akan menemukan atau mendapatkan berbagai unsur yang tercakup dalam kegiatan pariwisata. Cakupan unsur di dalam industri pariwisata tersebut adalah: a. Daerah tujuan wisata dan atraksinya, b. Transportasi, dan c. Akomodasi dan restoran. Selanjutnya dari ketiga unsur pokok tersebut diperlukan sarana untuk bisa melaksanakannya dan akan berkembang dan bertambah dengan unsur lain sebagai pelengkap, antara

lain:

- a. Jasa-jasa pengelolaan daerah wisata melalui berbagai brosur dan program acara di daerah wisata tersebut, misalnya hari Kesodo di Gunung Bromo, baik sarana di dalam lingkungan juga jadwal acara, hari dan susunan acara di dalamnya.
- b. Jasa-jasa perusahaan angkutan darat, laut, udara dan lokal yang membawa dan mengantarkan para wisatawan dari daerah tempat tinggalnya ke tempat tujuan wisata.
- c. Jasa-jasa pelayanan akomodasi, restoran, bar dan fasilitas hiburan serta pelayanan lainnya.

Jasa-jasa pelengkap untuk lancarnya pelaksanaan perjalanan disemua sektor, mulai berangkat dari tempat tinggalnya hingga kembali dengan rasa puas, diperlukan jasa-jasa tambahan untuk melengkapinya, antara lain:

1. Jasa-jasa travel agen atau biro perjalanan yang memberikan informasi, pengurusan dokumen dan perencanaan perjalanan *city tour*, jasa pramuwisata dan lain-lain.
2. Obyek dan atraksi wisata yang terdapat di daerah tujuan yang menjadikan dan menyediakan daya tarik wisata untuk menarik pengunjung.
3. Jasa-jasa *souvenir shop* dan *handycraft* serta pusat-pusat pembelanjaan untuk oleh-oleh dan barang-barang seperti penjual prangko, film, kamera, penukaran uang dan lain-lainnya.

Dengan demikian kegiatan pariwisata memiliki ruang dan cakupan bisnis yang sangat luas dan terbuka. Daerah tujuan wisata dan atraksinya, transportasi, dan akomodasi dan restoran, merupakan induk bisnis kepariwisataan, dengan lebih rinci meliputi: 1. jasa-jasa pengelolaan daerah wisata melalui berbagai program acara-acara di daerah wisata, 2. jasa-jasa perusahaan angkutan darat, laut, udara dan lokal yang membawa dan mengantarkan para wisatawan dari daerah tempat tinggalnya ke tempat tujuan wisata, 3. jasa-jasa pelayanan akomodasi, restoran, bar dan fasilitas hiburan, 4. tempat penukaran uang (*money changer*) dan perbankan, 5. atraksi wisata yang dapat berupa pertunjukan tari, musik dan upacara adat yang sesuai dengan budaya setempat, 6. cinderamata (*souvenir*) adalah oleh-oleh atau kenang-kenangan yang dapat dibawa oleh para wisatawan

pada saat kembali ke tempat asalnya, 7. jasa-jasa lainnya, misalnya para pemandu wisata.

2.1.3 Sumbangan Pariwisata dalam Pembangunan Nasional

Foster (2000:34) menyebutkan, keuntungan pariwisata secara ekonomi paling nyata terlihat pada masalah ketenagakerjaan. Pariwisata menyediakan pekerjaan bagi para pegawai hotel, pengemudi taksi, pemandu wisata, pekerja konstruksi, penghibur, pegawai restoran, dan pekerja dalam bidang transportasi lainnya.

Selanjutnya, Mill (2000:171-177) mengurai tentang aspek-aspek ekonomi industri pariwisata dan sekaligus mengurai tentang sumbangan industri pariwisata dalam pembangunan. Secara garis besar industri pariwisata memberikan sumbangan bagi pembangunan nasional sebagai berikut:

1. Mendapatkan Mata Uang Asing (Devisa)

Neraca pembayaran bagi sebuah negara adalah hubungan antara pembayaran yang harus dilakukan terhadap negara-negara lain dan uang yang diterima dari negara-negara lain. Semua negara berusaha keras mencapai neraca pembayaran yang positif atau surplus. Karena sebagian besar dari negara tersebut mengalami kesulitan melakukan hal ini, maka menarik kedatangan wisatawan yang dianggap sebagai ekspor, sangat didorong untuk mencapai neraca pembayaran yang positif. Di lain pihak, jika penduduk sebuah negara melakukan perjalanan liburan ke luar negeri, maka itu dianggap sebagai impor (karena uang mengalir ke luar negeri). Sejumlah negara berusaha menarik kedatangan wisatawan asing sambil berusaha menahan wisatawan dalam

negeri agar tidak pergi ke luar negeri.

Akibat pariwisata terhadap ekonomi bisa berpengaruh langsung atau tidak langsung. Akibat langsung adalah pengeluaran para wisatawan. Akibat tidak langsung, atau akibat sekunder, adalah apa yang terjadi ketika uang tersebut mengalir masuk ke perekonomian lokal. Pengeluaran para wisatawan menyebabkan banyak hal lain seperti belanja di pasar luar negeri, membayar komisi biro perjalanan, membeli barang dan jasa, dan upah yang dibayarkan ke karyawan dari perusahaan yang menyediakan barang dan jasa tersebut.

2. Investasi Modal

Tahapan awal perkembangan pariwisata, uang dengan jumlah yang sangat besar dibutuhkan untuk membangun fasilitas dan sarana infrastruktur lainnya. Kebanyakan negara yang kurang berkembang tidak mampu menyediakan sendiri kebutuhan keuangan ini dan harus berpaling ke negara-negara lain untuk meminta bantuan perusahaan-perusahaan asing masuk, membangun fasilitas yang dibutuhkan, menarik kedatangan banyak wisatawan, tapi mengirimkan sebagian besar keuntungan yang didapatkan ke luar negara tersebut. Kawasan tujuan wisata membutuhkan pemasukan mata uang asing untuk mengembangkan potensi wisatanya, tapi dengan keadaan seperti yang telah disebutkan, maka kawasan itu kehilangan kendali dan keuntungan. Karena faktor-faktor inilah, kebocoran yang dialami perekonomian lokal sangat tinggi.

3. Peningkatan Pendapatan

Pendapatan dari pariwisata berperan sebagai penyumbang GNP (*Gross National Product*) sebuah negara. Sumbangan tersebut berbentuk uang yang

dibelanjakan para wisatawan dikurangi pembelian yang dilakukan oleh sektor pariwisata untuk melayani wisatawan tersebut.

Sektor-sektor ekonomi tertentu mengambil keuntungan dari pariwisata lebih besar dibandingkan dengan yang lainnya. Industri yang lebih dulu menerima secara langsung pengeluaran yang dikeluarkan para wisatawan adalah industri makanan dan minuman, penginapan, transportasi, dan penjualan barang eceran. Akibat lainnya yang juga sangat kuat dirasakan oleh industri *real-estate*, perawatan mobil, dan perbaikan serta pengangkutan barang.

4. Pendapatan Pemerintah

Pendapatan yang berasal dari sektor pariwisata masuk dan menambah pendapatan pemerintah lewat tiga cara: dari pajak langsung yang dikenakan pada para karyawan serta pembelian barang dan jasa, dari pajak tidak langsung seperti pembayaran bea dan cukai, dan dari pendapatan yang dihasilkan oleh bisnis milik pemerintah sendiri.

5. Membuka lapangan kerja

Menurut Mill (2000:175), diperkirakan bahwa lebih 60 juta kesempatan kerja di seluruh dunia diakibatkan secara langsung atau tidak langsung oleh wisatawan asing maupun wisatawan dalam negeri yang melakukan perjalanan ke suatu tempat berjarak 25 mil atau lebih dari rumah mereka. 33.000 pekerjaan diciptakan untuk setiap 1 miliar dollar, sedangkan jumlah yang sama menciptakan sekitar 50.000 pekerjaan di kawasan dunia lainnya.

Beberapa hal bisa dicatat di sini. Pertama, Ada hubungan yang erat, meskipun tidak sempurna, antara pekerjaan dan pendapatan. Ada akibat

langsung dan tidak langsung untuk keduanya. Pekerjaan langsung adalah pekerjaan yang secara langsung diakibatkan oleh pengeluaran wisatawan. Pekerjaan tidak langsung diakibatkan oleh pekerjaan yang muncul akibat pengeluaran wisatawan tersebut. Trinidad dan Tobago dalam Mill (2000:176) memperkirakan bahwa ada 3 pekerjaan lainnya diciptakan oleh setiap 2 kamar hotel. Bagaimanapun juga, efek pengganda yang terjadi tidak sama.

Kedua, dapat dicatat bahwa kegiatan wisatawan mempengaruhi jenis dan jumlah pekerjaan yang bisa ditingkatkan. Fasilitas akomodasi, sebagai contohnya, cenderung lebih padat karya dibandingkan dengan sektor lainnya. Fasilitas akomodasi juga membutuhkan intensif modal yang tinggi, sejumlah besar modal dibutuhkan agar bisa menciptakan lapangan pekerjaan baru.

Ketiga, jenis tenaga trampil yang tersedia mempengaruhi peningkatan pekerjaan. Kebanyakan pekerjaan dalam bidang pariwisata membutuhkan sedikit ketrampilan. Jumlah posisi manajerial yang tersedia relatif sedikit, dan sebagaimana telah disebutkan terdahulu, seringkali diduduki bukan oleh orang-orang lokal. Keempat, sifat alami pariwisata yang tergantung pada musim liburan hendaknya diperhatikan.

6. Pengembangan Usaha Kecil

Banyak bisnis pariwisata berskala kecil, dimiliki oleh keluarga. Misalnya bisnis berbentuk perusahaan taksi, toko cinderamata, atau rumah makan-rumah makan. Perluasan kepemilikan langsung hotel dan perusahaan transportasi yang dapat mengembangkan mata rantai ke sektor ekonomi yang lain akan menentukan seberapa banyak pekerjaan dan seberapa banyak pendapatan dapat ditingkatkan oleh pariwisata. Sering sekali, ketika

perkembangan pariwisata yang sangat besar terjadi di negara-negara yang sedang berkembang, pemasok lokal tidak dapat memasok jumlah dan kualitas barang tertentu yang diinginkan. Sebagai akibatnya, barang-barang tersebut diimpor, kebocoran terjadi, dan pendapatan serta pekerjaan yang potensial hilang percuma.

Keadaan tertentu di mana pariwisata dapat membina hubungan dengan bisnis lokal tergantung pada faktor-faktor berikut:

1. Jenis pasokan dan pembuat yang berhubungan dengan permintaan industri pariwisata.
2. Kapasitas pemasok lokal untuk memenuhi permintaan ini.
3. Sejarah perkembangan pariwisata dalam kawasan tujuan wisata.
4. Jenis pembangunan pariwisata.

Dari uraian tersebut, nampak bahwa industri pariwisata memberikan sumbangan pembangunan nasional yang cukup luas terutama menyangkut: 1. membuka lapangan kerja, mengingat pariwisata merupakan bentuk investasi yang padat modal tetapi juga padat karya, 2. meningkatkan kesejahteraan, 3. meningkatkan nilai tambah, 4. pemicu investasi modal, dan 5. meningkatkan penerimaan pajak.

2.1.4 Industri Perhotelan

Kata hotel mulai digunakan sejak abad ke 18 di London (Inggris), sebagai rumah besar yang dilengkapi dengan sarana tempat menginap/tinggal untuk penyewaan secara harian, minggu, atau bulanan. Kata hotel sendiri merupakan perkembangan dari bahasa latin *Hospes*, dan mulai diperkenalkan kepada masyarakat umum pada tahun 1797, (Arief, 2005:1).

Hotel merupakan salah satu dari bentuk akomodasi yang dikenal dalam

industri pariwisata. Telah disebutkan bahwa akomodasi adalah tempat bagi seseorang untuk tinggal sementara. Akomodasi ini bisa berupa hotel, losmen, *guest house*, pondok, *cottage*, *inn*, perkemahan, dan sebagainya.

Steadmon and Kasavana (1990:4), menyatakan sebagai berikut:

A hotel may be defined as an establishment whose primary business is providing lodging facilities for the general public and which furnishes one or more of the following services: food and beverage service, room attendant service, uni-formal service, laundering of linens, and use of furniture and fixtures.

Definisi di atas dapat diartikan secara lepas sebagai berikut:

Hotel dapat didefinisikan sebagai sebuah bangunan yang memiliki usaha antaranya adalah menyediakan fasilitas penginapan untuk masyarakat umum dan dilengkapi satu atau lebih fasilitas jasa sebagai berikut: pelayanan makan dan minum, pelayanan kamar, pelayanan barang bawaan, pencucian pakaian, perabotan, dan perlengkapan hotel yang tersedia.

Menurut *Grolier Electronic Publishing Inc.*, dalam Sulastiyono (2004:6), Hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan, pelayanan-pelayanan lain untuk umum. Definisi hotel berdasarkan SK Menparpostel No.KM 37/PW.340/MPPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel, Bab I, Pasal 1, Ayat b dalam SK (Surat Keputusan) tersebut menyebutkan hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya yang dikelola secara komersial.

Pengertian hotel menurut Keputusan Menparpostel tersebut, hendaknya dibedakan dengan penginapan atau losmen, dimana dalam keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi tersebut dijelaskan (Pasal 2) bahwa penginapan atau losmen tidak termasuk dalam pengertian hotel. Definisi penginapan atau losmen adalah suatu usaha komersial yang menggunakan seluruh

atau sebagian dari suatu bangunan yang khusus disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan sewa kamar untuk menginap. Dengan demikian, bedanya dengan hotel adalah penginapan tidak menyediakan pelayanan makanan dan minuman, serta penunjang lainnya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa hotel adalah:

1. Suatu jenis akomodasi
2. Menggunakan sebagian atau seluruh bangunan yang ada
3. Menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya
4. Disediakan untuk umum
5. Dikelola secara komersial, yang dimaksud dengan dikelola secara komersial adalah, dikelola dengan memperhitungkan untung atau ruginya, serta yang utama adalah bertujuan untuk mendapatkan keuntungan berupa uang.

2.1.5 Sejarah Perkembangan Hotel

Kebutuhan Seperti tempat penginapan primitif dan hotel tradisional di Eropa yang muncul kemudian, sebuah hotel modern tetap menyediakan tempat menginap sementara bagi pejalan. Akan tetapi, industri hotel mengalami proses evolusi yang konstan selama 2.000 tahun sejarahnya dan menjadi salah satu industri paling besar dan kompleks di seluruh dunia, Foster (2000:193).

Selanjutnya, Foster (2000:194) menyatakan, pada pertengahan abad ke-18, bangunan yang mewah dinamakan *grand hotel* dibangun di New York, Chicago, San Fransisco, dan kota-kota lainnya yang tumbuh dengan pesat pada waktu itu. Bangunan hotel ini dibangun secara eksklusif untuk orang-orang kaya. Tarif kamarnya terlalu mahal bagi para pejalan kebanyakan. Akan tetapi, kebanyakan orang, bangunan hotel raksasa ini merupakan simbol munculnya sebuah bangsa dan negara yang penting, yaitu Amerika Serikat.

Selama Revolusi Industri pada awal abad kedua puluh, fokus perhatian

masyarakat A.S. berpindah dari kelompok kelas tinggi ke kelas pekerja. Sebagaimana semakin banyak orang mulai melakukan perjalanan untuk kepentingan bisnis, permintaan untuk tempat menginap yang lebih pribadi dan lebih nyaman bagi warganegara kebanyakan semakin meningkat. Hotel pertama dengan pelayanan penuh yang dirancang untuk melayani pejalan bisnis dibangun oleh Ellsworth Statler pada 1908.

Sampai akhir Perang Dunia II, tamu hotel tetap terbagi menjadi dua kelompok, mereka yang melakukan perjalanan untuk urusan bisnis dan mereka yang benar-benar sangat kaya. Pada akhir 1940-an dan awal 1950-an, banyak orang mulai melakukan perjalanan menggunakan mobil mereka. Selama periode ini, pembangunan jalan raya sangat cepat juga terjadi, dan berlibur dengan mobil menjadi sesuatu yang sangat populer. Pada 1960-an, motel-penginapan yang dipasarkan khususnya untuk para pengemudi mobil melebihi jumlah hotel dengan pelayanan penuh.

Selama pertengahan 1980-an, perubahan undang-undang federal yang mengatur masalah pendapatan mendorong banyak perusahaan menginvestasikan uang mereka dalam pembangunan hotel baru agar bisa mendapatkan keuntungan dari peraturan yang baru ini. Pada 1990, persediaan kamar hotel di A.S. melebihi jumlah tamu dengan perbandingan 2 dibandingkan dengan 1. Akibatnya, persaingan dalam industri perhotelan semakin ketat dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

2.1.6 Hotel di Indonesia

Pertumbuhan usaha perhotelan tidak dapat lepas dari pertumbuhan dan

perkembangan kepariwisataan. Arief (2005:22-27) menyatakan, pertumbuhan usaha perhotelan di Indonesia dapat dibagi dalam tiga periode, yaitu: masa penjajahan Belanda, masa pendudukan Jepang, dan masa setelah Indonesia merdeka.

1. Masa Penjajahan Belanda

Semasa penjajahan Belanda dapat dikatakan bahwa kegiatan pariwisata hanya terbatas pada kalangan orang-orang kulit putih saja, sedang kalangan bangsa Indonesia boleh dikatakan tidak ada. Walaupun arus kunjungan wisatawan pada masa penjajahan Belanda ini masih sangat terbatas, namun di beberapa kota dan tempat-tempat tertentu di Indonesia telah didirikan hotel-hotel untuk melayani kebutuhan akomodasi bagi mereka yang berkunjung ke daerah-daerah Hindia Belanda.

Pertumbuhan usaha perhotelan di Indonesia baru dikenal pada abad ke-19, dan hanya terbatas di kota-kota besar yang berlokasi dekat pelabuhan. Pada waktu itu di *Batavia* didirikan *Hotel des Indes*, *Hotel der Nederlandes*, *Hotel Royal*, dan *Hotel Rijswijk*. Di Semarang didirikan *Hotel du Pavillion*, di Medan didirikan *Hotel de Boer*, dan *Hotel Astoria* sedang di Makassar didirikan *Hotel Grand* dan *Hotel Staat*.

Adapun fungsi hotel yang utama hanya terbatas untuk melayani tamu-tamu dan penumpang kapal yang baru datang dari negeri Belanda ataupun dari negeri Eropa lainnya. Ketika itu belum ada kendaraan bermotor, misalnya mobil, atau bis kota. Para tamu dibawa (diangkut) dengan kereta besar yang ditarik oleh beberapa ekor kuda dari pelabuhan menuju hotel-hotel. Kereta tersebut biasanya khusus dipesan oleh hotel-hotel untuk memberikan

pelayanan bagi tamu-tamu yang baru datang untuk menginap.

Pada permulaan abad ke-20, mulailah pendirian hotel-hotel di daerah dan kota-kota yang jauh dari pelabuhan, yaitu di Malang didirikan *Palace Hotel*, di Surakarta didirikan *Slier Hotel*, di Bandung didirikan *Hotel Van de Hangel*, *Hotel Preanger*, dan *Hotel Homann*, di Yogyakarta didirikan *Grand Hotel*, dan di Bogor didirikan *Hotel Salak*.

Setelah jalan-jalan di daerah pedalaman mulai dibangun dan dibuka, serta kendaraan bermotor mulai beroperasi, maka muncul pula hotel-hotel baru, antara lain di Bukit Tinggi didirikan *Hotel Merdeka*, di Wilayah utara Bandung didirikan *Hotel Lembang*. Kemudian, secara berturut-turut muncul pula hotel-hotel di daerah lainnya, yakni: di Lamongan, Dieng, Kopeng, Tawangmangu, Prapat, Malino, Garut, dan Sukabumi.

Hotel-hotel tersebut merupakan hotel-hotel besar pada saat itu, dan semua kegiatannya ditujukan untuk memberikan pelayanan akomodasi bagi orang-orang kulit putih saja (khususnya orang-orang Belanda). Sesuai dengan perkembangan dan kemajuan zaman, untuk memenuhi kebutuhan akomodasi bagi masyarakat Indonesia yang semakin banyak mengadakan perjalanan, maka berdirilah hotel-hotel kecil yang berupa losmen atau penginapan biasa. Semenjak itulah fungsi hotel sebagai sarana akomodasi mulai dikenal masyarakat banyak. Orang-orang yang menggunakan fasilitas dan pelayanannya menempatkan dirinya masing-masing sesuai dengan kemampuan ekonomi dan derajat sosialnya.

Sejalan dengan dikenalnya secara luas akomodasi sebagai sarana kebutuhan orang-orang yang sedang mengadakan perjalanan, maka dikenal

pula istilah penginapan besar atau disebut dengan nama "hotel" dan penginapan kecil dengan nama "Losmen".

2. Masa Pendudukan Jepang di Indonesia

Berkobarnya Perang Dunia ke-II, yang disusul dengan pendudukan tentara Jepang di Indonesia, menyebabkan keadaan kepariwisataan di Indonesia menjadi terlantar sama sekali. Orang-orang tidak bergairah dan tidak berkesempatan untuk melakukan perjalanan, karena selain keadaan tidak menentu juga keadaan ekonomi sangat sulit, apalagi mengadakan perjalanan wisata.

Keadaan akomodasi (hotel dan losmen) pada waktu itu sangat menyedihkan. Banyak hotel-hotel yang diambilalih oleh pemerintah Jepang, diantaranya dijadikan rumah sakit atau asrama serdadu Jepang. Sedangkan yang agak bagus ditempati oleh perwira-perwira tentara Jepang sebagai tempat tinggalnya. Pada waktu itu tempat-tempat tersebut diberi nama "*Heitany Ryokan*".

Pada tahun-tahun menjelang pihak Jepang akan kalah perang, setelah jatuhnya bom atom di Nagasaki dan Hiroshima, terjadilah inflasi di mana-mana. Keadaan tersebut mengakibatkan dunia kepariwisataan menjadi macet. Dunia usaha perhotelan menjadi mati sama sekali.

3. Masa Setelah Indonesia Merdeka

Pada tahun 1946, sebagai akibat dari perjuangan Bangsa Indonesia, maka pemerintah Indonesia mulai menghidupkan kembali industri-industri yang mendukung perekonomian negara di seluruh wilayah republik Indonesia. Demikian pula bidang kepariwisataan dan usaha perhotelan mendapat

perhatian besar dari pemerintah.

Pada saat itu, lahirlah Surat Keputusan Wakil Presiden Republik Indonesia (Dr. Moch.Hatta) yang dikeluarkan di Yogyakarta tentang pendirian suatu badan/lembaga yang diberi wewenang untuk melanjutkan tugas-tugas perusahaan hotel-hotel bekas milik Belanda. Badan ini bernama HONET (*Hotel National and Tourism*). Semua hotel yang bernaung di bawah pengelolaan HONET yang berada di kota-kota Yogyakarta, Surakarta, Madiun, Cirebon, Sukabumi, Malang, Sarangan, Purwokerto, dan Pekalongan, diganti namanya menjadi Hotel Merdeka. Kemudian dengan adanya Perjanjian KMB tahun 1949, di mana menurut isi perjanjian bahwa "semua harta benda milik Belanda harus dikembalikan kepada pemiliknya," maka HONET dibubarkan. Tidak lama kemudian, lahirlah N.V.HONET yang merupakan satu-satunya Badan Usaha bangsa Indonesia dalam aktifitas bidang usaha perhotelan dan kepariwisataan.

Pada tahun 1953 beberapa tokoh perhotelan bangsa Indonesia mendirikan suatu organisasi yang bernama SERGAHTI (Serikat Gabungan Hotel dan *Tourism* Indonesia), yang pendiriannya dilakukan oleh Wakil Perdana Menteri KMRT Wongsonegoro, SH, yang bertempat di Hotel Des Indes (Duta Merlin-Harmoni). SERGAHTI beranggotakan hampir seluruh hotel di Indonesia dengan cabang-cabangnya yang berada di daerah-daerah.

Pada tahun 1955 Bank Industri Negara mendirikan suatu Perseroan Terbatas dengan nama PT. NATOUR (*National Hotel & Tourism Corp.Ltd.*). PT. Natour memiliki hotel-hotel antara lain Hotel Transaera (Jakarta), Hotel Bali, Hotel Shindu Bali, dan Hotel Kuta *Beach* (Bali), serta Hotel Djayapura.

(Irian Jaya).

Tahun 1962 berdirilah Hotel Indonesia, yang lebih dikenal dengan singkatan (H.I), yang diresmikan oleh presiden pertama Republik Indonesia Ir. Soekarno pada tanggal 5 Agustus 1962. Pada waktu itu Hotel Indonesia merupakan Hotel pertama dan satu-satunya hotel bertaraf internasional di Indonesia. Hotel Indonesia bersama-sama dengan *Samudra Beach Hotel* (Pelabuhan Ratu), *Ambarukmo Palace Hotel* (Yogyakarta), dan *Bali Beach Hotel* (Sanur-Bali), *Hotel Group* ini merupakan *Hotel Chain* pertama di Indonesia yang dimiliki oleh Perusahaan negara, yakni PT.HII (PT.Hotel Indonesia Internasional).

Karena pada saat itu kita belum cukup memiliki *hoteliers* yang profesional, maka terpaksa pemerintah menyerahkan pengelolaan H.I. dan hotel-hotel milik negara lainnya kepada pihak asing, yaitu *Inter-Continental Hotels Corporation* dan *Sheraton Group*, sambil mendidik tenaga-tenaga ahli perhotelan bangsa Indonesia.

Dalam dasa warsa 1970-an barulah mulai bermunculan hotel, hotel bertaraf internasional lainnya yang dimiliki oleh perusahaan swasta nasional. Banyak tenaga ahli perhotelan bangsa Indonesia menyebar dan menduduki jabatan-jabatan penting di hotel-hotel baru lainnya.

Dengan demikian, Hotel Indonesia dapat dikatakan sebagai “Perguruan Tinggi Perhotelan” bagi ahli-ahli perhotelan di Indonesia.

2.1.7 Karakteristik Industri Hotel

Arief (2005:73) menyatakan, sebagai suatu usaha akomodasi komersial,

industri hotel di samping memiliki ciri-ciri khas sebagaimana industri pariwisata pada umumnya, juga memiliki karakteristik yang membedakannya dengan industri lain, seperti industri alat-alat rumah tangga, pabrik kertas, pabrik tekstil, pabrik minuman dan sebagainya.

Karakteristik khusus yang dimaksud yaitu:

1. Industri hotel tergolong industri padat modal dan padat karya, artinya hotel memerlukan modal usaha yang besar dengan jumlah tenaga kerja yang banyak, tetapi sedikit sekali pekerjaan hotel (terutama pelayanannya) yang dapat digantikan dengan mesin atau robot, karena robot tidak bisa senyum dan ramah seperti manusia.
2. Industri hotel sangat dipengaruhi oleh keadaan atau perubahan-perubahan yang terjadi pada sektor ekonomi, politik, keamanan, sosial, budaya dari negara atau masyarakat dimana hotel itu berada.
3. Industri hotel menghasilkan dan memasarkan produknya bersamaan dengan tempat di mana produk itu diproduksi/dihasilkan, contoh: makanan, kamar, dan pelayanan, diproduksi dalam hotel dan dijual/disajikan juga didalam hotel, tidak seperti halnya dengan susu kaleng atau produk alat rumah tangga yang dipasarkan dan dijual di pasar atau jauh dari pabrik dimana barang tersebut diproduksi.
4. Industri hotel beroperasi selama 24 jam, tanpa mengenal libur dalam melayani tamu, kecuali hotel-hotel yang beroperasi secara musiman (*seasonal hotels*).
5. Industri hotel menganggap dan memperlakukan semua tamu adalah raja (*guest is the king*), dan sebagai partner dalam usahanya (*guest is a business partner*), karena usaha hotel sangat tergantung pada sedikit banyaknya tamu yang

menggunakan fasilitas dan pelayanan hotel.

6. Dalam industri hotel, *courtesy* (dalam arti luas) merupakan *ingredient* (bumbu penyedap) yang senantiasa harus melekat erat dengan para personilnya maupun dengan produk yang disajikan. Oleh karenanya sangat mempengaruhi kualitas pelayanan hotel yang bersangkutan.

Maka dengan adanya karakteristik tersebut, produktivitas kerja karyawan hotel dapat diukur dari keinginan, kemampuan, dan keberhasilan dalam menciptakan kondisi/suasana kerja yang harmonis dan pelayanan yang dapat memuaskan para tamu-tamunya.

2.1.8 Klasifikasi Hotel (*Hotel Classification*)

Yang dimaksud dengan klasifikasi hotel yaitu suatu sistem pengelompokan hotel-hotel ke dalam berbagai kelas atau tingkatan, berdasarkan ukuran penilaian tertentu. Menurut Arief (2005:78-88), hotel-hotel dapat dikelompokkan /diklasifikasikan ke dalam berbagai kriteria menurut kebutuhan luas (lingkup operasinya) dan jenis fasilitasnya. Namun ada beberapa kriteria yang dianggap paling umum dipergunakan, antara lain:

a. Standar Hotel (*Hotel Type of Standard*)

1. *Hotel International Standard*
2. *Hotel Semi International Standard*
3. *Hotel National Standard*
4. *Hotel Non National Standard (Non Classified)*

Penentuan standar hotel tersebut didasarkan atas beberapa sistem yaitu:

1. *Management System* (cara/Sistem Pengelolaannya).
2. *Room Capacity System* (Sistem Kapasitas Kamar)

3. *Facilities System* (Sistem Fasilitas yang dimiliki)
4. *Employment System* (Sistim Penempatan pegawai)
5. *Administration System* (Sistem Administrasi)

b. Besar/kecilnya hotel (*Hotel Type and Size*), dibagi atas 4 golongan:

1. *Small Size Hotel* (hotel kecil) yang jumlah kamarnya kurang 26 Kamar
2. *Small Average Size Hotel* (rata-rata kecil sedang) yaitu jumlah kamar 26 sampai 99 kamar tamu.
3. *Medium Average Size Hotel* (rata-rata sedang menengah) yaitu jumlah kamar 100 sampai 299 kamar tamu.
4. *Large Size Hotel* (hotel ukuran besar) yaitu jumlah kamar 300 sampai 3000 kamar tamu.

d. Lokasi Hotel (*Hotel Type of Location*)

Apabila ditinjau dari segi letak/lokasinya dimana hotel tersebut berada atau dibangun, maka tipe ini dapat digolongkan menjadi 4 lokasi yaitu:

1. *City Hotel* atau *Business Hotel*

City Hotel atau *Motor Hotel* adalah hotel yang berlokasi/dibangun di pusat kota (kota besar) yang strategis dan diliputi dengan kesibukan-kesibukan bisnis atau perniagaan. Kebanyakan tamunya yang menginap adalah *Businessman*, sehingga disebut juga sebagai *business hotel*.

2. *Highway Hotel* atau *Motor Hotel*.

Highway hotel adalah hotel yang berlokasi/dibangun di sekitar jalan raya (*high way*) yang menghubungkan 1 kota besar dengan kota besar lainnya, sebagai tempat peristirahatan. Hotel-hotel tersebut memiliki fasilitas *car's garage* (garasi mobil), serta *service car's station* sehingga disebut juga motor hotel (motel). Motel ini khususnya menampung orang-orang (tamu) yang melakukan perjalanan dengan membawa mobil pribadi.

3. *Mountain Hotel*.

Mountain hotel adalah hotel-hotel yang berlokasi/dibangun pada daerah

pegunungan/dataran tinggi (*mountain*), seperti di puncak, disana terdapat puncak pass *hotel*, *motel*, *bungalow*, *holiday flatlets*, villa dan lain-lain.

4. *Resort Hotel* atau *Beach Hotel*

Resort hotel adalah hotel yang berlokasi/dibangun di daerah-daerah *resorts* seperti pantai (*beach*), *lake* (danau), atau dataran rendah sebagai tempat peristirahatan dan rekreasi pantai, misalnya: Putri Duyung *Cottage* (Ancol), Hotel *Horison* (Ancol), *Travelogue* (Ancol), Samudra *Beach Hotel* (Pelabuhan Ratu), Bali *Beach Hotel* (Denpasar-Bali), Anyer *Beach Hotel* (Anyer - Bali), dan sebagainya.

e. **Hotel menurut ukuran mayoritas tamu yang menginap (*Hotel Type of Patronage*)**

Yaitu pengelompokan hotel apabila ditinjau dari rata-rata tamunya (*Guest patron*) yang menginap. Hotel ini memiliki ciri-khas tersendiri sehubungan dengan jenis/mayoritas tamunya yang menginap.

Adapun Ciri-ciri mayoritas tamu tersebut antara lain:

1. Hotel yang mayoritas tamunya "*businessman*" di sebut *business hotel*
2. Hotel yang mayoritas tamunya adalah remaja/mahasiswa disebut *youth hotel* (*hostel*), atau graha wisata remaja.
3. Hotel yang mayoritas tamunya adalah Wanita (*woman hotel*)
4. Hotel yang mayoritas tamunya adalah orang tua yang ingin istirahat (*cure hotel*)

f. **Hotel menurut lamanya tamu tinggal dan menginap (*Hotel Type of Guest length stop over*)**

Yaitu hotel yang apabila ditinjau dari rata-rata lamanya tamu menginap, maka dapat dibagi 3 golongan yaitu:

1. **Transient atau Transit Hotel**, yaitu hotel yang mayoritas tamu tinggal hanya singgah (*transit*) yaitu kurang dari 24 jam sampai 3 malam, dan

apabila tamu kurang dari 24 jam (*not over night*) maka tarifnya hanya diberikan *day rate* (50% dari *full rate*) serta pemakaiannya disebut *day use*. Transit hotel ini umumnya berlokasi di daerah dekat dengan pelabuhan udara (*airport*), atau pelabuhan laut (*harbour*), untuk menampung tamu-tamu/penumpang yang singgah (*transit*) atau karena status perjalanannya sebagai cadangan (*waiting list*) maka perlu transit atau *check-in* di hotel tersebut.

2. **Semi Residential Hotel**, yaitu hotel yang mayoritas tamunya menginap antara 7 sampai 30 hari, dimana tamu sebelumnya telah mengadakan *agreement* dengan *Management* hotel yang menyangkut ke dua belah pihak, antara lain:

- a. Pihak Tamu: diberi *discount* atau *special rate* dan Fasilitas-fasilitas (TV, *refrigerator*, *mini kitchen*, *host bar/mini bar*)
- b. Pihak Hotel: biasanya meminta jaminan pembayaran dimuka (*advance payment*), dan pembayaran selanjutnya berupa *weekly payment*

Agreement selanjutnya dapat diperpanjang atas dasar persetujuan kedua belah pihak, yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat itu.

3. **Residential Hotel**, yaitu hotel yang mayoritas tamunya menginap antara 1 bulan sampai dengan 1 tahun atau lebih. Maka antara tamu dan *management* hotel sebelumnya juga mengadakan *agreement* yang disetujui kedua belah pihak. Mengenai *room ratenya*, biasanya diberikan *special discount*, yaitu antara 30% sampai 50% dari *full rate*, serta pembayarannya dapat dilakukan dengan cara *cash* atau *advance payment*, *weekly payment*,

monthly payment

Tamu-tamu semacam ini umumnya disebut dengan "*long staying guest*".

g. Hotel dari segi operasi (*Hotel type of Operating Days*)

Yaitu hotel-hotel yang ditinjau dari masa operasinya atau lamanya dibuka untuk umum. Hotel semacam ini dibagi menjadi 2 golongan yaitu:

1. ***Seasonal hotel***, yaitu hotel yang hanya dibuka dan beroperasi secara musiman saja atau periode tertentu saja, seperti:
 - a. ***Hotel Winter or Snow Seasonal***, yaitu hotel yang hanya dibuka pada musim salju saja untuk menampung dan melayani wisatawan atau orang-orang yang berlibur mengadakan olah raga salju seperti: *ice skating*, yang hanya terdapat di negara-negara 4 musim seperti di Eropa.
 - b. ***Hotel Tourist Seasonal***, yaitu hotel yang dibuka hanya pada musim *tourist* yang terdapat di negara 4 musim, misalnya: *spring*, *winter/snow*, *autum*, dan *summer* dan diantara 4 musim tersebut terdapat musim liburan, khususnya para mahasiswa dan para olahragawan.
 - c. ***Religious Seasonal Hotel***, yaitu hotel yang hanya dibuka pada musim haji atau umroh saja, misalnya hotel-hotel yang khusus dibuka untuk menampung jama'ah Haji (khususnya di Timur Tengah/Mekkah dan Madinah).
2. ***Year around operating days hotel***, yaitu hotel-hotel yang beroperasi sepanjang tahun dan tidak pernah libur atau tutup. Hotel semacam ini dapat kita jumpai hampir di semua tempat/kota (di dalam dan luar negeri).

terutama di kota-kota besar di seluruh dunia.

h. Kriteria Penilaian Hotel

Di Indonesia, pada tahun 1970 Pemerintah menentukan klasifikasi hotel berdasarkan kriteria penilaian-penilaian sebagai berikut:

- a. Luas bangunan
- b. Bentuk bangunan
- c. Perlengkapan atau fasilitas
- d. Mutu pelayanan

Kemudian berdasarkan ke-4 kriteria penilaian tersebut, maka dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.241/H/70, ditetapkan klasifikasi hotel sebagai berikut:

- a. Hotel Kelas De Luxe
- b. Hotel Kelas A
- c. Hotel Kelas B
- d. Hotel kelas C
- e. Hotel kelas D

Namun pada tahun 1977 ternyata sistem klasifikasi yang telah ditetapkan tersebut dianggap tidak sesuai lagi, maka dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.PPM.10.301 /Phb-77 tentang usaha dan klasifikasi hotel, ditetapkan bahwa penilaian klasifikasi hotel secara minimum didasarkan pada:

- a. Jumlah kamar yang tersedia
- b. Fasilitas yang tersedia
- c. Peralatan yang digunakan
- d. Mutu pelayanan (yang dimiliki)

Berdasarkan kriteria penilaian tersebut, maka hotel-hotel di Indonesia digolongkan ke dalam 6 (enam kelas /Bintang) hotel, yaitu:

- a. Hotel Kelas Bintang 1 dengan tanda Bintang (*)
- b. Hotel Kelas Bintang 2 dengan tanda Bintang (**)
- c. Hotel Kelas Bintang 3 dengan tanda Bintang (***)
- d. Hotel Kelas Bintang 4 dengan tanda Bintang (****)
- e. Hotel Kelas Bintang 5 dengan tanda Bintang (*****)
- f. Hotel Kelas Bintang 5 Berlian dengan tanda Bintang ***** Diamond

Hotel-hotel dengan golongan kelas bintang tertinggi dinyatakan dengan bintang lima berlian (*5 Star Diamond*), dan hotel-hotel dengan golongan kelas bintang terendah dengan tanda bintang satu (** Star*). Sedangkan hotel-hotel yang berada di bawah standar minimum atau hotel Non Bintang, maka hotel-hotel tersebut diberi julukan "Hotel Melati".

Penggolongan kelas hotel di Indonesia yang ditetapkan pada tahun 1977 itu ternyata sama dengan klasifikasi hotel yang dipergunakan di negara-negara Perancis, Spanyol, Yordania, Israel, Ceylon, dan Afrika Selatan pada tahun 1972. Dan sebagai kelanjutan dari Surat Keputusan Menteri Perhubungan tahun 1977 tersebut, maka pada tahun 1978 Direktur Jendral Pariwisata telah mengeluarkan Surat Keputusan No.Kep.22/U/VI/78 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Usaha dan Klasifikasi Hotel, yang isinya antara lain:

Pasal 13 ayat 1

Bahwa setiap sertifikat bagi masing-masing golongan kelas bintang hotel berlaku untuk masa 5 (lima) tahun, dan dapat diperpanjang atau diperbaharui setelah diadakan penilaian kembali oleh Direktur Jendral Pariwisata.

Pasal 14 ayat 1

Bahwa Sertifikat Golongan kelas bintang hotel harus dipasang di Kantor Departemen Hotel (*Front Office*), yang mudah terlihat oleh setiap tamu hotel.

Pasal 14 ayat 2

Bahwa hotel-hotel yang telah ditetapkan golongan kelas bintangnya akan

dicantumkan (dimuat) dalam "*Indonesia Hotel Directory*", yang akan diterbitkan setiap tahun oleh Direktorat Jendral pariwisata.

Perlu diketahui pula bahwa golongan kelas (bintang) hotel tersebut masih dapat berubah, naik atau turun, sesuai dengan keadaan dan perkembangan hotel tersebut serta hasil penilaian dari Direktorat Jenderal Pariwisata.

Adapun tujuan dari penggolongan kelas (bintang) hotel tersebut adalah:

- a. Untuk menjadi pedoman teknis bagi calon investor (penanam modal) di bidang usaha perhotelan.
- b. Agar para calon tamu/penghuni hotel dapat mengetahui fasilitas dan pelayanan yang akan diperoleh di suatu hotel, sesuai dengan golongan kelas/bintangnya.
- c. Agar tercipta persaingan (kompetisi) yang sehat antara sesama pengusaha hotel.
- d. Agar tercipta keseimbangan antara permintaan (*demand*) dengan penawaran (*supply*) dalam usaha akomodasi hotel.
- e. Dari segi pengelola (*Management* dan *Staff*), dapat mengangkat nama baik (citra) bila mereka berbisnis atau bekerja pada hotel berbintang.

Jadi, klasifikasi kelas (bintang) hotel yang disebarluaskan itu sangat bermanfaat bagi calon investor, para calon tamu, dan juga bagi para pengelola (*management* dan *staff*) hotel yang bersangkutan.

2.1.9 Manajemen Hotel

Arief (2006:94) menyatakan, pengelolaan hotel atau *hotel Management*, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari dan membahas tentang bagaimana mengelola atau menata suatu hotel. Ilmu ini mendasarkan pada ilmu manajemen yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *coordinating* (mengkoordinasikan), *actuating* (menggerakkan), *directing* (mengarahkan), dan *controlling* (mengawasi) terhadap semua lapisan organisasi dalam suatu usaha hotel atau industri perhotelan.

Sulastiyono (2004:13) menyatakan, manajemen hotel adalah suatu

kegiatan penyelenggaraan usaha hotel yang didasari oleh konsep-konsep dan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penyusunan staf, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian.

Tanggung jawab manajemen dalam sebuah hotel berada pada seorang atau beberapa orang yang diberi kuasa oleh pemilik untuk mewakili kepentingannya. Manajemen tidak hanya diharapkan untuk menjalankan hotel tapi juga sebagai penghubung dengan pemilik. Manajemen memberi informasi kepada pemilik secara rutin mengenai kesehatan operasi seluruh perusahaannya dan beberapa fakta yang terkait. Tugas-tugas utama tim manajemen hotel meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pegawai, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu.

Komar (2006:1-3), pimpinan tertinggi di sebuah hotel bisa dari berbagai jabatan seperti *General Manajer*, *Managing Director*, dan *Operational Director*. *General Manager* pada sebuah hotel memberikan laporan secara langsung kepada pemilik atau orang yang ditunjuk oleh pemilik perusahaan. *General Manager* menyupervisi setiap departemen baik melalui asistennya atau langsung melalui Kepala Departemen. *General Manager* ditugaskan untuk bertanggung jawab atas koordianasi, perencanaan, dan pelaksanaan filosofi *team work* di seluruh hotel agar tiap-tiap karyawan bisa saling membantu.

Resident Manager (Asisten Manajer) merupakan Asisten *General Manager*. Sementara *General Manager* bertanggung jawab untuk menyupervisi seluruh departemen dalam hotel, dia bisa menugaskan *Resident Manager* untuk menyupervisi departemen tertentu. Secara tipikal para *Resident Manager*

ditugaskan untuk menyupervisi departemen dalam *room division hotel*. Selain itu, apabila *General Manager* tidak hadir di hotel, *Resident Manager* bertindak sebagai pelaksana *General Manager* di sebuah hotel.

Para Kepala Departemen dalam hotel merupakan kelompok manajemen menengah. Mereka menyupervisi karyawan dalam departemen mereka dan memberikan laporan kepada *Resident Manager* atau *General Manager*. Mengingat kembali bahwa ada berbagai variasi, Manajer biasanya dianggap sebagai Kepala Departemen dan merupakan manajer tingkat menengah. Untuk kualifikasi posisi sebagai Kepala Departemen, seseorang harus memiliki pengetahuan teknis tentang tugas dan tujuan departemen tertentu. Biasanya, sejumlah waktu perlu dicurahkan untuk meningkatkan kinerja dalam departemen tersebut.

Selama *General Manager* dan *Resident Manager* tidak hadir di hotel, biasanya seorang manajer ditunjuk sebagai *Manager-On-Duty* (MOD). MOD tersebut biasanya adalah seorang dari Kepala Departemen yang diharapkan untuk hadir di hotel selama satu atau dua hari dalam seminggu. MOD tersebut juga harus siap siaga sepanjang akhir pekan dan harus tetap berada di hotel untuk mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul. *General Manager*, dengan pertimbangan dan persetujuan staf eksekutif dan para Kepala Departemen, menyusun daftar tugas untuk MOD. Petunjuk darurat diberikan kepada MOD yang mempunyai kewenangan penuh untuk melaksanakannya apabila diperlukan.

Arief (2005:110) menyatakan, *Lower Managerial* adalah Manajer tingkat bawah yang berfungsi sebagai ujung tombak yang terjun langsung menjalankan kegiatan operasional, sebagai contoh:

1. *Reception Manager/Head Reception*
2. *Reservation Manager/Head Reservation*
3. *Consierge Manager/Chief Consierge*
4. *Chief Telephone Operator*
5. *Chief Cashier (Front Office/Restoran's Outlet)*
6. *Head Floor Section/Floor Suvervisor/Captain Floor*
7. *Rest Head Waiter*
8. *Room Service Head waiter*
9. *Banquet Head Waiter*
10. *Head Bartender/Captain Bar, dan sebagainya.*
11. *Para Sous Chef (di lingkungan Kitchen Department)*
12. *Para Section Head & Outlet Supervisors di tiap Department.*

Pada umumnya yang tergolong *Lower Manager* adalah setingkat Kepala Seksi (*Section Head*) atau Supervisor yang bertanggung jawab atas satu bagian kecil atau *Outlet* yang disebut "*Outlet Supervisor*".

2.1.10 Budaya Organisasi

2.1.10.1 Pengertian Organisasi

Organisasi perusahaan dapat diberi batasan sebagai berikut. Menurut Hage dalam Hall (1996:50), organisasi adalah:

"... a group of people, working toward objectives, which develops and maintains relatively stable and predictable behavior patterns, even though the individuals in the organization may change. Usually we describe organizations in terms of how they differ on three dimensions: complexity, formalization, and centralization."

Organisasi terdiri dari kelompok orang-orang, atau dapat dikatakan juga terdiri dari kelompok-kelompok tenaga kerja (dalam hal organisasi perusahaan) yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dikembangkan dan dipertahankan pola-pola perilaku tertentu yang cukup stabil dan dapat diperkirakan sebelumnya. Pengembangan dan pertahanan pola-pola perilaku tersebut, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, akan tetap

berlangsung, meskipun orang-orangnya berganti. Dengan kata lain, organisasi tetap ada, meskipun orang-orang atau anggota-anggota organisasi berubah-ubah. Tiga dimensi dari organisasi: kemajemukan (*complexity*), formalisasi (*formalization*), dan pemusatan (*centralization*). Kemajemukan diartikan beragamnya kegiatan, fungsi, pekerjaan dan jumlah lapis dalam organisasi. Formalisasi atau *formalization* mengacu pada adanya kebijakan, prosedur, dan aturan yang membatasi pilihan para anggotanya. Pemusatan atau *centralization* berkaitan dengan penyebaran daya (*power*) dan wewenang (*authority*).

2.1.10.2 Akar Historis Teori-teori organisasi

Perubahan nyata pemikiran klasik mengenai struktur organisasi secara umum diakui menjadi karya Chester Bernard. Dalam bukunya yang berjudul "*the function of the executive*" yang dikutip Luthans (2006:109), mendefinisikan organisasi formal sebagai sistem dari aktivitas manusia atau yang terkoordinasi secara sadar. Sistem dan manusia mendapat tekanan utama. Beberapa pandangan Bernard mengenai hal ini; pertama, manusia bukan kotak dalam diagram organisasi yang membentuk diagram formal. Dia tidak puas dengan pandangan bahwa dengan pandangan organisasi klasik yang menyatakan bahwa kekuasaan sebaiknya datang dari atas ke bawah, tetapi kekuasaan sebaiknya benar-benar dari bawah ke atas, bukan pendekatan birokrasi atas-bawah. Kedua, aspek kooperatif perusahaan. Perhatian ini mencerminkan pentingnya unsur manusia dalam struktur dan analisis organisasi. Sistem kooperatif merupakan gabungan antara kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemampuan mereka untuk melakukan dan memperjuangkan tujuan umum. Dalam premis tersebut, manusia

memainkan peranan paling penting dalam penciptaan dan kelangsungan organisasi formal.

Dari pandangan inilah kemudian teori organisasi berkembang dalam beberapa arah. Perkembangan utama dalam teori organisasi adalah melihat organisasi sebagai sebuah sistem yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling berinteraksi. Secara khusus, konsep sistem terbuka, yang menekankan input dari lingkungan eksternal, mempunyai dampak luar biasa terhadap teori organisasi modern. Perkembangan selanjutnya dalam teori organisasi adalah teori kontingensi. Premis pendekatan kontingensi adalah tidak ada cara tunggal yang paling baik untuk mengorganisasi.

Salah satu pendekatan teoritis modern adalah pandangan mengenai seleksi alam atau ekologi. Terakhir, adalah proses informasi dan pembelajaran organisasi. Pendekatan terbaru untuk teori organisasi didasarkan pada teori sistem dan menekankan pentingnya pembelajaran generatif dari pada pembelajaran adaptif dalam lingkungan eksternal yang cepat berubah seperti teknologi informasi dan globalisasi. Semua teori organisasi tersebut bertindak sebagai pondasi historis untuk pembahasan tentang konteks organisasi dalam perilaku organisasi, yang mana setiap organisasi memiliki budaya yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawan, kebijakan-kebijakan, dan peraturan-peraturannya.

2.1.10.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Kotter and Haskett (2006:3), konsep budaya (*culture*) berasal dari disiplin ilmu antropologi sosial. Penelitian pada akhir abad 19 dan awal abad

20 terhadap masyarakat “primitif” (seperti Eskimo, Laut Selatan, Afrika, penduduk asli Amerika) untuk menjelaskan:

1. Cara hidup mereka yang sangat berbeda satu dengan yang lain, apalagi kalau dibandingkan warga Amerika dan Eropa yang jauh lebih maju teknologinya. Keunikan sekelompok masyarakat tertentu dibanding dengan sekelompok masyarakat lainnya.
2. Kualitas hidup satu kelompok manusia yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya.

American Heritage Dictionary menjabarkan budaya secara lebih formal, yaitu sebagai keseluruhan interaksi sosial dari pola perilaku, kesenian, keyakinan, institusi, dan semua produk hasil karya dan karakteristik pemikiran manusia dari suatu komunitas atau populasi. Hasil penelitian Mead dalam Stoner *et al.* (1995:181) mengenai budaya asli di pulau Semoa. Budaya, dalam arti anthropologi dan sejarah, adalah inti dari kelompok atau masyarakat tertentu, apa yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dan dengan orang dari luar lingkungan, serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakannya.

Nimran (2004:154) mengartikan *culture* atau budaya yang bersumber dari Killman *et al.* (1986), “*culture is the shared philosophies, ideologies, values, assumption, beliefs, expectations, attitude and norms that knit a community together*”, atau budaya merupakan seperangkat falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama yang mengikat suatu masyarakat.

Menurut Hodge *et al.* (2003:264), budaya yang ada untuk menolong manusia dalam membantu menghadapi ketidakpastian dan kebingungan manusia. Budaya berkembang secara alamiah bila manusia bersama-sama membentuk kelompok. Sekelompok anggota organisasi formal yang menghadapi ketidakpastian dan kebingungan, keberadaannya sebagai sistem sosial. Makanya tidak perlu heran jika organisasi banyak berkembang dengan budaya yang berbeda-beda, sebagai mekanisme untuk mengelola lingkungan yang berbeda.

Budaya merupakan konsep yang abstrak dan kompleks. Budaya memiliki dua tingkatan. **Pertama**, tingkatan yang bersifat *observable* (kelihatan). Karakteristik yang *observable* meliputi karakteristik fisik dari organisasi misalnya arsitektur, kerja seni, patron, busana, bahasa, sejarah, mitos, perilaku, aturan formal, upacara ritual dan pertunjukkan. **Kedua**, tingkatan yang bersifat *unobservable* (tidak kelihatan), meliputi norma, kepercayaan, ideologi, nilai dan persepsi. Budaya dapat memberikan kekuatan pada perilaku anggota organisasi, karena itu dapat menumbuhkan konsistensi dan kemungkinan memprediksi kreativitas serta mengelola masalah dalam organisasi (Hodge *et al.*, 2003:248).

Robbins (1990:305) mengemukakan beberapa definisi budaya organisasi, yaitu: 1. nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi; 2. falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan; 3. cara pekerjaan di lakukan di tempat itu; dan 4. asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Dari definisi tersebut memperlihatkan sebuah tema sentral, bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta

praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama. Semua itu pada gilirannya, menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya berperilaku.

2.1.10.4 Elemen-Elemen Dalam Budaya Organisasi

Buchanan *and* Huczyski dalam Koesmono (2005:32) mengatakan bahwa elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Agar budaya perusahaan terbentuk maka perlu memiliki nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap, dan norma-norma yang tertanamkan dalam diri masing-masing individu melalui proses pembelajaran sosial.

Tapeci (2001:7), disepakati dan saling melengkapi dan bagaimanapun juga bahwa kunci elemen-elemen dimensi budaya organisasi meliputi sesuatu yang dimengerti, norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan.

Menurut Schein dalam Luthans (2006:125) memberikan beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi

1. *Observed behavioral regularities* (peraturan perilaku yang teramati).

Peraturan-peraturan perilaku yang teramati apabila anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, dimana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam organisasi, misalnya kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, penggunaan istilah-istilah yang sama, tradisi-tradisi, dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.

2. *Norms* (norma-norma perusahaan)

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar

perilaku serta batasan-batasan dari perilaku kerja yang disyaratkan dalam suatu organisasi, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggota organisasi.

3. *Dominant values* (nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan)

Nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya, misalnya menghasilkan kualitas produk yang tinggi, rendahnya tingkat ketidakhadiran anggota organisasi, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy* (filosofi perusahaan)

Filosofi yang mengarahkan kebijakan organisasi, bagaimana karyawan berbuat sesuai dengan seperangkat kepercayaan yang dianut mengenai segala sesuatu yang dikerjakan dalam organisasi. Atmosoepipto (2000:65) menekankan bahwa didalam filosofi menjabarkan misi perusahaan yang mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Misi tersebut harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional.

5. *Rules* (Peraturan Perusahaan)

Seperangkat aturan yang dibuat didalam setiap organisasi baik formal maupun informal yang mengarahkan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Bagi karyawan baru harus mentaati aturan tersebut agar dapat diterima sebagai anggota didalam organisasi.

Organisasi atau perusahaan yang memiliki sejarah akan menghasilkan budaya dan meresap kepada setiap fungsi yang ada dalam struktur organisasi. Pada umumnya budaya perusahaan diperoleh dari pendiri (*founder*) perusahaan di

samping itu pula para pemimpin atau manajer menetapkan standar-standar umum perilaku yang dapat diterima yang akan disosialisasikan ke dalam nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan norma-norma perusahaan. Para *founder* perusahaan mempunyai visi dan misi organisasi dan bagaimana cara mengimplementasikannya tergantung dari kesepakatan para anggota organisasi dalam mewujudkannya.

2.1.10.5 Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai pengaruh besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya budaya itu. Mereka tidak dikendalai oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi. Robbins (2003:315) mengatakan bahwa proses penciptaan budaya organisasi ada tiga cara: pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan merasa. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasikan diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi mereka. Jika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Sekali ditegakkan sulit bagi budaya itu untuk padam. Luthans (2006:128) menyatakan, budaya organisasi dimulai dan berkembang dengan cara-cara yang berbeda-beda, meskipun dalam prosesnya melibatkan langkah-langkah yang berikut ini:

1. Seorang pendiri mempunyai ide untuk perusahaan baru.
2. pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki persamaan visi dengan pendirinya. Maka, semua kelompok inti itu yakin bahwa ide tersebut bagus, dapat berjalan, beresiko, berharga, dalam investasi waktu, uang dan energi.
3. kelompok inti yang ada mulai bertindak secara konkret untuk menciptakan organisasi dengan mencari dana, memperoleh hak paten, badan hukum, menentukan tempat, bangunan, dan lain sebagainya.
4. pada titik ini, orang lain masuk ke organisasi, dan sejarahpun dimulai.

Robbins (2003:316-321) menyatakan, untuk menjaga agar budaya tetap hidup ada tiga kekuatan yang memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya: Pertama, seleksi. Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu. Di samping itu, proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi organisasi itu. Para calon karyawan belajar mengenai nilai organisasi itu. Jika calon karyawan merasakan suatu konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, calon karyawan tersebut dapat memutuskan keluar dari kumpulan pelamar. Jika terjadi kecocokan, maka calon karyawan dapat bergabung dengan organisasi tersebut. Dengan cara

ini, proses seleksi dapat mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya. Kedua, manajemen puncak. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai pengaruh besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah yang akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain. Ketiga, sosialisasi. Meskipun organisasi di dalam perekrutan dan seleksi dilakukan dengan baik, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena karyawan baru tidak kenal baik dengan budaya organisasi, maka mereka dianggap mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

2.1.10.6 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2003:311) menyatakan, budaya memiliki sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu: 1. budaya berperan menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; 2. budaya berfungsi sebagai salah satu faktor pembentuk identitas bagi anggota organisasi; 3. budaya dapat mempermudah lahirnya komitmen pada pencapaian tujuan atau kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang karyawan; 4. budaya dapat menciptakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi melalui

standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan; dan 5. budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta prilaku para karyawan.

Hodge *et al.* (2003:262–263) menyatakan bahwa suatu budaya memiliki pengaruh terhadap proses organisasi. Pengaruh-pengaruh dimaksud berupa: 1. budaya sebagai “*direction*” bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan kata lain, budaya dapat menjadi pendorong atau petunjuk bagaimana cara yang akan dilakukan oleh orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi; 2. budaya bersifat “*pervasiveness*”, dalam hal ini melalui budaya akan terjadi proses penularan kepada semua anggota organisasi di berbagai tingkatan dalam memahami dan menerima *makna bersama* atas nilai-nilai, standar sikap dan prilaku, dan tujuan organisasi; 3. budaya sebagai “*strength*”, dalam hal ini budaya merupakan sumber kekuatan yang paling mendasar dalam membentuk pribadi dan jati diri organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya; dan 4. budaya mencerminkan “*flexibility*”, dalam hal ini budaya yang dianut oleh suatu organisasi dapat menjadi indikator apakah organisasi itu mempunyai fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Dalam hal ini akan tercermin bagaimana organisasi itu merespon berbagai perubahan yang terjadi baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internalnya.

Sebuah organisasi juga mempunyai fungsi: 1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, dimana identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi. 2. memudahkan komitmen kolektif, dimana setiap karyawan merasa bangga bahwa dirinya bagian dari perusahaan. 3. mempromosikan stabilitas sosial, yang mencerminkan dimana

lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, serta konflik yang diatur secara efektif. 4. membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya, yang membantu karyawan untuk memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Luthans (2006:126) mengatakan, budaya dominan merupakan kumpulan inti utama yang dipakai bersama mayoritas anggota organisasi. Sedangkan menurut Robbins diterjemahkan oleh Tim Indeks (2003:308) menyatakan, nilai inti adalah nilai pokok atau dominan yang diharapkan diterapkan dalam organisasi. Sedangkan budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Nilai-nilai seperti kerja keras, setia pada perusahaan, mementingkan layanan pada pelanggan, dan senang saat bekerja dapat menciptakan budaya dominan dalam organisasi yang membantu perusahaan mengelola perilaku karyawan. Budaya dominan dapat memberikan dampak positif pada hasil akhir yang diinginkan.

2.1.10.7 Perubahan Budaya

Menurut Hodge *et al.* (2003:285), pendekatan perubahan budaya organisasi melalui dua pendekatan yaitu 1. perubahan budaya organisasi dari atas ke bawah (*top down change*); 2. perubahan dari anggota organisasi atau karyawan (*bottom up change*) yaitu pendekatan partisipatif dimana perubahan terjadi karena permintaan karyawan. *Top down change* berfokus pada perubahan nilai-nilai, keyakinan, norma-norma dan harapan, perilaku yang perubahannya berasal dari manajemen puncak. Contoh setelah diadakan observasi oleh pimpinan puncak

maka perlu meningkatkan kualitas pekerjaan dengan menetapkan nilai-nilai baru, perilaku karyawan baru, penetapan norma-norma baru yang menciptakan budaya organisasi baru. Caranya dengan melakukan rapat-rapat serta pertemuan dengan bawahan untuk menetapkan strategi-strategi baru.

Robbins, diterjemahkan oleh Tim Indeks (2003:311), menyatakan bahwa kondisi yang paling membantu sebelum mengadakan perubahan, ditekankan agar melakukan analisis budaya untuk melakukan audit budaya yaitu menilai apakah budaya sekarang dibandingkan dengan budaya yang diinginkan relatif saling mendukung. Melalui audit budaya dapat mengevaluasi faktor-faktor kesenjangan dan dapat mengidentifikasi elemen-elemen budaya mana yang harus diganti.

Ada beberapa faktor situasional yang memungkinkan dilakukannya perubahan budaya dalam organisasi yaitu 1. apabila organisasi menghadapi krisis yang dramatis maka secara spontan perlu mengubah budaya organisasi agar mampu menangani krisis yang dirasakan anggota organisasi. 2. apabila terjadi pergantian pimpinan dalam organisasi, kecenderungan perubahan posisi kepemimpinan akan melakukan perubahan budaya organisasi dengan penerapan nilai-nilai baru yang dianggap sesuai oleh pimpinan baru. 3. melalui transisi dari tahap-tahap daur budaya organisasi. Tahap yang paling penting apabila melakukan perubahan dari tahap pembentukan ke tahap pertumbuhan dan mencapai kedewasaan maka sangat diperlukan meningkatkan perubahan budaya.

2.1.11 Lingkungan Kerja

2.1.11.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Sehubungan dengan pengertian lingkungan kerja, menurut pendapat

Sarwoto (1985:130), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau segala sesuatu yang mengelilingi kerja seseorang dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Nitisemito (1996:109) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Selanjutnya, menurut pendapat Ahyari (1999:124) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah merupakan suatu lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Sedarmayanti (1996:1), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perorangan maupun kelompok.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan dapat diketahui bahwa lingkungan kerja adalah tempat kerja seseorang karyawan yang meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan nonfisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan.

2.1.11.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan perencanaan penyusunan lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan dengan baik, maka manajemen perusahaan harus benar-

benar mengetahui tentang lingkungan kerja yang dipersiapkan untuk perusahaannya tersebut. Hal ini dapat dilaksanakan dengan baik apabila manajemen perusahaan juga mengetahui unsur-unsur apa saja yang penting, yang akan menentukan lingkungan kerja untuk para karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

Secara umum lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan lingkungan dimana para karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Untuk memperjelas masalah ini, maka lingkungan kerja di dalam perusahaan ini akan dibahas menjadi beberapa faktor pembentuk lingkungan kerja dengan lebih terperinci.

1. Suasana Kerja (*non physical working environment*)

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya baik lingkungan dimana ia tinggal maupun di tempat pekerjaannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Menurut Sarwoto (1985:131), suasana kerja (*non-physical working environment*) yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik. Organisasi yang tidak tersusun secara baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik pula. Suasana kerja yang kurang baik misalnya, dapat ditimbulkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas, saluran penugasan dan pertanggungjawaban simpang siur, komunikasi dan pengawasan yang kurang. Suasana kerja yang tidak baik akan mengurangi kemungkinan seseorang untuk

bekerja dengan baik. Kurangnya kemungkinan bekerja dengan baik ini dapat mengurangi nilai ataupun hasil kerja. Menurut Stifung (1981:10), suasana kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang menunjukkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau karyawan yang bersifat menunjang kearah pencapaian cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan maupun oleh pelaksana atau karyawan perusahaan.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa adanya suatu lingkungan kerja yang kondusif akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Begitu pula dengan suasana kerja yang mendukung kerja karyawan di dalam perusahaan. Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi yang baik dan benar. Penyusunan organisasi yang kurang baik akan dapat menimbulkan pemberian tugas yang tidak jelas, pertanggungjawaban simpang siur para karyawan pada masing-masing bagian. Selain itu suasana kerja yang baik juga didukung oleh suatu komunikasi yang baik antara para karyawan dengan atasan begitu pula sebaliknya, karena dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memberikan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Suasana kerja yang kondusif adalah suasana kerja yang memberikan perasaan senang atau puas terhadap para pekerjanya dengan cara melakukan penyusunan organisasi dan hubungan atau komunikasi yang baik dalam perusahaan.

a. Penyusunan organisasi yang baik

Menurut Poerwono (1982:29) dijelaskan bahwa dalam organisasi yang baik

akan dapat ditemukan mengenai landasan pokok pelaksanaan sesuai bentuk usaha yaitu:

1. Cara bagaimana bentuk usaha tersebut dijalankan untuk mencapai tujuannya .
2. Adanya penetapan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
3. Adanya pembagian pekerjaan yang efisien .
4. Adanya garis komunikasi vertikal maupun horizontal.
5. Dapat menetapkan tenaga kerja yang diperlukan baik jumlahnya maupun kualitasnya.

Menurut Winardi (1982:52), terdapat prinsip yang fundamental bagi struktur organisasi yang baik, yaitu :

1. Pertimbangan mengenai sasaran perusahaan.
2. Penggunaan fungsi-fungsi sebagai komponen essensial.
3. Penerapan simplisitas.
4. Determinasi saluran-saluran yang jelas guna mengawasi usaha-usaha personal.
5. Perhatian terhadap ruang lingkup pengawasan (*span of control*).
6. Ditetapkan tanggung jawab yang tetap dan jelas
7. Pertimbangannya elemen manusia.
8. Disediakkannya elemen kepemimpinan yang efektif.

Dari pendapat yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa pembagian kerja merupakan penjabaran tugas yang harus dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap orang dalam organisasinya akan mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau aktifitas tertentu dan bukan keseluruhan .

Dapat dijelaskan disini bahwa tanggung jawab adalah suatu kewajiban untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan atasan. Sedangkan wewenang merupakan hak melakukan sesuatu untuk memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa wewenang selalu berhubungan dengan tanggung jawab, sebagaimana hubungan antara atasan dengan bawahan.

b. Hubungan atau komunikasi dalam perusahaan

Para anggota di dalam suatu perusahaan selalu berkomunikasi satu sama lain,

dan tidaklah berlebihan bila dikatakan bahwa fungsi komunikasi merupakan sarana yang memadukan aktifitas organisasi. Dengan adanya hubungan karyawan di dalam perusahaan yang baik maka, karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul dalam perusahaan tersebut. Karena timbulnya konflik didalam perusahaan akan mengakibatkan berbagai macam keraguan yang terjadi didalam perusahaan .

Ahyari (1999:192) menyatakan bahwa hubungan karyawan yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan perusahaan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh para karyawan perusahaan tersebut.

2. Lingkungan Tempat Kerja (*physical working environment*)

Lingkungan tempat kerja di dalam perusahaan merupakan faktor yang cukup penting dalam melaksanakan proses jasa. Perencanaan lingkungan tempat kerja harus serasi dengan perencanaan *lay out* pabrik, karena lingkungan tempat kerja dipengaruhi oleh bentuk dan susunan pabrik yang akan didirikan. Lingkungan tempat kerja yang dimaksud adalah lingkungan fisik tempat kerja dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Dengan keadaan lingkungan tempat kerja yang baik diharapkan dapat memacu semangat kerja karyawan.

Menurut Sarwoto (1985:131), lingkungan tempat kerja (*physical working environment*) yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja adalah:

1. Tata ruang yang tepat
2. Cahaya dalam ruangan yang tepat

3. Suhu dan kelembaban udara yang tepat
4. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja

Selanjutnya masih menurut Sarwoto (1985:132), lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah:

1. Pewarnaan yang tepat di tempat kerja.
2. Kebersihan di tempat kerja
3. Penerangan di tempat kerja
4. Pertukaran udara yang baik di tempat kerja
5. Keamanan di tempat kerja
6. Kebisingan di tempat kerja

Keenam faktor lingkungan kerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pewarnaan yang tepat di tempat kerja

Teknik pewarnaan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja karyawan. Di dalam pemilihan warna perlu diperhatikan warna-warna yang menyenangkan selain pemilihan warna juga harus diperhatikan komposisi warnanya, hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga menimbulkan rasa tidak enak atau kurang menyenangkan bagi yang memandang. Rasa tidak menyenangkan ini dapat mempengaruhi semangat kerja para karyawan. Karena masalah pewarnaan ini mempunyai pengaruh besar terhadap para karyawan dalam menjalankan aktivitasnya maka dalam pemilihan warna hendaknya dapat membuat ruangan akan nampak lebih segar, tenang, dan bersih sehingga karyawan merasa senang dalam ruang kerjanya. Pemberian warna yang kontras pada ruang kerja juga mempunyai efek psikologis terhadap para karyawan. Pemberian warna pada lingkungan kerja haruslah disesuaikan dengan sifat pekerjaan, karena tiap-tiap warna mempunyai pengaruh terhadap keadaan psikologis seseorang.

2. Kebersihan di tempat kerja

Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat. Karyawan akan menjadi sehat, lebih nyaman dan senang dalam menjalankan aktivitasnya jika lingkungan di sekitarnya dalam keadaan bersih. Kebersihan lingkungan kerja bukan hanya berarti kebersihan tempat kerja, tetapi juga kebersihan seluruh lingkungan tempat kerja. Oleh karena itu setiap perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungan sebab selain menjaga kesehatan juga dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang.

3. Penerangan di tempat kerja

Penerangan atau cahaya sangat diperlukan dan bermanfaat bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya guna memperoleh keselamatan dan kelancaran kerja. Penerangan yang baik dapat memberikan semangat dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik akan mengurangi semangat kerja dan pada akhirnya akan menurunkan produktivitas. Dalam melaksanakan tugas seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Apabila suatu ruangan membutuhkan penerangan lampu, harus diperhatikan penerangan yang cukup, tetapi tidak menyilaukan. Karena penerangan yang terlalu besar akan menimbulkan rasa panas pada karyawan sehingga menimbulkan rasa gelisah. Sebaliknya, penerangan yang kurang akan menimbulkan rasa ngantuk dan pekerjaan yang keliru.

Menurut pendapat Ahyari (1999:156), syarat dalam penerangan yang baik adalah:

- a. Sinar yang cukup di ruang kerja yang tidak menyilaukan karyawannya

dalam bekerja.

- b. Terdapat distribusi cahaya yang merata sehingga dengan meratanya distribusi cahaya ini tidak ada kontras yang tajam dalam ruang kerja karyawan.

4. Udara yang baik di tempat kerja

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan kelelahan. Untuk itu agar pertukaran udara di dalam ruangan menjadi lancar maka diperlukan adanya ventilasi.

Menurut Ahyari (1999:172), pengaturan udara dalam lingkungan tempat kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Ventilasi yang cukup pada gedung
- b. Penggunaan kipas angin yang menjamin aliran udara yang baik
- c. Penggunaan AC (*Air Condilioner*)

Selain ventilasi, konstruksi gedung juga harus diperhatikan karena gedung berpengaruh terhadap pertukaran udara. Gedung yang berplafon tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih banyak dibandingkan dengan gedung yang berplafon rendah.

5. Keamanan di tempat kerja

Menjaga keamanan karyawan adalah merupakan tanggung jawab perusahaan. Agar tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keyamanan dalam bekerja. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan mendorong semangat kerja karyawan. Apabila

tempat kerja tidak aman akan timbul kegelisahan pada waktu menjalankan tugas. Keadaan ini akan menyebabkan semangat kerja menurun, konsentrasi berkurang. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di lingkungan tempat kerja itu sendiri. Terutama keamanan terhadap milik pribadi karyawan dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengamanan (SATPAM).

6. Kebisingan di tempat kerja

Bising dapat diartikan sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu. Suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, karena dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan sehingga akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan yang pada akhirnya pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kebisingan biasanya disebabkan oleh suara mesin yang biasanya digunakan dalam proses produksi. Oleh sebab itu perusahaan harus berusaha mengurangi kebisingan dengan menggunakan alat peredam atau alat-alat lain. Tujuan utama dari pengaturan dan pengendalian suara bising dalam ruangan kerja karyawan adalah untuk menjaga kepekaan pendengaran para karyawan.

Menurut Ahyari (1999:177), ada beberapa metode untuk pengaturan dan pengendalian suara bising yaitu :

- a. Isolasi dari suara.
- b. Penggunaan peredam suara.
- c. Pengendalian suara
- d. Penggunaan sistim akustik
- e. Pemakaian alat perlindungan telinga.

Selanjutnya terdapat berbagai teori tentang faktor yang mempengaruhi lingkungan tempat kerja yang dijelaskan oleh beberapa pakar antara lain:

Menurut Sedarmayanti (1996:23), terdapat beberapa faktor yang dapat

mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia atau karyawan, diantaranya adalah

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanisme di tempat kerja
7. Bau tidak sedap di tempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Nitisemito (1996:110), secara umum menyebutkan beberapa aspek yang biasanya muncul dalam lingkungan kerja. Aspek-aspek tersebut antara lain adalah:

1. Pewarnaan. Masalah warna dapat dimasukkan ke sebagai faktor lingkungan kerja tetapi banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini, padahal pengaruhnya cukup besar terhadap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Bahkan masalah tersebut jarang dibicarakan dalam literatur ilmu ekonomi perusahaan atau bila dibicarakan hanyalah sekedarnya.

Bagaimana memanfaatkan warna tersebut dalam perusahaan, dalam warna apa yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Untuk ruang kerja hendaknya dipilihkan warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya coklat muda, krem, abu-abu muda, hijau muda. Warna putih banyak digunakan karena netral dan relatif murah. Di samping itu, warna putih dapat memberikan kesan ruang yang sempit menjadi tampak lebih luas dan bersih serta membantu pekerjaan yang memerlukan ketelitian.

2. Kebersihan. Setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan

lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan, dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan yang bersih dapat menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah.

3. Pertukaran udara. Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi ruang kerja tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan.
4. Penerangan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
5. Musik. Musik berpengaruh pada kejiwaan seseorang sudah lama diakui. Selain dipilih yang menyenangkan, harus juga diperhatikan pengaruhnya terhadap pekerjaan. Sebab ada musik yang sesuai dengan karyawan, tetapi pengaruhnya terhadap pekerjaan justru negatif.
6. Keamanan. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan. Yang dimaksud rasa aman ini pada umumnya adalah rasa aman menghadapi masa depan. Dengan demikian, untuk menimbulkan rasa aman tersebut perlu adanya jaminan masa depan, misalnya dengan pensiun.
7. Kebisingan. Kebisingan merupakan gangguan, dengan adanya kebisingan ini konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Karena konsentrasi terganggu,

pekerjaan yang dilakukan akan menemui banyak kesalahan.

Menurut Manullang (1990:122) mengemukakan bahwa "peralatan yang baik, ruangan kerja yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja tetapi dapat pula meningkatkan efisiensi kerja".

Dari penjelasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa suatu keadaan lingkungan tempat kerja yang baik dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, karena karyawan bekerja dengan kondisi lingkungan kerja yang tenang, aman dan menyenangkan.

3. Perlengkapan dan Fasilitas

Sikap para karyawan dalam suatu perusahaan sedikit banyak akan dipengaruhi oleh perlengkapan dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Perlengkapan dan fasilitas yang tidak memadai akan mengakibatkan berbagai macam kerugian bagi perusahaan. Dalam hal ini manajemen perusahaan yang bersangkutan harus benar-benar menyiapkan perlengkapan dan fasilitas kerja yang tepat bagi karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Apabila manajemen perusahaan dalam menyediakan perlengkapan dan fasilitas yang kurang memadai maka karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut akan kehilangan motivasi semangat kerja yang baik.

Penjelasan tentang perlengkapan dan fasilitas menurut Sarwoto (1985: 131) adalah sebagai berikut :

Perlengkapan dan fasilitas yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja seorang pekerja meliputi berbagai macam peralatan dan fasilitas, meja dengan ukuran dan bentuk yang tepat, kursi dengan ukuran dan bentuk yang

memungkinkan pekerja duduk dengan tegak, pesawat telpon bagi pekerja yang tugasnya sering berhubungan dengan unit organisasi lain, buku dan bahan *reference* bagi pekerja perencana, pesawat *telecall* bagi manager, buku petunjuk telpon bagi pembantu manager yang sering melayani telpon, dan berbagai ragam peralatan dan fasilitas yang bentuk, macam dan kegunaanya harus disesuaikan dengan sifat dan corak tugas pekerja masing-masing.

Moenir (1997:197), fasilitas adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Perlengkapan dan fasilitas kerja yang tidak memadai akan mengakibatkan berbagai macam kerugian bagi perusahaan.

Dan pengertian di atas maka fasilitas dibagi atas 3 golongan yaitu:

1. Fasilitas alat kerja.
2. Fasilitas perlengkapan.
3. Fasilitas sosial.

Ketiga fasilitas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fasilitas alat kerja .

Yang dimaksud fasilitas alat kerja yaitu segala sesuatu atau semua benda atau barang yang berfungsi langsung dalam proses produksi. Dalam suatu perusahaan seorang karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tanpa disertai alat kerja. Dengan penggunaan alat kerja yang lengkap dan sesuai dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih cepat, tepat, efektif dan efisien.

Moenir (1997:198) menyatakan, alat kerja terbagi atas dua jenis yaitu : alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan tugasnya. Jadi dengan alat kewenangan dan kekuasaan inilah manajemen dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi.

2. Fasilitas perlengkapan kerja

Yang dimaksud perlengkapan kerja adalah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan, tetapi tidak langsung untuk kegiatan proses produksi, melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Dengan adanya fasilitas perlengkapan yang lengkap maka segala aktifitas kerja karyawan dapat mudah diselesaikan karena fasilitas perlengkapan merupakan alat bantu karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

3. Fasilitas sosial

Yang dimaksud fasilitas sosial adalah fasilitas yang digunakan oleh karyawan dan berfungsi sosial. Misalnya penyedia kantin, tempat ibadah, fasilitas kesehatan, adanya tempat parkir. Penyediaan fasilitas sosial di dalam perusahaan sangat diperlukan karena berkaitan dengan faktor psikologis karyawan.

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa manfaat dari perlengkapan dan fasilitas untuk karyawan, tidak hanya dirasakan oleh para karyawan yang bekerja pada perusahaan saja, melainkan juga dapat dirasakan oleh semua pihak

perusahaan. Karena dengan adanya semangat kerja karyawan yang didapat dan tersedianya perlengkapan dan fasilitas maka akan meningkatkan tingkat produktivitas yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan cukup tinggi bagi perusahaan.

2.1.12 Kepuasan Kerja

2.1.12.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Diskusi mengenai kepuasan kerja merupakan suatu hal yang cukup menarik sehingga tidak mengherankan masalah ini banyak dibahas dalam berbagai penelitian, artikel jurnal maupun buku-buku teks. Sebagai konsekuensinya, definisi atau pendapat tentang kepuasan kerja ini cukup banyak namun pada dasarnya hampir semuanya mempunyai kesamaan. Dari berbagai pendapat tersebut kemudian dapat ditarik benang merah yaitu pada hakikatnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual.

Sunarto (2004:338) mengatakan bahwa kepuasan kerja berupaya mengukur respons afektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan merasa menyangkut harapan organisasi itu, praktik imbalan dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah ini mempunyai karakteristik yang tumpang tindih, hendaknya diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif sedangkan kepuasan kerja adalah evaluatif.

Menurut Handoko (1987:193), setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang setiap orang (individu). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang

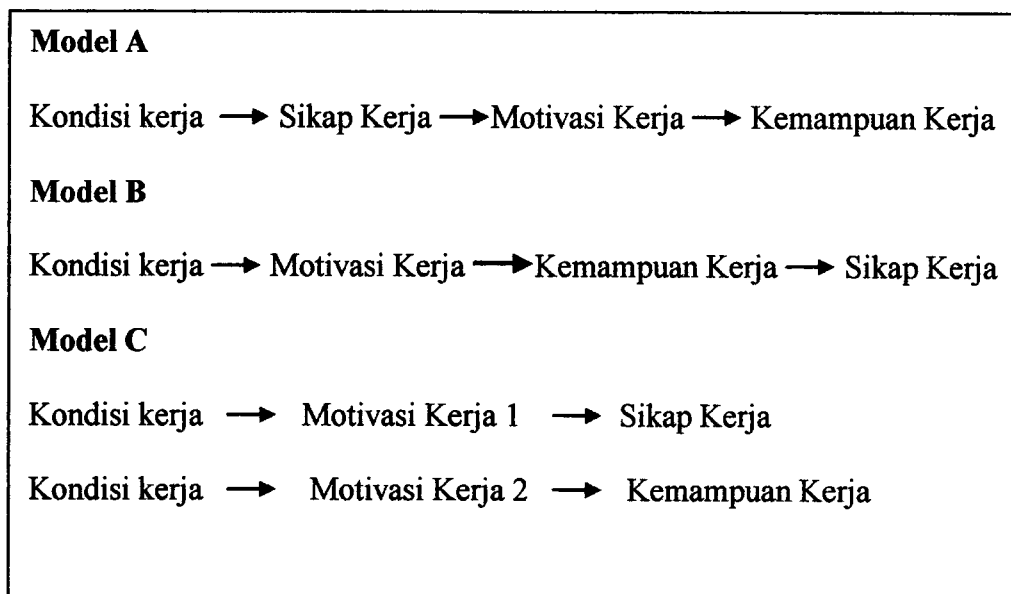
menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Beberapa konsep kepuasan kerja yang telah dikemukakan pada hakikatnya adalah kepuasan kerja ditinjau sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentu sekaligus merupakan cerminan sikapnya terhadap pekerjaan tersebut. Sikap itu berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dengan demikian, seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya akan mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan seseorang yang mempunyai sikap negatif akan mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Locke yang dikutip Munandar (2004:350) menyatakan, kepuasan kerja adalah *the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one's basic needs*. Secara singkat dapat diartikan, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lampau daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang. Dari pendapat dapat disimpulkan adanya dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin

dicapai dalam melakukan tugas-tugas pekerjaannya. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Selanjutnya, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Selanjutnya, Howell *and* Dipboye dalam Munandar (2004:350-353) menyatakan, kepuasan kerja sebagai keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Ada tiga model yang mencerminkan hubungan-hubungan yang berbeda antara sikap dan motivasi untuk berkompetensi kerja secara efektif. Gambar 2.1, memperlihatkan pandangan-pandangan alternatif dari hubungan kausal antara motivasi kerja, kompetensi kerja, dan sikap yang berkaitan dengan kerja.



Gambar 2.1. MODEL HUBUNGAN KAUSAL ANTARA MOTIVASI KERJA, KEMAMPUAN KERJA, DAN SIKAP KERJA.

Sumber: Howell *and* Dipboye dalam Munandar (2004:351)

Pada model A, kondisi kerja mempengaruhi sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan organisasi, dan sikap ini mempengaruhi secara langsung besarnya upaya untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan model A, manajemen perlu menciptakan kondisi kerja yang akan menimbulkan sikap kerja yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sikap kerja yang positif menyebabkan tenaga kerja bekerja keras sehingga cenderung menjadi efektif.

Pandangan lain terungkap dalam model B. Menurut model ini sikap kerja merupakan akibat dari, dan bukan yang menentukan motivasi kerja dan kemampuan kerja. Tenaga kerja yang bekerja keras dan berhasil akan merasa bangga terhadap prestasi kerjanya dan akan mengembangkan sikap-sikap yang positif terhadap pekerjaan dan organisasinya. Ini berarti bahwa manajemen tidak perlu secara langsung memperhatikan kepuasan kerja dari para tenaga kerja. Perhatian secara langsung perlu ditujukan kepada tindakan yang dapat mayakinkan bahwa para tenaga kerja akan bekerja keras. Para tenaga kerja memiliki peluang untuk berkompeten dalam pekerjaannya secara memuaskan. Mereka mendapatkan *return* dari kompetensinya.

Model C mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan kausal langsung antara sikap kerja dan kemampuan kerja. Sikap, tidak menyebabkan timbulnya kemampuan kerja tertentu, sebaliknya kemampuan kerja juga tidak menimbulkan sikap kerja tertentu. Sikap kerja dan kemampuan kerja merupakan hasil terpisah dari kondisi kerja dan motivasi kerja yang berbeda. Salah satu implikasi dari model C adalah manajemen perlu melakukan serangkaian tindakan tertentu jika menginginkan timbulnya sikap kerja yang positif dan perlu melakukan

serangkaian tindakan yang lain jika ingin memotivasi para tenaga kerja untuk mencapai tingkat kemampuan kerja yang lebih tinggi. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa model C nampaknya memperoleh tunjangan yang paling banyak. Ini berarti bahwa untuk keseluruhan tujuan-tujuan praktikal, sikap kerja dan kemampuan kerja merupakan hasil-hasil yang terpisah dari proses-proses yang serupa tetapi tidak sama.

Dari model C dapat disimpulkan bahwa hubungan tidak sama antara sikap kerja (kepuasan kerja) dan kemampuan kerja. Seseorang dapat merasa puas dengan pekerjaannya, tetapi kemampuan kerjanya rendah, sedang atau tinggi. Misalnya, seorang tenaga kerja pada waktu ditanya, apakah puas dengan pekerjaannya menjawab puas. Ketika diminta menjelaskan jawabannya, karyawan tersebut mengatakan bahwa ia dapat bebas menentukan waktu masuk kerja, dan memiliki waktu luang banyak yang dapat diisi dengan kegiatan-kegiatan lain yang tidak berhubungan dengan tugas pekerjaannya. Karyawan lain dapat merasa puas dengan pekerjaannya karena merasa berhasil, dan dinilai oleh atasannya sebagai keberhasilan, mencapai kompetensi kerja yang tinggi dan berkualitas. Menurut pendapat penulis model C adalah model yang paling tepat diterapkan untuk supervisor hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya.

Sikap kerja yang dibicarakan dalam model A, B, dan C mengungkapkan kepuasan kerja. Makin positif sikap kerjanya, makin besar kepuasan kerjanya.

2.1.12.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:245), ada 5 dimensi yang mendorong terciptanya kepuasan kerja. Kelima dimensi tersebut adalah:

a. Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakter pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Pada tingkat yang lebih pragmatis, beberapa unsur paling penting dari kepuasan kerja yang tidak dibahas dalam survei selama bertahun-tahun menyimpulkan pekerjaan yang menarik dan menantang, survei terbaru menemukan bahwa perkembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal yang penting untuk karyawan muda dan tua.

b. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh

benefit karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa jika karyawan fleksibel dalam menentukan jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total, yang disebut rencana benefit fleksibel atau kafetaria, maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi. Selain itu, dengan strategi penataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional, berarti berjalan secara bertahap tangga hierarki kesuksesan dalam perusahaan, belakangan ini tidak lagi terjadi. Karyawan yang ada dalam paradigma baru, mengetahui bahwa bukan hanya promosi tradisional yang tidak tersedia, tetapi bahkan promosi tersebut tidak seperti yang mereka harapkan.

d. Pengawasan

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja.

Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja personal maupun dalam konteks pekerjaan.

Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

e. Kelompok kerja

S i f a t alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang "kuat", bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang memerlukan saling tergantung antar anggota dalam menvelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang "baik" atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, faktor tersebut bukan hal penting bagi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi sebaliknya yang terjadi, orang

sulit untuk bekerja sama, faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Penelitian antar budaya yang terbaru menemukan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, maka mereka akan menjadi kurang puas daripada jika mereka menjadi bagian dari tim.

Sementara As'ad (2001:115), mengemukakan juga beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor Psikologik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman dalam kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan maupun dengan atasan.
- c. Faktor fisik yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan dan sebagainya.

Sedangkan Luthans (1996:144), membagi kepuasan kerja dalam tiga dimensi kepuasan kerja yaitu :

- a. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat dirasakan dan akan tercermin dalam sikap karyawan.
- b. Kepuasan kerja dinyatakan dengan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan. Misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapatkan *reward* yang sepadan.

- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

2.1.12.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley and Yukl (1977:99), pendekatan-pendekatan yang lazim digunakan dalam menjelaskan konsep atau teori kepuasan kerja ada 3 (tiga) macam sebagai berikut:

a. Pendekatan selisih (*Discrepancy Theory*)

Pendekatan ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan. Menurut Wanous and Lowler (1972) dikutip dari Wexley and Yukl dalam As'ad (2001:105), sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung bagaimana selisih (*discrepancy*) itu dirasakan. Karyawan akan terpuaskan jika tidak terjadi selisih antara kondisi-konsisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Locke dalam As'ad (2001:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada selisih antara apa yang didapatkan (*expectation, needs* atau *value*) dengan perasaan atau persepsi yang telah dicapai melalui pekerjaannya.

Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dengan persepsi atas kenyataan yang didapatkan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai.

b. Pendekatan Keadilan (*Equity Theory*)

Prinsip dasar dalam pendekatan ini adalah memperinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil dan masuk akal insentif keuntungan dalam pekerjaannya. Jadi dalam pendekatan ini seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi.

Menurut pendekatan ini seseorang menilai adil dengan membandingkan hasil rasio inputnya dengan hasil rasio input orang lain atau sejumlah orang bandingan. Jika merasa rasio input seorang pekerja tersebut adalah sama atau sebanding, maka suatu keadaan adil dianggap oleh para karyawan. Jika para karyawan merasa perbandingan tersebut tidak sama maka keadaan adil dianggap tidak ada.

c. Pendekatan dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Herzberg dalam Handoko (1999:259) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menjadi penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada prinsipnya teori ini memandang kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh dan pendorong pada prestasi dan semangat kerja dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang mempunyai pengaruh negatif. Penemuannya membedakan antara kelompok yang disebut *motivators* (pemuas) dan faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors*).

Pendekatan ini berusaha menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat ditimbulkan oleh sumber-sumber kepuasan kerja seperti *achievement, recognition, work insentif, responsibility dan advancement*. Akan tetapi ketidakhadiran faktor-faktor ketidakpuasan kerja antara lain *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations,*

working condition, job security and status. Perbaikan terhadap kondisi-kondisi tersebut dapat menghilangkan ketidakpuasan karyawan akan tetapi tidak akan menimbulkan suatu kepuasan kerja, karena kondisi-kondisi tersebut bukanlah suatu sumber kepuasan kerja.

2.1.12.4 Konsekuensi dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Kreitner (2003:274-275), ada beberapa konsekuensi dari kepuasan kerja adalah:

a. Absensi

Terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi yaitu jika kepuasan kerja tinggi maka tingkat absensi akan rendah begitu pula sebaliknya. Absensi merusak kelancaran kerja, mengakibatkan penundaan, keharusan mengerjakan pegawai cadangan untuk mengganti para pekerja yang tidak masuk.

b. Turnover.

Sama halnya dengan tingkat absensi, tingkat perputaran karyawan atau *turnover* mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain jika kepuasan kerja meningkat maka tingkat *turnover* akan menurun. Sehingga disarankan agar perusahaan selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

c. Komitmen organisasional. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Apabila kepuasan kerja tinggi, maka komitmen organisasional juga tinggi.

d. Kinerja karyawan.

Kreitner berpendapat bahwa apabila kepuasan tinggi, maka karyawan akan bekerja sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

e. Stres yang dirasakan

Berasal dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa hubungan yang negatif antara stres yang dirasakan dan kepuasan kerja. Artinya apabila kepuasan kerja rendah maka kemungkinan stres yang dirasakan karyawan akan tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja tinggi kemungkinan stres yang dirasakan rendah.

f. Motivasi

Berasal dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dan pengawasan juga berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku manajer mempengaruhi karyawan.

g. Keterlibatan dalam pekerjaan.

Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karenanya, para manajer terdorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan dengan tujuan mendorong keterlibatan para karyawan dalam pekerjaannya.

h. Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik

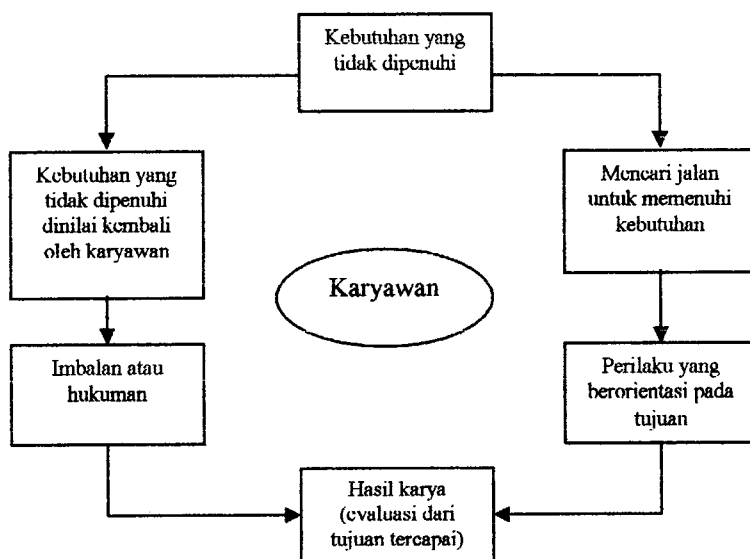
Beberapa penelitian menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan kerja. Hubungan ini perlu diketahui karena perilaku anggota organisasi yang baik berhubungan secara positif dengan penilaian prestasi.

2.1.13 Motivasi

2.1.13.1 Pengertian Motivasi

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Langkah permulaan dalam mengembangkan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel-variabel ini dalam suatu urutan seperti Gambar 2.2.

Pada Gambar 2.2 dijelaskan karyawan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dipenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut. Evaluasi penampilan menelurkan beberapa jenis ganjaran atau hukuman. Hasil ini dipertimbangkan oleh orang tersebut, dan kebutuhan yang tidak dipenuhi, dinilai kembali. Selanjutnya, hal ini menggerakkan proses dan pola lingkaran dimulai kembali.



Gambar 2.2 PROSES MOTIVASI

Sumber: Gibson, Ivancevich and Donnely (1984:89)

Pola yang lebih dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya. Usaha (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan orang, seperti kecerdasan ketrampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Seorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan tidak akan berusaha untuk memecahkannya.

Manullang (1990:150) menyatakan bahwa motivasi adalah daya perangsang atau pendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda dengan pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Ranupandojo dan Husnan (1993:138) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan. Siagian (1996:138) mengemukakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Gibson *et al.* (1996:185) mengemukakan *motivating* adalah pekerjaan yang mendorong karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Gie (1982:155) mengemukakan *motivating* adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain (dalam hal ini karyawannya) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar

mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Reksodihardjo dan Handoko (1996:256) mengemukakan bahwa motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa motivasi pada seseorang dapat timbul dengan melakukan tindakan-tindakan tertentu. Keinginan-keinginan yang ada dalam diri seseorang merupakan rangsangan yang akan membangkitkan atau menumbuhkan motivasi pada dirinya dimana motivasi yang telah ada pada diri orang tersebut akan menjadi pendorong baginya dalam usaha memenuhi kebutuhan. Motivasi sangat erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja seseorang dan itu merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan dan perlu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pihak-pihak yang berkepentingan dan bertanggung jawab akan keberhasilan suatu organisasi perlu memperhatikan motivasi yang ada dalam rangka menggerakkan, mengarahkan dan mengerahkan potensi pegawai yang ada ke arah pemanfaatan yang paling optimal dalam batas-batas kewajaran dan dengan penggunaan sarana dan prasarana yang ada untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

2.1.13.2 Teori Motivasi

Motivasi yang ada pada diri seseorang tidaklah sama antara satu dengan lainnya. Apabila dikatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dan mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan,

persepsi dan sebagainya, maka membicarakan motivasi bukanlah sesuatu yang sederhana. Apabila kebutuhan yang berbeda sebagai penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, dapat dikatakan bahwa kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong seseorang untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan, dan apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi biasanya akan bergeser kepada kebutuhan lain untuk mencapai tujuan yang lain pula.

c. Munandar (2001:326) mengemukakan ada tiga teori motivasi, yaitu: 1. *content theory*, 2. *process theory*, dan *Reinforcement Theory*. Sedangkan Reksodihardjo dan Ilandoko (1986:86) menyatakan ada tiga teori motivasi kerja, yaitu: 1. teori hirarki kebutuhan Maslow, 2. teori motivasi berprestasi McClelland, 3. teori motivasi dua faktor Herzberg. Di lain pihak Thoha (1986:76) menyebutkan ada empat teori motivasi, yaitu 1. teori motivasi dari Herzberg, 2. teori motivasi Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*), 3. teori motivasi prestasi McClelland, 4. teori X dan Y dari McGregor. Selanjutnya Gibson *et al.* (1996:112) mengemukakan ada lima teori motivasi, yaitu: 1. Teori motivasi sistem klasifikasi, 2. Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow, 3. Teori ERG-Alderfer, 4. Teori dua faktor Herzberg, 5. Teori kebutuhan yang dipelajari dari McClelland.

Untuk lebih jelasnya mengenai masing teori-teori motivasi yang telah dikemukakan, berikut diuraikan satu persatu.

a. *Content Theory*

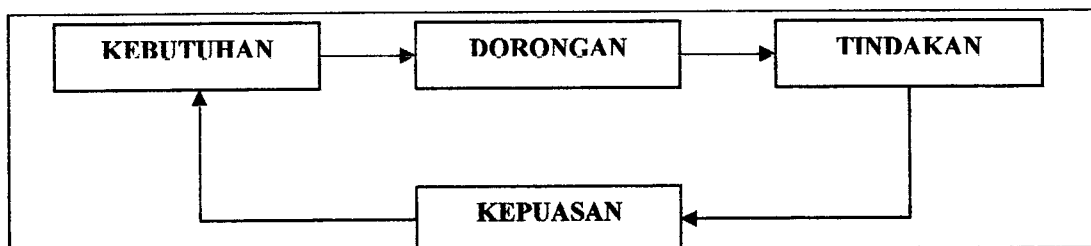
Teori ini pada dasarnya menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku

tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dicoba dipenuhi oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner need*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Dari uraian tersebut dapat dilihat Gambar 2.3.

Dilihat dari gambar nampaknya teori ini sangat sederhana, yang diperlukan pimpinan adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan menangani perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan pimpinan tersebut, sehingga mereka terpusatkan.

Sungguhpun demikian, dapat dilihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek, terutama disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Bahwa kebutuhan sangat bervariasi antar individu. Perbedaan-perbedaan individual antar para bawahan membuat makin *complicated* tugas dalam memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan.
2. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain.



Gambar 2.3 MODEL MOTIVASI CONTENT THEORY

Sumber: Ranupandojo dan Husnan (1993:199)

3. Para individu tidak selalu konsekuen dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Akhirnya, reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga dapat berbeda-beda.

b. *Process Theory*

Teori ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dalam teori ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku. Dasar teori ini tentang motivasi adalah adanya *expectancy*, yaitu apa saja yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Misalnya apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai *deadline* tersebut akan memperoleh teguran, dan ia lebih suka memperoleh pujian/hadiah, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai sebelum *deadline*.

Faktor lain selain *expectancy* adalah *valence* atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya, apabila bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaikkan pangkatnya menjadi *supervisor*.

c. *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Gibson *et al.* (1996:112) mengemukakan ada lima teori motivasi, yaitu: 1. teori motivasi sistem klasifikasi, 2. teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow, 3. teori motivasi berprestasi McClelland, 4. teori ERG-Alderfer, 5. teori dua faktor Herzberg.

Untuk lebih jelasnya mengenai masing-masing teori-teori motivasi yang telah dikemukakan, berikut diuraikan satu persatu.

1. Teori Motivasi Sistem Klasifikasi

Teori ini dibagi menjadi dua kategori. Pertama, teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang.

Uraian tersebut dapat diringkas dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
SUDUT PANDANG MANAJERIAL TERHADAP TEORI KEPUASAN DAN
TEORI PROSES MOTIVASI

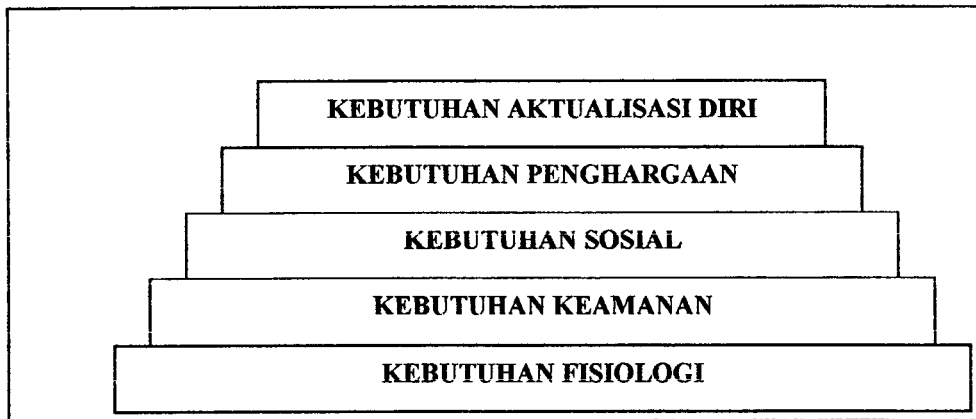
Dasar Teori	Penjelasan Teoritis	Aplikasi Manajerial
Kepuasan	Memusatkan pada faktor-faktor di dalam individu yang menggiatkan, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku.	Manajer perlu menyadari perbedaan dalam kebutuhan keinginan dan tujuan setiap individu adalah unik di dalam banyak hal.
Proses	Menggambarkan penjelasan dan menganalisis bagaimana perilaku digiatkan, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan.	Para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian.

Sumber: Gibson *et al.* (1996:190)

Kedua, teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki implikasi yang penting bagi para pemimpin, yang karena

pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi.

2. Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow



Gambar 2.4 HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW
Sumber: Reksohadiprodjo dan Handoko (1996: 264)

Gambar 2.4 menjelaskan hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan tersebut setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah dipenuhi Maslow dalam Reksodihardjo dan Handoko (1996:264).

Secara hierarki kebutuhan dasar manusia menurut Maslow adalah fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kelima kebutuhan dasar tersebut secara hirarki digambarkan sebagai berikut:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti makanan, minuman, tempat tinggal, sembuh dari sakit, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan pemerasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status, kedudukan, kehormatan diri dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, pekerjaannya sendiri, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan sendiri (Reksohadiprodo dan Handoko, 1996:264-265).

Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa kebutuhan manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu kebutuhan fisiologi. Setelah kebutuhan utama ini terpenuhi, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi), yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima.

3. Teori Motivasi ERG-Aldelfer

Teori ERG berasal dari kepanjangan *Existence (E)*, *Relatedness (R)*, and *Growth (G)*. Aldelfer mengenalkan tiga kelompok ini dari kebutuhan-kebutuhan manusia, yaitu: 1. kebutuhan akan keberadaan (*existence*), 2. kebutuhan berhubungan (*relatedness*), 3. kebutuhan untuk berkembang (*growth need*).

Kebutuhan keberadaan (*existence*) adalah suatu kebutuhan untuk tetap hidup. Kebutuhan ini kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik atau fisiologisnya Maslow dan sama pula dengan faktor higienisnya Herzberg.

Kebutuhan berhubungan (*relatedness*) adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan sosial Maslow dan higienisnya Herzberg.

Kebutuhan untuk berkembang (*growth need*) adalah suatu kebutuhan yang

berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Hubungan ini berarti dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dirinya Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg.

Menurut Elderfer dalam Robbins (2003:215) menyatakan bahwa hirarki kebutuhan Maslow mengikuti kemajuan yang bertingkat-tingkat dan kaku. Teori ERG tidak mengandaikan suatu hirarki yang kaku dimana kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu dipenuhi sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seseorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan hubungan belum dipenuhi atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus.

Teori Maslow berargumen bahwa seorang individu akan tetap pada suatu tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Teori ERG menyangkalnya dengan mengatakan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan dari urutan lebih tinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu itu untuk meningkatkan kebutuhan lebih rendah. Ketidakmampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial, misalnya, mungkin meningkatkan hasrat memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi, halangan dapat mendorong pada suatu kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah. Singkatnya, teori ERG dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan. Jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

4. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori ini mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai

kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. McClelland dalam Thoha (1995:229) menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Dan seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. McClelland dalam Thoha (1996:230) menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*), kebutuhan untuk berafiliasi (*needs for affiliation*), dan kebutuhan untuk kekuasaan (*needs for power*).

Kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*) tercermin dari keinginan dia mengambil tugas yang dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

Kebutuhan untuk berafiliasi (*needs for affiliation*). Pada kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dari pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, individu tersebut berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerjasama.

Kebutuhan untuk kekuasaan (*needs for power*). Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi, dan dia memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi,

dia aktif menjalankan *policy* suatu organisasi dimana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu orang-orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

5. Teori X dan Y dari McGregor

Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

1. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan akan menghindarinya bila dapat melakukannya.
2. Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggungjawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya diatas segala-galanya (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1996:286).

Teori ini masih banyak dipergunakan dalam organisasi-organisasi karena para pimpinan percaya bahwa anggapan-anggapan itu benar, dan banyak sifat-sifat yang dapat diamati dari perilaku manusia sesuai dengan anggapan-anggapan tersebut. Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu McGregor menjawabnya dengan teori Y, yang dinyatakan lebih realistik. Anggapan-anggapan yang mendasari teori Y adalah:

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebut pada seluruh karyawan.
4. Pengendalian diri *ekstern* dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
5. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi dari penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.
6. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1996:260).

Anggapan-anggapan dari teori Y ini dapat lebih mengarah tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

6. Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg

Teori ini pada hakekatnya sama dengan teori Maslow. Faktor higienis, seperti istilah medis, sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini setara/ekuivalen dengan kebutuhan tingkat bawah dari Maslow. Faktor higienis ini bukan sebagai sumber ketidakpuasan kerja, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji dan sebagainya.

Perbaikan terhadap faktor higienis akan mencegah, mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi, atau dengan kata lain berperan sebagai suatu landasan bagi motivasi kerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para pegawai adalah motivator, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hirarki kebutuhan Maslow.

Menurut teori ini, seorang karyawan harus mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan untuk menjadi ahli dan mengembangkan kemampuan agar dia dapat termotivasi. Sebagai faktor sumber kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi, atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab.

Jadi secara ringkas, teori ini menyatakan bahwa pertama, faktor higienis atau sering disebut juga faktor ekstrinsik seperti upah, kemampuan kerja,

kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu mandor, mutu hubungan interpersonal, kondisi-kondisi tersebut terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. Karena itu mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tidak ada kepuasan”. Kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor higienis. Kedua, yaitu prestasi, pengakuan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, promosi disebut sebagai pemuas atau motivator. Tidak adanya kondisi-kondisi itu bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik,

Menurut teori ini, pada dasarnya faktor pertama yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan adalah faktor yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik. Faktor itu disebut motivator terdiri dari 1. *achievement* (keberhasilan pelaksanaan), 2. *recognition* (penghargaan), 3. *the work it self* (pengembangan), 4. *responsibility* (tanggung jawab), 5. *advancement* (kemajuan), 6. *development* (pengembangan). Faktor motivator ini menggambarkan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) meliputi kandungan kerjanya, prestasi kerjanya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya, dan peningkatan dalam tugasnya, seperti terlihat pada Tabel 2.2 halaman 109.

Selanjutnya, faktor kedua dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (dengan-motivasi) disebut faktor lingkungan, terdiri dari: 1. *organization policy and administration* (kebijakan dan administrasi organisasi), 2. *technical supervisor* (supervisi), 3. *interpersonal supervisor*

(hubungan antarpribadi), 4. *working condition* (kondisi kerja). Faktor lingkungan ini tidak memberikan motivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor ini tidak meningkatkan prestasi kerja seseorang tetapi dapat menurunkan prestasi kerja, dengan demikian faktor lingkungan ini menggambarkan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya (*job content*).

Tabel 2.2
CONTOH FAKTOR MOTIVATOR DAN FAKTOR HIGIENIS

FAKTOR MOTIVASIONAL		FAKTOR HIGIENIS	
FAKTOR	CONTOH	FAKTOR	CONTOH
Prestasi	Kesempatan untuk merasakan bahwa seseorang dapat menghasilkan sesuatu yang lebih penting	Kebijakan administrasi organisasi	Keputusan mengangkat orang luar bagi jabatan tingkat atas, penyediaan tempat parkir, insentif
Penghargaan	Pemberian tanda penghargaan, dorongan dari atasan	Supervisi	Kesempatan bagi pegawai rendahan untuk berpartisipasi dalam hal tertentu
Pekerjaan itu sendiri	Apakah pekerjaan itu menyenangkan dan memberikan penghasilan yang memadai	Hubungan dengan atasan	Tingkat penghargaan atasan terhadap bawahan. Hubungan pribadi antara atasan dengan bawahan
Tanggung Jawab	Delegasi wewenang yang memungkinkan para pegawai untuk dapat mengawasi dirinya sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka	Kondisi kerja	Adanya musik, ruang ber-AC, sinar yang cukup dan tidak bising.
Kemajuan	Promosi sesuai dengan tingkat keberhasilan		
Pengembangan	Pengembangan profesi dan kematangan		

Sumber: Indrawijaya (1986:83)

Dari teori-teori motivasi yang dijelaskan, tidak satupun dari teori tersebut telah dipergunakan oleh pimpinan sebagai dasar tunggal untuk menjelaskan

atau memberikan kesimpulan motivasi. Masing-masing teori memiliki kekuatan dan keterbatasan sehingga para pimpinan perlu mempertimbangkan dan hati-hati mengenai hal itu. Diantara para pimpinan, teori Maslow dan Herzberg lebih dikenal dan lebih sering digunakan menjelaskan motivasi (Gibson *et al.*, 1996:207-209).

2.1.13.3 Jenis-jenis Motivasi

Seorang pimpinan merupakan orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi minta bantuan orang lain untuk menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Ranupandojo dan Husnan (1993:245) mengemukakan bahwa pada dasarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.
- b. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah kekuatan ketakutan /ancaman/hukuman.

a. Model Motivasi Positif

Bukti yang paling mendasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Pada umumnya bisa dikatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan/menimbulkan peningkatan semangat, mengurangi keluhan dan mengurangi kesulitan.

Tahap satu, bahwa dalam setiap proses motivasi adalah *motive* untuk

bertindak, yang berupa sebab, keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi. Tanpa *motive* tidak akan ada proses motivasi. *Motive* membuat para individu bertindak mencari pemuasan kebutuhan dan memulai sesuatu.

Tahap dua, bahwa insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya. Apabila insentif sesuai dengan *motive* yang ada, maka individu akan tertarik untuk memanfaatkan insentif tersebut dan sebaliknya.

Tahap tiga, pertimbangan utama dalam tahap ini terpusat pada tingkat kepuasan yang akan diperoleh apabila usaha ditingkatkan menjadi pelaksanaan apabila pelaksanaan tersebut berhasil dan apabila yang dijanjikan oleh insentif yang diterima.

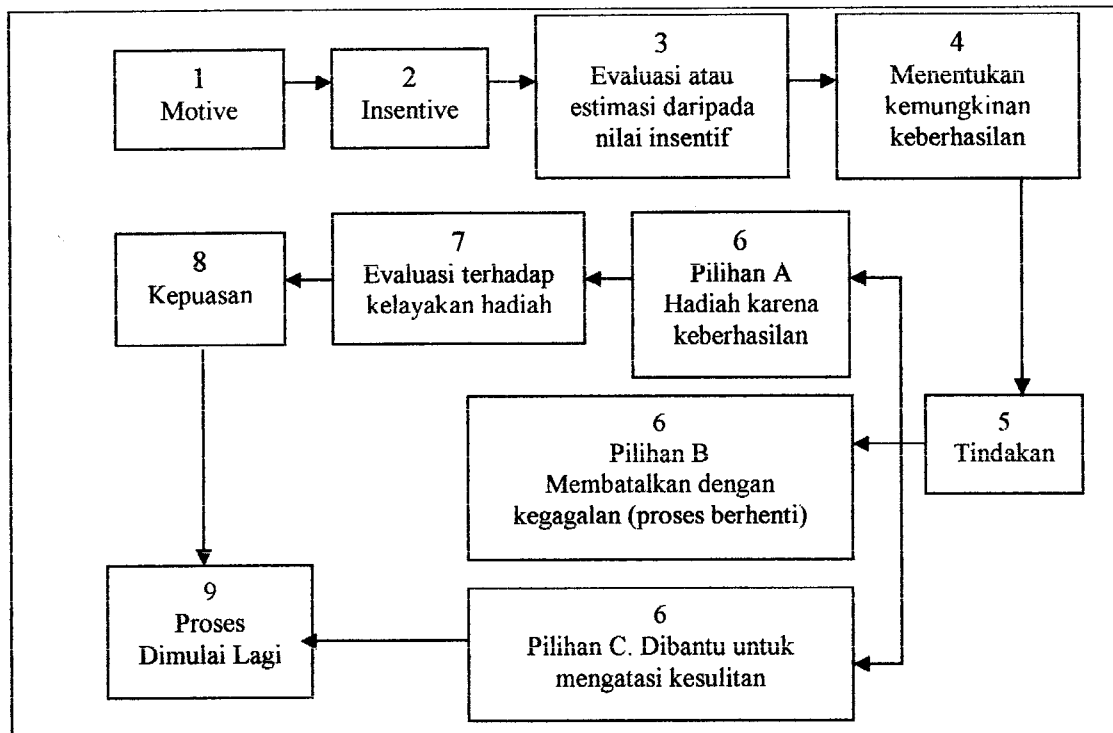
Tahap empat, apabila imbalan yang dijanjikan bisa diterima, proses motivasi bergerak ke fase *pre-action* lainnya, yaitu probabilitas bahwa individu tersebut akan bisa melaksanakan kegiatan itu sedemikian rupa, sehingga ia bisa memperoleh imbalan yang dijanjikan.

Tahap lima, apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan nampak positif, maka pekerjaan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan untuk mencapai imbalan yang diinginkan.

Tahap enam A, apabila pekerja menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, *motive*-nya umumnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa mendatang, diperkuat. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.5 halaman 112.

Tahap enam B, sebaliknya apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik,

dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama ia menjadi tidak percaya pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor-faktor luar yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, kalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.



Gambar 2.5 MODEL MOTIVASI POSITIF

Sumber: Ranupandojo dan Husnan (1993:211)

Tahap tujuh, apabila pilihan A pada tahap enam yang terjadi, kepuasan belum tentu terealisasi. Untuk itu individu tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mendapatkan hadiah tersebut.

Tahap delapan, apabila ia merasa cukup, maka ia akan memperoleh kepuasan. Sebaliknya apabila tidak, ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Dan apabila ia merasa puas, maka proses akan dimulai lagi (tahap sembilan).

Tahap lima, tindakan dilakukan dengan maksud untuk menghindarkan diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati,

Tahap enam A, apabila tindakannya berhasil, maka tidak dihukum dan juga tidak menerima hadiah. Apabila tindakannya tidak berhasil tahap enam B, maka ia akan dihukum, dan ia kehilangan sesuatu yang telah ia nikmati. Tahap tujuh A, akibat dari penghindaran hukuman itu melegakan sementara, sementara kegagalan (tahap tujuh B) akan menimbulkan kepahitan bagi karyawan tersebut. Selanjutnya proses akan dimulai lagi (tahap delapan).

c. Prinsip-prinsip Motivasi Pegawai

Pemimpin yang baik harus pandai memberikan motivasi pada bawahannya untuk dapat bekerja lebih baik, tetapi dalam memberikan motivasi perlu dipelajari kemampuannya para bawahan. Para bawahan umumnya tidak akan termotivasi untuk mencapai produktivitas tinggi, kecuali mereka menganggap harapan pemimpin tersebut realitas dan dapat dicapai. Bawahan didorong melakukan harapan pemimpin tersebut. Kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hal-hal yang lebih rendah dari yang mampu mereka capai.

Sehubungan dengan hal ini Mangkunegara (2004:85) memberikan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

1. Prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin;
2. Prinsip komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya;
3. Prinsip mengakui andil bawahan. Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dimana usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai

- yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin;
5. Prinsip memberikan perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan pemimpin.

2.1.14 Kinerja (*Job Performance*)

Apabila manajer telah menyeleksi, melatih dan memotivasi para karyawan, langkah selanjutnya adalah menilai prestasi kerja mereka. Dalam setiap organisasi, tanpa memandang jenis atau tingkatannya, banyak perilaku yang muncul setiap saat. Beberapa dari perilaku ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan ada beberapa perilaku yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut kamus istilah manajemen (1981:203), prestasi kerja (karya) adalah kegiatan menunaikan tugas atau hasil kerja (karya) atau *performance*. Kamus Inggris-Indonesia Echols J.M. dari Shadily (1992:425) menyebutkan *performance* berarti daya guna, prestasi atau hasil kerja. Menurut Sentono (1999:2) menyatakan *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan secara legal, bermoral dan beretika. Maka sesuai dengan definisi yang telah diuraikan, maka prestasi kerja pengertiannya sama dengan kinerja atau *performance*.

Herriegel *et al.* (1989:143) menyatakan kinerja individu sebagai hasil perkalian atau fungsi dari motivasi dan kemampuan. Formula kinerja adalah sebagai berikut $Kinerja (P) = fungsi (Kemampuan dan Motivasi)$; atau $performance = f (ability \times motivation)$. Gibson (1996:95) menyatakan bahwa

tingkat kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

2.1.14.1 Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (perkerja dan manajer), yang dianggap menunjang prestasi kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan (Munandar, 2001:287).

Menurut Megginson dalam Mangkunegara (2004:69), dilihat dari titik acuan pengukurannya, terdapat tiga kriteria pengukuran prestasi kerja, yaitu: 1. pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil. Type kriteria prestasi kerja ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir (*end result*); 2. pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), dibuat dari *critical incident* yang terkait dengan berbagai dimensi prestasi kerja; 3. pengukuran prestasi kerja berdasarkan *judgement*. Ini merupakan tipe kriteria prestasi kerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *personal qualities* dan yang sejenisnya.

Prestasi kerja karyawan secara umum dapat diukur dari: 1. kuantitas kerja,

4. Pelatihan diri, tingkat ketergantungan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik, dan
5. Sikap yang menguntungkan, tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum, sehingga memfasilitasi rekrutmen, retensi, dan penjualan.

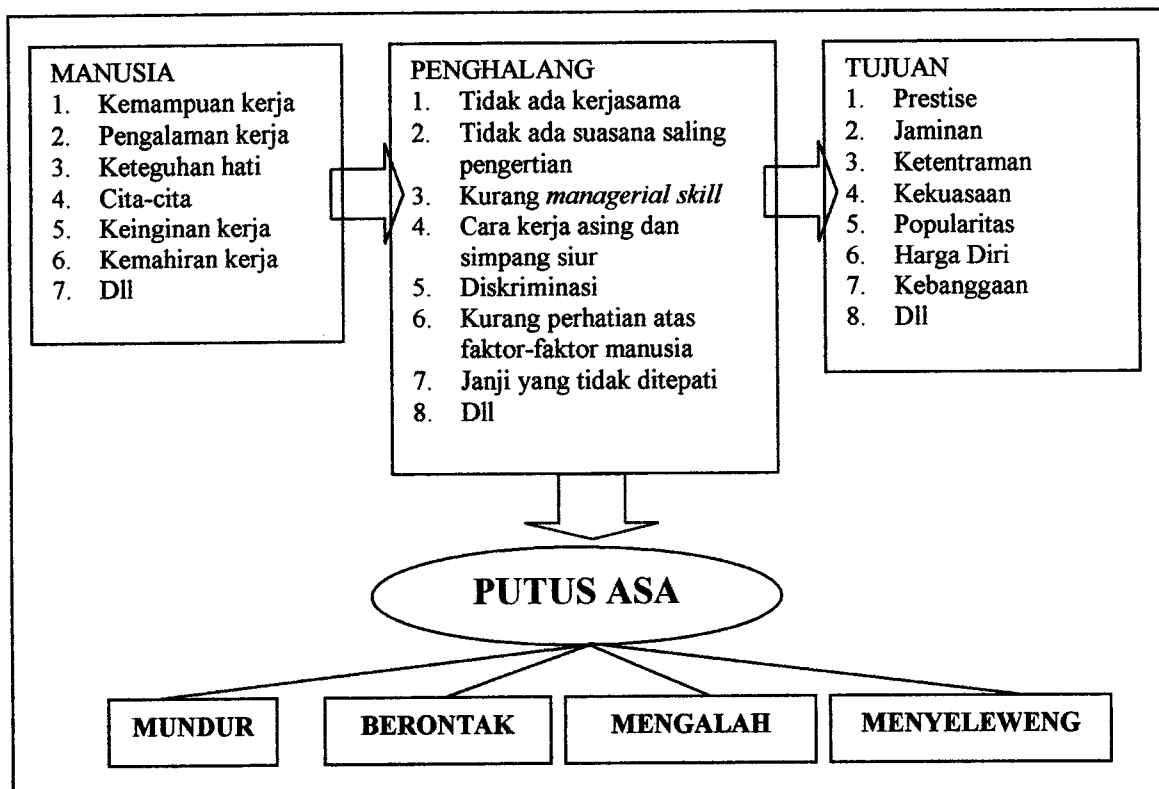
Secara umum prestasi kerja dapat diukur dengan: kuantitas hasil pekerjaan berhubungan dengan jumlah yang harus diselesaikan, kualitas hasil pekerjaan berhubungan dengan baik tidaknya mutu yang dihasilkan dimana kriteria kualitas menyangkut pengukuran keberhasilan suatu proses atau keluaran, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan terutama dalam kaitannya dengan bentuk keluaran.

2.1.15 Halangan Pembentukan Prestasi dalam Organisasi

Bagi setiap anggota organisasi pada dasarnya merupakan tempat dan sarana untuk memuaskan kebutuhannya baik materiil maupun non materiil. Dan tergantung pada tingkat terpenuhinya kebutuhan tersebut, begitu pula tingkat dedikasi dan prestasi diberikan seorang pegawai kepada organisasi. Oleh karena itu, Sarwoto (1985:135) mengemukakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan prestasi seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi organisasi yang menguntungkan untuk tercapainya *basic personnel needs* seseorang. Sebaliknya tidak adanya kondisi yang menguntungkan ini akan menghalangi terpenuhinya *basic personnel needs* seseorang, berarti pula akan

menghalangi kemungkinan terbentuknya berbagai prestasi seseorang dan juga akan banyak menimbulkan berbagai macam kekecewaan bahkan keputusan di kalangan pekerja. Halangan untuk berprestasi dapat dilihat pada Gambar 2.7.

Lebih jauh Sarwoto (1981:140) mengatakan bahwa seorang pekerja dalam keadaan kecewa mungkin akan mengambil salah satu diantara sikap-sikap: 1. apatis, 2. mengalah pada keadaan (menerima keadaan tapi dengan keadaan tertekan), 3. memberontak (masih mencoba merubah keadaan), 4. menyeleweng (memanfaatkan situasi untuk kepentingan sendiri yang merugikan organisasi).



Gambar 2.7 HALANGAN PEMBENTUKAN PRESTASI DALAM ORGANISASI

Sumber: Sarwoto (1981:142)

2.1.16 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Hamidah, Troena, dan Suman (2001) disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang positif dari budaya organisasi secara bersama-

sama maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Keuangan Syariah Baitul Maal wat Tamwil di Blitar.

Penelitian Hamidah disebabkan oleh beberapa alasan: Pertama, dengan menelaah model Kreitner *and* Kinicki tentang pengaruh kultural pada efektivitas, dimana kepuasan kerja yang menjadi bagian dari efektivitas organisasi, dipengaruhi oleh tidak saja kultur organisasi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh kultur nasional (nilai, sikap, keyakinan, adat-istiadat, kepercayaan, bahasa, sejarah). Kedua, jika dikaitkan dari sisi syariah untuk menemukan penjelasan yang menggunakan model Kreitner *and* Kinicki, ditinjau dalam sistem hukum Islam kesesuaian antara nilai budaya daerah dengan nilai Islam pada organisasi sangat dimungkinkan dan dapat dibenarkan. Syariah mengenal sumber hukum yang berjenjang, dimulai dari Al Quran sebagai sumber hukum tertinggi. *Urf* adalah salah satu sumber hukum Islam yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia sebagai “adat istiadat” suatu daerah yang dapat diakui jika tidak bertentangan dengan sumber hukum lain yang ada di atasnya. Ketiga, masih dari sisi syariah, yang menyatakan altruistik merupakan suatu faktor yang paling menonjol dalam mempengaruhi perilaku seorang muslim yang sesuai dengan tuntunan Islam. Altruistik diartikan sebagai perbuatan baik seseorang kepada orang lain untuk kebaikan dirinya sendiri. Dari hal ini nampaknya perilaku altruistik ini dapat pula memberikan penjelasan mengapa hubungan yang bersifat sosial merupakan faktor terbesar dalam memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja.

Sintesa dari pernyataan tersebut, kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan

yang seharusnya diterima. Argumen untuk sintesa tersebut, sikap yang dibentuk antara lain oleh budaya organisasi, memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, yaitu sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif individu terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya ketidakpuasan individu atas pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Wexley and Yukl (1977:99), dalam menjelaskan konsep atau teori kepuasan kerja melalui pendekatan keadilan (*Equity Theory*). Prinsip dasar dalam pendekatan ini adalah memperinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja yang menganggap adil dan masuk akal insentif atau keuntungan dalam pekerjaannya. Jadi, dalam pendekatan ini seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi.

Selanjutnya dalam penelitian Mallak, Lyth, Olson Ulshafer and Sardone (2003) menyatakan:

Higher culture strength will be associated with higher cost for job satisfaction, patient satisfaction, comparative patient satisfaction, patient result and executive leadership. Culture strength correlated significantly with job satisfaction.

Why? The culture of work organization drives the behavior of its employee. Culture is the set of values specific of a work unit. These values embody certain assumptions about work, working together, and how things should be done, given a specific context. These values, in turn, drive the behavior choices made by employees, particularly when time is short or when no formal policy exist to guide action. The logic that those who agree more strongly with the culture's value should make for better employees and for better service experiences. This finding reveals that work units with higher culture strength result are more likely to have higher job satisfaction results.

(Kekuatan budaya organisasi yang lebih tinggi akan dihubungkan dengan biaya yang lebih tinggi untuk kepuasan kerja, kepuasan pasien, kepuasan pasien yang komparatif, kesembuhan pasien dan kepemimpinan eksekutif yang lebih tinggi pula. Kekuatan budaya berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja. Mengapa? Karena budaya organisasi mendorong perilaku dari masing-masing karyawan. Budaya merupakan set nilai-nilai spesifik

dari unit kerja. Nilai-nilai ini membentuk asumsi tertentu tentang pekerjaan, bekerja secara bersama-sama dan bagaimana sesuatu dikerjakan dan diberikan konteks yang spesifik. Pada gilirannya, nilai ini mendorong pilihan-pilihan perilaku yang dibuat oleh karyawan, khususnya ketika jangka waktunya pendek, atau ketika eksistensi kebijakan non formal memberikan arah untuk berperilaku. Logikanya bahwa karyawan yang menyetujui nilai-nilai budaya yang lebih kuat membuat karyawan merasa lebih baik dan pengalaman-pengalaman yang lebih baik pula. Temuan ini mengungkapkan bahwa unit-unit kerja dengan hasil kekuatan budaya yang lebih tinggi lebih memungkinkan untuk memperoleh hasil kepuasan kerja yang lebih tinggi pula).

Sintesa dari pendapat mereka adalah sebagian besar kegagalan organisasi disebabkan tidak memperhatikan faktor budaya seperti nilai-nilai inti organisasi, yang merupakan sumber kekuatan penting yang diyakini dan dianut secara luas anggota organisasi. Argumen dari pendapat tersebut, pada profil budaya organisasi tertinggi mengidentifikasi bahwa budaya yang cenderung dominan yang akan ditekankan dan digunakan dalam organisasi. Kekuatan budaya akan mempengaruhi kepuasan anggota organisasi. Misalnya, budaya organisasi yang diukur dari orientasi tim dan respek pada orang lain akan menyebabkan kepuasan kerja, antara lain terlihat pada rekan kerja yang mendukung. Hal ini sesuai dengan pendapat Balthazad and Cookie (2004) menyatakan, budaya organisasi dikarakteristikan sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi. Keharmonisan sosial yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

Hodson dalam penelitian Frazer, Kick, and Barber (2002) menyatakan:

These conventional efforts have been complemented by lines of inquiry that center on the impact of work practices, such as high performance work system, and organizational norms as they relate to worker satisfaction. They jointly suggest that organizational norms and

practices, as well as management behaviors are crucial to an understanding of organizational arrangements and worker satisfaction. Why? We treat job satisfaction as a worker's overall evaluation of this or her job or the perceived quality of the work experience. We also emphasize that job satisfaction is typically explained from dispositional, structural, "hybrid" perspectives. Dispositional approaches focus on the individual-level characteristics that people bring to the workplace, as well as an individual's ability to adapt to the realities of organizational life. Structural approach, in contrast, emphasize factors that are exogenous to the individual worker, such as organizational structure, work role characteristics, job content, promotional opportunities, and type of industry. Hybrid argument examine the interactions of personal characteristics, such as values, with both the characteristics of the job and the organizational community.

(Upaya-upaya konvensional ini telah dilengkapi oleh garis-garis awal penyelidikan yang memusatkan pengaruh terhadap praktek-praktek kerja, seperti sistem *performance* kerja yang tinggi, dan norma-norma organisasional dihubungkan dengan kepuasan kerja. Ini memberikan kesan bahwa norma-norma organisasi dan praktek-prakteknya, begitu juga perilaku manajemen penting sekali terhadap sebuah pemahaman aturan-aturan organisasi dan kepuasan kerja. Mengapa? Karena kami memperlakukan kepuasan kerja sebagai evaluasi keseluruhan pekerja terhadap pekerjaan yang diterima atau kualitas yang diterima dari pengalaman kerja, kami juga menekankan bahwa kepuasan kerja pada umumnya dijelaskan dari sudut pandang disposisional, struktural, dan perspektif pembastaran. Fokus pendekatan disposisional terhadap karakteristik tingkat individual yang membawa individu ke lingkungan kerja, begitu juga dengan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan realitas kehidupan organisasi. Sebaliknya, pendekatan struktural menekankan faktor-faktor diluar organisasi terhadap pekerja, seperti struktur organisasi, karakteristik pekerjaan, tugas, kesempatan promosi dan tipe industri. Argumen ini menjelaskan interaksi antara karakteristik personal seperti nilai, dengan pekerjaan dan komunitas organisasional).

Sintesa dari pendapat mereka adalah norma-norma organisasi, aturan-aturan organisasi yang menjadi bagian dari budaya organisasi penting sekali bagi kepuasan kerja karyawan. Argumen dari pendapat tersebut, seperti yang dikatakan oleh Luthans (1998:144), kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya; semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif. Sedangkan, Schein dalam Hamidah, Troena dan Suman (2001)

mengatakan, kesalahan dalam memahami budaya dapat menyebabkan ketidakpuasan individu yang dimanifestasikan dalam beberapa hal. Wujud ketidakpuasan itu adalah tingkat absensi dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi, stres kerja, dan kinerja yang menurun. Ini berarti bahwa jika karyawan tidak menyepakati budaya organisasi, maka karyawan akan bersikap negatif terhadap organisasi dan selanjutnya karyawan akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

2.1.17 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian King (1996) menyatakan:

in analysing culture, negative and positive of an organization relating to each motivating of an organization relating to each motivating factor are assessed and scored to build up cultural profile. For example, one company's analysis for the consensus factor indicated discord, doubt, negligence and secretiveness as negative influence; against understanding, trust, caring and openness in terms of positives.

Why? The nine motivating factors are at the core of an organization's culture, they are: identification, is the need for an attractive public image. Internalization, is involving a personal belief in the organization and its goal. Instrumentality, is employee expectations that stated goals are attainable. Consensus, is mutual understanding among individuals. Rationality, is the need for rational, honest and open approach to problems. Development, is developing individual learning skills. Group dynamic, is understanding and training in group dynamic. Equity, is establishing equitable psychological contracts between the organization and individuals. Equality, is creating an equalitarian organization. (Dalam menganalisis budaya, negatif dan positif terhadap satu organisasi yang berhubungan dengan masing-masing motivasi yang berkaitan dengan organisasi pada masing-masing faktor motivasi yang diuji dan dinilai untuk membangun profil budaya. Contohnya, satu analisis perusahaan untuk faktor konsensus yang mengindikasikan perselisihan, keragu-raguan, pengabaian dan kerahasiaan sebagai pengaruh negatif, melawan pemahaman, kepercayaan, perhatian, keterbukaan yang berhubungan dengan motivasi positif. Mengapa? Karena sembilan faktor-faktor pemotivasian merupakan inti dari budaya organisasi, diantaranya: identifikasi, merupakan kebutuhan untuk image publik yang atraktif. Internalisasi, merupakan keterlibatan kepercayaan personal dalam organisasi dan tujuan-tujuannya. Instrumentalitas,

merupakan harapan-harapan karyawan yang mana tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Konsensus, merupakan pemahaman bersama diantara individu-individu. Rasionalitas, merupakan kebutuhan akan rasionalitas, kejujuran dan pendekatan yang terbuka terhadap persoalan-persoalan. Pengembangan, adalah mengembangkan skill-skill pembelajaran individual. Dinamika kelompok, merupakan pemahaman dan pelatihan dalam dinamika kelompok. Keadilan, adalah mengembangkan kontrak-kontrak psikologis yang berkeadilan dinatara organisasi dan individu-individu. Persamaan, adalah menciptakan sebuah organisasi yang berasaskan kebersamaan).

Sintesa dari pendapat King adalah identifikasi, internalisasi, instrumentalitas, konsensus, rasionalitas, pengembangan, dinamika kelompok, keadilan dan persamaan adalah inti dari budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang telah dibangun oleh karyawan maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Homes *and* Marsden (1996) menyatakan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan motivasi karyawan. Ini berarti bahwa budaya memiliki kekuatan yang besar dalam mempengaruhi atau menstimuli perilaku karyawan. Karena itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya, Handoko (1992:10) menyatakan, dalam motivasi umumnya terdapat dua unsur pokok, yaitu unsur dorongan atau kebutuhan dan unsur tujuan. Oleh karena itu, manusia dalam melakukan perbuatannya selalu diikuti oleh dorongan dan tujuan yang akan dicapai. Ini berarti bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara optimal. Maka perlu sekali penerapan budaya organisasi yang berfungsi sebagai unsur yang dapat mempengaruhi efektivitas dan merangsang motivasi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dalam penelitian Baker (2002) menyatakan:

Many early proponents of organizational culture tended to assume that a strong, pervasive culture was beneficial to all organizations because it forested motivation, commitment, identity, solidarity, and sameness, which, in turn, facilitated internal integration and coordination.

Why? All organizations have cultures, some appear to have stronger, more deeply rooted cultures than others. Initially, a strong culture was conceptualized as a coherent set of beliefs, values, assumptions, and practices embraced by most members of the organization. The emphasis was on 1. the degree of consistency of beliefs, values, assumptions, and practise across organizational members; and 2. the pervasiveness (number) of consistent beliefs, values, assumption, and practices. Once goals are defined, it is necessary to address the type of culture that is necessary to advance these goals and objectives and ensure the successful implementation of the necessary changes. In addition, the organizational effectiveness has been increasingly emphasizing the importance of culture in motivating and maximizing the value of its intellectual assets, particularly its human capital.

(Banyaknya proponen awal terhadap budaya organisasi cenderung mengasumsikan bahwa kekuatan, serapan budaya bermanfaat untuk seluruh organisasi karena budaya organisasi mendorong motivasi, komitmen, identitas, solidaritas, dan persamaan, yang pada gilirannya memfasilitasi koordinasi dan integrasi internal. Mengapa? Karena seluruh organisasi mempunyai budaya, beberapa budaya muncul menjadi lebih kuat dan kontrol-kontrol internal berasosiasi lebih mendalam dan mengakar dari pada organisasi yang lain. Pada awalnya, budaya yang kuat dikonseptualisasikan seperangkat kepercayaan, nilai-nilai, asumsi-asumsi dan praktek-praktek yang mengikat anggota-anggota organisasi. Penekanannya adalah: 1. derajat konsistensi kepercayaan, nilai-nilai, asumsi-asumsi dan praktek-prakteknya bagi anggota organisasi; dan 2. Serapan (jumlah) konsistensi kepercayaan, nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan praktek-prakteknya. Sekali tujuan ditentukan, tujuan ini diperlukan untuk mengarahkan tipe budaya yang memasukkan tujuan dan sasaran ini dan menjamin keberhasilan implementasi dari perubahan-perubahan yang diperlukan. Selanjutnya efektivitas organisasi benar-benar menekankan pentingnya budaya dalam memotivasi dan memaksimalkan nilai terhadap aset-aset intelektual, khususnya *human capital*).

Sintesa dari pendapat Baker (2002) adalah budaya organisasi yang kuat akan mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Argumen untuk dari pendapat tersebut, Koontz (1980:632) mengatakan, motivasi adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, menggiatkan, atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan-

tujuan. Sedangkan Schein dalam Munandar (2004:262) menyatakan, memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi sebagai berikut: *"a pattern of shared basic assumption that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Dari definisi Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk, bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Sehingga dari pendapat Schein tersebut terdapat beberapa hal, pertama, budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari proses penyesuaian dengan pekerjaannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota agar dapat tetap bertahan. Kedua, asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak absah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain. Ini berarti bahwa dengan budaya organisasi yang kuat akan mampu memberikan kekuatan pada karyawan, menggiatkan, atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku mereka ke arah tujuan-tujuan organisasi.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Chow *et al.* (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi hasil-hasil seperti

produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Dengan cara yang sama, penulis terbaru telah mengulangi asumsi bahwa budaya organisasi mempengaruhi secara signifikan terhadap organisasi, perilaku karyawan, motivasi dan pada akhirnya kinerja finansial organisasi. Chow *et al.* melakukan penelitian ini dihubungkan dengan organisasi yang seringkali melakukan pergantian (*turnover*) karyawan, yang merupakan subyek dari banyak penelitian dalam pengetahuan-pengetahuan organisasi dan ekonomi serta penting untuk individu, organisasi, dan perspektif industri. Dengan memperkuat pentingnya budaya organisasi pada akhirnya akan memperkuat motivasi karyawan karena *turnover* berkaitan erat dengan biaya organisasi.

Dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perlu sekali penerapan budaya organisasi yang berfungsi sebagai unsur yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.1.18 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Suatu budaya organisasi mencerminkan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari, membuat keputusan untuk karyawan, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi, seperti dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan organisasi (Robbins, 2001:187).

Hasil penelitian Kotter *and* Heskett (2006:12-13) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap prestasi kerja organisasi. Dalam hal ini, penelitian tersebut menyimpulkan sebagai berikut: 1.

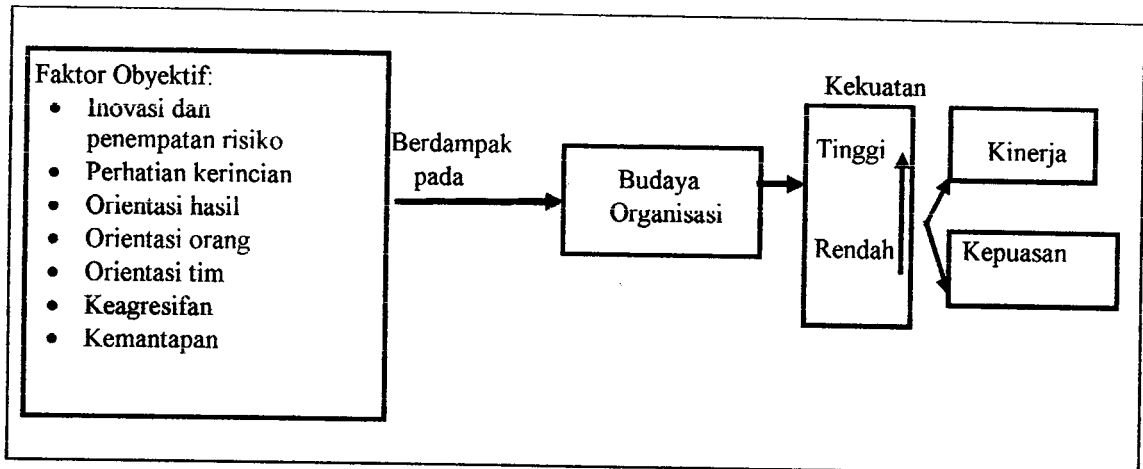
budaya perusahaan mempunyai dampak signifikan terhadap prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; 2. budaya perusahaan sangat mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang; 3. budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan paling sering terjadi; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang bijaksana dan pandai; dan 4. walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat diciptakan untuk lebih meningkatkan prestasi.

Sintesa dari pendapat Kotter *and* Heskett, budaya organisasi akan menaikkan kesuksesan atau kegagalan kinerja perusahaan. Dengan kesuksesan perusahaan akan berdampak pada kinerja, sebaliknya, dengan kegagalan perusahaan akan berdampak pada kegagalan perusahaan. Misalnya, karyawan merasakan bahwa budaya organisasi menjadi perekat bagi seluruh anggota organisasi untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan nilai-nilai kebersamaan itu, akan membuat karyawan merasakan keharmonisan dalam bekerja sehingga akan mendorong karyawan untuk berkinerja secara optimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Bagaimana budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja dan kepuasan, oleh Robbins diterjemahkan oleh Tim Indeks (2003:329) mengemukakan suatu ilustrasi dalam bentuk gambar. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.8 halaman 131.

Gambar 2.8 menjelaskan, budaya organisasi sebagai suatu variabel antara. Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada

tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan pengaruh yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.



Gambar 2.8 KERANGKA BERPIKIR PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA MENURUT ROBBINS (2003:329)

Demikian juga, seiring berjalannya waktu, kepribadian orang yang memiliki kemantapan tinggi akan berdampak pada kinerja perusahaan sama halnya dengan budaya yang kuat. Hal ini membuat budaya kuat sulit untuk diubah oleh para manajer. Mengubah budaya suatu organisasi merupakan suatu proses yang panjang dan sulit. Akibatnya, dalam jangka pendek, para manajer seharusnya memperlakukan budaya organisasi mereka relatif tetap.

Mempekerjakan seorang karyawan yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang termotivasi dan tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka. Tidak mengherankan, tingkat keluar-masuknya karyawan yang tidak cocok dengan nilai-nilai organisasi lebih tinggi daripada individu yang merasa cocok.

Tabel 2.3

PERBEDAAN NILAI-NILAI INTI DAN TINGKAH LAKU UMUM PADA BUDAYA ADAPTIF DENGAN YANG TIDAK ADAPTIF MENURUT KOTTER AND HESKETT (2006:57)

KOMPONEN	BUDAYA ADAPTIF	BUDAYA TIDAK ADAPTIF
Nilai-nilai Inti	Sebagian besar manajer sangat sungguh-sungguh peduli pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai orang-orang dan proses yang bisa menciptakan perubahan yang berharga (misalnya, kepemimpinan ke atas dan ke bawah dalam hirarki manajemen).	Sebagian besar manajer terutama memperhatikan diri sendiri, kelompok kerja mereka, atau beberapa produk (teknologi) yang menyangkut kelompok kerja tersebut. Mereka lebih menghargai proses manajemen yang teratur dan menghindari pengambilan risiko.
Tingkah laku Umum	Para manajer sangat memperdulikan konstituen, khususnya pelanggan, dan memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan sah mereka, bahkan jika menuntut pengambilan risiko.	Para manajer cenderung berperilaku picik, politis, dan birokratis. Sebagai hasilnya, mereka tidak mengubah strategi dengan cepat untuk memanfaatkan perubahan lingkungan bisnis.

Kinerja seorang karyawan juga tergantung pada tingginya tingkat pengetahuan terhadap apa yang harus atau tidak harus dikerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocok karyawan tersebut dalam organisasi. Dapatkah karyawan tersebut bergaul dengan rekan sekerja? Apakah karyawan tersebut mempunyai kebiasaan kerja yang dapat diterima, dan apakah karyawan tersebut memperlihatkan sikap yang benar? Kualitas ini berbeda di antara pekerjaan-pekerjaan dan organisasi-organisasi.

Misalnya, pada beberapa pekerjaan, karyawan akan dievaluasi secara lebih menguntungkan jika mereka agresif dan menandakan secara lahiriah bahwa mereka tampak ambisius. Pada suatu pekerjaan lain, atau pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi lain, pendekatan semacam itu dapat dinilai sebagai hal negatif.

Kotter *and* Heskett (2006:165) menemukan pula bahwa terdapat beberapa budaya perusahaan yang baik untuk mengadaptasi perubahan dan melestarikan prestasi organisasi, sementara yang lain tidak. Karena itu Kotter *and* Heskett membedakan antara budaya yang “adaptif” dan budaya yang “tidak adaptif”, dan mereka menentukan nilai-nilai inti dan tingkah laku umum dalam setiap jenis budaya. Perbedaan nilai-nilai inti dan tingkah laku umum dari budaya yang bersifat “adaptif” dan yang “tidak adaptif”. dapat dikemukakan pada Tabel 2.3 halaman 132.

Kinerja seorang karyawan juga tergantung pada tingginya tingkat pengetahuan terhadap apa yang harus atau tidak harus dikerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocok karyawan tersebut dalam organisasi. Dapatkah karyawan tersebut bergaul dengan rekan sekerja? Apakah karyawan tersebut mempunyai kebiasaan kerja yang dapat diterima, dan apakah karyawan tersebut memperlihatkan sikap yang benar? Kualitas ini berbeda di antara pekerjaan-pekerjaan dan organisasi-organisasi. Misalnya, pada beberapa pekerjaan, karyawan akan dievaluasi secara lebih menguntungkan jika mereka agresif dan menandakan secara lahiriah bahwa mereka tampak ambisius. Pada suatu pekerjaan lain, atau pekerjaan yang sama

dalam suatu organisasi lain, pendekatan semacam itu dapat dinilai sebagai hal negatif.

Kotter *and* Heskett (2006:165) menemukan pula bahwa terdapat beberapa budaya perusahaan yang baik untuk mengadaptasi perubahan dan melestarikan prestasi organisasi, sementara yang lain tidak. Karena itu Kotter *and* Heskett membedakan antara budaya yang “adaptif” dan budaya yang “tidak adaptif”, dan mereka menentukan nilai-nilai inti dan tingkah laku umum dalam setiap jenis budaya. Perbedaan nilai-nilai inti dan tingkah laku umum dari budaya yang bersifat “adaptif” dan yang “tidak adaptif” dapat dikemukakan pada Tabel 2.3.

2.1.19 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Mallak *et al.* (2003) menyatakan:

Those who work the new facility will rate the built environment satisfaction higher compared to those who work in the older facilities. This hypothesis follows logically from the basis that those employees working most of their time in the patient-centered built environment will tend to rate the built environment higher than those who continue to work in the older facilities.

Why? Taking care of employee and they'll take care of customer is a common philosophy in many organizations and the basis for successful organization. It is caused the built environment refers to human made spaces that we live and work in. A built environment is designed with a purpose, typically to meet some optimal set of organizational, customer, and employee needs. These needs often contradict each other and complicate decision making about the built environment. The built environment is the result of design-organization, employee, and customer needs are designed into the space. Because of the central role of design in the built environment may be a more useful term.

(karyawan yang bekerja pada fasilitas baru akan menilai lingkungan binaan akan lebih tinggi kepuasannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Hipotesis ini secara logis mengikuti dasar bahwa karyawan yang dengan waktu yang paling lama di pusat pelayanan pasien akan cenderung menilai bahwa lingkungan binaan dengan fasilitas yang lebih baik akan terus melanjutkan pekerjaannya dari pada karyawan yang bekerja dengan fasilitas yang lebih tua. Mengapa? Hal ini disebabkan dengan merawat karyawan akan

membuat karyawan merawat dan melayani customer, ini adalah filosofi umum dan dasar untuk keberhasilan organisasi. Ini disebabkan lingkungan binaan menunjuk kepada tempat-tempat buatan manusia dimana kami tinggal dan bekerja di dalamnya. Lingkungan binaan di disain dengan satu tujuan, secara umum untuk bertemu dengan beberapa set organisasional, *customer* dan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kebutuhan-kebutuhan ini seringkali kontradiktif satu dengan lainnya dan pembuatan keputusan berkomplikasi tentang lingkungan binaannya. Lingkungan binaan merupakan hasil dari disain organisasi, karyawan, dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang didisain ke dalam tempat kerja. Karena disain dari peran pusat lingkungan binaan mungkin akan lebih bermanfaat).

Sintesa dari pendapat mereka adalah penciptaan lingkungan binaan melalui ketersediaan fasilitas-fasilitas baru melalui organisasi, karyawan dan pelanggan yang didisain ke dalam tempat kerja. Penciptaan lingkungan binaan ini mempengaruhi kepuasan karyawan. Argumen terhadap pendapat tersebut, Lingkungan organisasi memerlukan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan seperti itu selain berhubungan dengan faktor fisik/material, juga terkait dengan faktor sosial psikologis yang mewarnai kebersamaan antara seluruh pegawai/karyawan dalam bekerja. Wirawan (2008:124) mengatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif. Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang berkonflik akan menimbulkan sikap negatif, stres kerja tinggi, serta kepuasan dan motivasi yang rendah. Lingkungan kerja seperti ini akan menciptakan kinerja anggota organisasi rendah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di ruangan kerja yang nyaman dan bersih, hubungan karyawan dan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif, stres kerja rendah, serta kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi dan berikutnya akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi. Dengan lingkungan kerja seperti pewarnaan, kebersihan,

pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan menjauhi kebisingan bagi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

School of Public affairs (2005) menyatakan:

Statistical analysis of the best places to work results show that-as was the case in 2003-these two workplace dimensions are the most significantly connected with overall employee satisfaction and engagement across the 250 agencies and subcomponents measured.

Why? Creating a high performing organization requires a relentless focus on ensuring a great work environment. When employee are enthusiastic about they work and engaged in what they do, obstacles seem smaller, difficult problem give way to innovative solutions and exceeding expectations happens with exceptional regularity. Best places to work is to learn from the organizations at the top. Underneath these surface differences is a common set of characteristics that help ensure high levels of employee engagement. One key goal of the best places to work is to provide an authoritative yard stick for managers and leaders in their efforts to boost employee engagement.

(Analisis statistik dari tempat-tempat terbaik menunjukkan hasil-hasil pekerjaan bahwa seperti kasus pada tahun 2003 yang mana dua dimensi lingkungan kerja secara signifikan berhubungan dengan kepuasan karyawan secara keseluruhan dan keterikatan yang melewati 250 agensi dan subkomponen yang diukur. Mengapa? Menciptakan organisasi dengan *performance* yang tinggi menghendaki fokus yang tiada hentinya untuk menjamin lingkungan kerja yang nyaman. Ketika karyawan antusias tentang dimana mereka bekerja dan bersungguh-sungguh terhadap apa yang mereka kerjakan, rintangan terlihat lebih mengecil, persoalan-persoalan yang sulit memberikan cara untuk mencari solusi inovatif dan harapan yang tinggi terjadi dengan pengecualian peraturan. Tempat kerja terbaik berasal dari top organisasi. Di bawah perbedaan-perbedaan permukaan ini kumpulan karakteristik sederhana yang membantu menjamin tingkat keikutsertaan karyawan yang tinggi. Salah satu tujuan utama terhadap tempat-tempat terbaik untuk bekerja adalah menyediakan kemudi otoritatif untuk para manajer dan pemimpin dalam upayanya untuk mendorong keterlibatan karyawan).

Sintesa dari pendapat mereka adalah lingkungan kerja terbaik akan membawa suasana kerja yang semakin kondusif yang pada akhirnya akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Ini ditunjukkan dengan kegairahan karyawan dalam bekerja, bersungguh mengerjakan tugasnya, rintangan dianggap sesuatu yang biasa, mencari solusi inovatif ketika menghadapi masalah.

Argumen untuk pendapat tersebut, Wirawan (2008:122) mengatakan, lingkungan kerja merupakan persepsi anggota organisasi (sebagai individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Persepsi merupakan proses orang menerima, mengorganisir, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungan kerjanya serta menggunakannya untuk mengambil keputusan dan melakukan aktivitas. Artinya, ketika karyawan merasakan lingkungan kerjanya nyaman, dalam bentuk adanya kerja sama yang erat antar anggota organisasi, keharmonisan di antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi maka karyawan tersebut akan bekerja dan mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan organisasi dengan baik.

2.1.20 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian Newman (1986) menyatakan:

The entire organizational environment (particularly as perceived by the organizational member) is considered to have a very important impact on an individual's motivations, satisfactions, and task performance.

These perceptions form the basis (i.e., frames of reference) for (but are conceptually different from) that person's evaluations of (attitudes toward) the work environment (Newman 1974a, 1975).

Why? The theoretical framework underlying the development of Perceived Work Environment (PWE) instrument assumes that behavior is a function of the person and that person's evaluation. This Lewinian framework emphasizes the perceptual basis of behavior. Thus, before we can understand human behavior in organization, we must know how people perceive the environment in which they work. The frame work suggested that a person's perception of work environment stimuli is related the person's location in the organization and the person's own characteristics. These perception form the basis (i.e., frames of references) for (but are conceptually different from) that person's evaluation of (attitudes toward) the work environment (Newman 1974b, 1975). The evaluations/attitudes are related, in turn, to notions of person-environment fit which, in turn, are related to work motivation, behavioral intentions, absenteeism, performance, and turnover (schematic representation of this theoretical framework appears in Newman, 1974b).

(Keseluruhan lingkungan organisasi (secara khusus diterima oleh anggota organisasi) dianggap memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan dan kinerja. Persepsi ini membentuk dasar (yaitu, bingkai referensi) untuk (tetapi secara konseptual berbeda dari) evaluasi seseorang (melalui sikap) terhadap lingkungan kerja (Newman, 1974a, 1975). Mengapa? Kerangka teoritikal mendasari pengembangan instrumen lingkungan kerja yang dirasakan mengasumsikan bahwa perilaku merupakan fungsi dari orang dan evaluasi orang tersebut. Kerangka kerja Lewinian menekankan dasar perseptual perilaku. Jadi, sebelum kami dapat memahami perilaku manusia dalam organisasi, kami harus mengetahui bagaimana karyawan merasakan lingkungan dimana mereka bekerja. Kerangka kerja ini mengesankan bahwa persepsi manusia terhadap stimuli lingkungan kerja berhubungan dengan lokasi di dalam organisasi dan karakteristik yang dimiliki oleh orang tersebut. Persepsi ini membentuk dasar (yaitu kerangka pilihan-pilihan) untuk (tetapi secara konseptual berbeda dengan) evaluasi terhadap lingkungan kerja (Newman, 1974b, 1975). Evaluasi atau sikap yang berhubungan ini, pada gilirannya, menduga kelayakan lingkungan seseorang, berhubungan dengan motivasi kerja, tujuan perilaku, absensi, kinerja dan perputaran (representasi skematik dari kerangka kerja teoritis dalam Newman, 1974b).

Sintesa dari pendapat Newman (1986) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja, dan sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak kondusif tidak akan menciptakan motivasi kerja. Argumen untuk pendapat tersebut, interaksi antara lingkungan kerja dengan karyawan merefleksikan motivasi yang terjadi pada karyawan. Franco *et al.* (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses transaksional antara pekerja dan lingkungan kerja. Ini berarti bahwa jika lingkungan kerja terasa nyaman bagi karyawan. Manifestasi dari kenyamanan dalam bekerja berupa hubungan interpersonal yang harmonis baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Selanjutnya, Nitisemito (1996:110) mengatakan, faktor-faktor yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja di antaranya adalah pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan menjauhi kebisingan bagi karyawan

akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Dalam penelitian Franco *et al.* (2003), menyatakan:

Health worker motivation reflects the interactions between workers and their work environment. Work motivation is not an attribute of the individual or the organization; rather, it results from the transaction between individuals and their work environment.

Why? Motivation in a work context can be defined as an individual's degree of willingness to exert and maintain effort towards organizational goals. It is a set of psychological processes that influences worker's allocation of personnel resources toward those goals, which in turn affect workplace effectiveness and productivity. Because of this interactive nature of motivations, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively. Health worker motivation reflects the interactions between workers and their work environment. Because of the interactive nature of motivation, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively, and such to influence health system performance.

(Dalam penelitian Franco *et al.* (2003), motivasi kerja bukan atribut dari individu atau organisasi; melainkan, berasal dari transaksi antara individu dan lingkungan kerja mereka. Mengapa? Motivasi dalam konteks pekerjaan dapat didefinisikan sebagai derajat kemauan individu untuk menggunakan dan memelihara upaya melalui tujuan-tujuan organisasional. Tujuan organisasional ini merupakan proses psikologis yang mempengaruhi alokasi pekerja terhadap sumber-sumber personal melalui tujuan-tujuan tersebut, yang pada gilirannya mempengaruhi lingkungan kerja secara efektif dan produktif. Karena dari motivasi alamiah interaktif ini, organisasi lokal dan kebijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif. Motivasi karyawan yang sehat merefleksikan interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja mereka. Karena dari motivasi alami interaktif ini, organisasi lokal dan kebijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif, dan mempengaruhi kinerja sistem kesehatan).

Sintesa dari pendapat mereka adalah peran lingkungan kerja sangat penting untuk membangun motivasi kerja karyawan. Interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan termotivasi. Argumen untuk pendapat ini, wirawan (2008:123) mengatakan, lingkungan kerja mempengaruhi sikap karyawan. Karyawan dapat bersikap positif maupun negatif mengenai

lingkungan kerjanya. Sikap dapat juga berbentuk harapan positif atau negatif. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Misalnya, orang dapat berperilaku dari sangat disiplin sampai sangat tidak disiplin. Sedangkan, Handoko (1992:10) menyatakan, dalam motivasi umumnya terdapat dua unsur pokok, yaitu unsur dorongan atau kebutuhan dan unsur tujuan. Agar karyawan bersikap positif pada pekerjaannya maka harus diciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar mereka terdorong untuk memenuhi tujuan organisasi. Karena itu lingkungan kerja harus dibuat nyaman agar karyawan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

2.1.21 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Dalam penelitian Thompson *et al.* (2003), menyatakan:

In fact, they found that work climate, as measured by the degree to which it is acceptable to share family concern at work, was positively related to an employee's work performance and well-being. When they measured work climate as the extent to which employee are expected to sacrifice family for work, they found that it was negatively related to well being and positively related to work-family conflict.

Why? Allen (2001) have noted, supervisors play a key role in determining whether or not employee are able to use work-life policies, and their willingness to be supportive influence employees attitude about their jobs and employer. Kossek et al. (2001) suggested that work climate for sharing family concerns and work climate for sacrificing family for work might be important dimensions of the overall climate that affect attitudes as well as decisions about how much time and energy to devote to work. In fact, they found that work climate, as measured by the degree to which it is acceptable to share family concerns at work, was positively related to an employee's work performance and well-being.

(Dalam penelitian Thompson *et al.* (2003), sebenarnya, mereka menemukan bahwa iklim kerja, seperti yang terukur oleh derajat yang dapat diterima untuk membagi kepedulian keluarga dalam bekerja, secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan dan kesejahteraan. Ketika mereka menguji lingkungan kerja sebagai tingkat yang mana karyawan diharapkan mengorbankan keluarga untuk pekerjaan, mereka

menemukan bahwa secara negatif berhubungan dengan kesejahteraan dan secara positif berhubungan dengan konflik keluarga-pekerjaan). (Mengapa? Allen dalam Thompson *et al.* (2001) mencatat, supervisor memainkan peran kunci dalam menentukan apakah seorang karyawan mampu atau tidak menggunakan kebijakan-kebijakan kehidupan-pekerjaan, dan kemauannya untuk secara suportif mempengaruhi sikap karyawan tentang pekerjaannya dan atasannya. Kossek dalam Thompson *et al.* (2001) mengatakan bahwa iklim untuk membagi kepedulian keluarga dan lingkungan kerja dengan mengorbankan keluarga untuk pekerjaannya mungkin memberikan dimensi yang penting terhadap keseluruhan iklim yang mempengaruhi sikap seperti halnya keputusan-keputusan tentang seberapa banyak waktu dan energi yang dicurahkan untuk pekerjaan. Sebenarnya, mereka menemukan bahwa iklim kerja, seperti yang diukur oleh derajat yang dapat diterima untuk membagi kepedulian keluarga dalam pekerjaannya, secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan dan kehidupannya menjadi lebih baik).

Sintesa dari pendapat mereka adalah iklim kerja yang membagi antara keluarga dan pekerjaan ternyata mampu memberikan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi antara pekerjaan dan keluarga ternyata mampu memberikan prestasi kerja bagi karyawan. Argumen dari pendapat tersebut, Wirawan (2008:123) mengatakan, lingkungan kerja mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Sedangkan sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Persepsi negatif pekerja terhadap peraturan organisasi, pelaksanaan norma, dan pekerjaannya mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini berpengaruh terhadap kinerja mereka yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya, persepsi positif karyawan terhadap organisasi harus diutamakan. Salah satu wujud agar karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasinya adalah memberikan kesempatan karyawan untuk berbagi antara kepentingan keluarga dan kepentingan karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat

Kreitner *and* Kinicki (2003:277) mengatakan bahwa hubungan antara kehidupan kerja seseorang dengan lingkungan pribadinya menjadi penting. Organisasi semakin menerapkan berbagai program dan pelayanan “ramah keluarga” yang dimaksudkan untuk membantu para karyawan mengatur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka yang saling mempengaruhi. Organisasi dapat menyediakan pelayanan perawatan anak, jadwal kerja yang fleksibel, rencana program makan bersama, pelayanan binatu, ATM di tempat kerja, dan program pengurangan stres. Organisasi ini berharap bahwa program seperti ini akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

2.1.22 Hubungan Kepuasan dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian Tyilana (2005) menyatakan:

When employee are happy and satisfied in their jobs, their level motivation is high and they perform at peak all the time. On the other hand, when employee are unhappy and dissatisfied at work, their level of motivation is low and they don't perform at peak level.

Why? Strategies of how management can utilize achievement, recognition and work itself as a tool to keep employees motivated and satisfied in their jobs. It also recommends ways by which management can eliminate low motivation and job dissatisfaction among employee by improving management skills, knowledge and competencies of managers, buildings relations between managers and subordinate and also improving the quality of internal communication with employees on policy and administrative matters.

(Dalam penelitian Tyilana (2005) disimpulkan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak dari seluruh waktunya. Pada sisi lain, ketika karyawan tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya, tingkat motivasinya rendah dan mereka tidak berkinerja pada tingkat puncak. Mengapa? Strategi-strategi bagaimana manajemen dapat menggunakan prestasi, rekognisi dan pekerjaannya sebagai alat untuk mempertahankan motivasi karyawan dan kepuasan dalam pekerjaannya. Strategi juga merekomendasikan cara-cara bagaimana manajemen dapat mengeliminasi motivasi yang rendah dan ketidakpuasan pekerjaan diantara karyawan dengan mengembangkan keterampilan-keterampilan manajemen, pengetahuan manajemen dan kompetensi para manajer,

membangun hubungan antara manajer-manajer dan subordinatnya serta mengembangkan kualitas komunikasi internal dengan karyawan atas kebijakan dan persoalan-persoalan administratif).

Sintesa dari pendapat Tyilana adalah ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat yang tentunya akan berkinerja tinggi. Dengan menggunakan strategi manajemen yang tepat maka perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya karyawan akan termotivasi dalam bekerja. Argumen terhadap pendapat tersebut, Herzberg dalam Sobur (2003:282) mengatakan bahwa para pegawai menginginkan dan mengharapkan gaji yang memadai, jaminan pekerjaan dan kehidupan pribadi, kondisi kerja yang baik, status dan kebijakan-kebijakan perusahaan serta perilaku administrasi yang bertanggung jawab. Apabila kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, mereka akan mencari peluang pekerjaan ke tempat lain, kemangkirannya (absen) meningkat, hubungan kerja memburuk, dan munculnya sikap-sikap negatif. Banyak manajer berpikir bahwa pemuasan kebutuhan-kebutuhan ini akan meningkatkan motivasi. Sebaliknya, kebutuhan motivasi (motivator) dalam urutan yang lebih tinggi meliputi kemajuan dan perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan kenyamanan pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, untuk memotivasi seorang pegawai, sebagai langkah awal, seorang manajer pertama-tama harus memenuhi, atau sekurang-kurangnya memelihara kebutuhan dasar. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, kebutuhan motivasi menjadi prioritas. Artinya, seorang manajer harus mampu memelihara kepuasan kerja karyawan agar karyawan termotivasi untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan digunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja yang lalu. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Karena itu, kepuasan dan motivasi saling berhubungan.

Selanjutnya, Byrd (2000) menyatakan, berdasarkan pada teori Maslow *and* Herzberg mengatakan bahwa kepuasan karyawan cenderung lebih produktif, kreatif dan memiliki berkomitmen. Karyawan penting untuk produktivitas. Produktivitas didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan membuang hasil yang minimal dan berupaya mencapai hasil maksimal. Keberhasilan strategi pengembangan produktivitas tergantung dari komitmen karyawan, kepuasan kerja, *skill* dan motivasi kerja karyawan. Ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.1.23 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Korman dalam Lopez (1982) menyatakan:

On the self-consistency theory of work motivation have promulgated the current impetus for industrial/organizational research on the potential moderating effect of self esteem on the relationship between employee satisfaction and performance. Specifically, Korman predicted that high self-esteem persons would show a significant positive correlation between job satisfaction and performance, but low self-esteem persons

would evidence a nonsignificant correlation between job satisfaction and performance.

Why? A primary thrust of Korman's theoretical framework is that "all other things being equal, individual will engage in and find satisfying those behavioral roles which maximize their sense of cognitive balance or consistency". Thus, job satisfaction and performance are based on implementation of the employee self concept. For a high self esteem individual, the better the performance, the greater the balance with his/her cognition as an adequate, need satisfying individual, and therefore the more satisfaction with the job. For a low self esteem individual, on the other hand, job performance should not have an important impact on his/her satisfaction because need satisfaction and competence are not consistent with his or her self concept.

(Teori *self-consistency* dari motivasi kerja mengatakan bahwa daya pendorong penelitian industri/organisasi atas pengaruh moderasi potensial dari *self esteem* terlihat pengaruh antara kinerja karyawan dan kepuasan. Secara spesifik, Korman memprediksikan bahwa orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi orang-orang yang memiliki *self esteem* rendah akan membuktikan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Mengapa? Pendorong utama dari kerangka teori Korman adalah "segala sesuatu menjadi sama, individu akan terikat dan menemukan kepuasan peran-peran perilaku yang memaksimalkan rasa keseimbangan kognitif atau konsistensi" (1976, hal.51). Jadi, kepuasan kerja dan kinerja didasarkan pada implementasi konsep diri karyawan. Untuk individu yang memiliki *self esteem* yang tinggi, kinerja terbaik, keseimbangan yang lebih baik dengan kognisinya yang memadai, membutuhkan kepuasan individual, pada sisi lain, kinerja seharusnya tidak memiliki pengaruh yang penting terhadap kepuasan karena membutuhkan kepuasan dan kompetensi yang tidak konsisten dengan konsep dirinya).

Sintesa dari penelitian Lopez (1982) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika karyawan tersebut memiliki *self esteem* yang tinggi. Begitu juga sebaliknya, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dikarenakan karyawan memiliki *self esteem* rendah. Argumen untuk pendapat ini, Kreitner and Kinicki (2003:275) mengatakan, kepuasan kerja mengarah kepada prestasi kerja yang lebih tinggi. Mengapa hal ini bisa terjadi? Pertama, kepuasan kerja secara hipotesis mempengaruhi prestasi kerja secara tidak langsung melalui tujuan dan usaha seorang karyawan.

Kedua, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif dengan prestasi kerja karyawan. Jadi, para manajer dapat mempengaruhi prestasi kerja secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian Hochwarter, Parrewé, Ferris, and Brymer (1999) menyatakan:

The job satisfaction-performance relationship is one of the most frequently examined in the organizational sciences. Three-way interactions demonstrated that the strongest positive relationship between job satisfaction and performance accrued when high value attainment was coupled with either high positive or low negative effective disposition.

It stands to reason that the best performers would be the most satisfied with their job ($P \rightarrow S$) and that the most satisfied would exemplify the best performers ($S \rightarrow P$). The relationship between these variables has received a voluminous amount of research attention.

(Dalam penelitian Hochwarter, Parrewé, Ferris, and Brymer (1999), hubungan kepuasan kerja-kinerja merupakan salah satu dari pengukuran yang paling sering dilakukan terhadap ilmu organisasi. Tiga cara interaksi yang didemonstrasikan bahwa hubungan positif yang paling kuat antara kepuasan kerja dan kinerja diteliti ketika pencapaian nilai yang tinggi dikaitkan dengan disposisi efektif dengan nilai positif tinggi atau nilai positif rendah).

(Mengapa? Dinyatakan bahwa karyawan terbaik akan benar-benar puas dengan pekerjaannya dan karyawan yang benar-benar puas akan menunjukkan kinerja terbaik. Hubungan antara dua variabel ini telah mendapatkan perhatian yang sangat besar).

Sintesa dari pendapat mereka adalah karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berkinerja tinggi. Tetapi sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berkinerja rendah. Argumen untuk pendapat tersebut, As'ad (2001:103) mengatakan, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini dikarenakan adanya perbedaan pada masing-masing individu (*individual differences*). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka

semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah, sebab dengan mendapatkan gaji seorang karyawan akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Menurut As'ad (2003:113), dalam kenyataannya, gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan yang lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara, karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

2.1.24 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Menurut Newstrom *and* Davis (1997:117), secara matematik hubungan kinerja dan motivasi dapat ditulis $P = f(A.M)$ atau $P = A \times M$. Performance (P) adalah fungsi (f) dari *ability level* (A) dan *degree of motivation* (M). Penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Heider dalam As'ad (2001:58) mengatakan bahwa *performance* kerja dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan : $P = performance$

$M = motivation$

$A = ability$

Berpijak dari formula ini, *performance* adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu juga halnya dengan orang yang sebenarnya memiliki *ability* yang tinggi tetapi rendah motivasinya maka akan rendah kinerjanya. Atas dasar ini Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan agar karyawan yang akan diberi *training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan yang perlu dimotivasi adalah mereka yang memiliki *ability* tinggi.

Menurut Georgopoulos dalam As'ad (2001:57), teorinya disebut "*path goal theory*" mengatakan bahwa *performance* adalah fungsi dari "*facilitating process*" dan "*inhibiting process*". Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *needs* (*goal*) tertentu, maka orang tersebut akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*). Namun demikian, apakah proses tersebut akan melahirkan *performance* adalah tergantung dari tingkat kebebasan (*level of freedom*) yang ada pada jalur itu. Apabila tidak ada hambatan yang berarti (*inhibiting process*) maka dihasilkan *performance*, dan sebaliknya jika pada jalur itu banyak hambatannya. Di samping itu, apabila individu melihat bahwa berproduksi rendah (*low producer*) itu justru merupakan jalur untuk menuju tujuan tertentu misalnya agar bisa diterima teman-teman sekerjanya, maka orang tersebut akan cenderung menjadi *low producer*.

Adapun syarat agar suatu jalur (*path*) dipilih ialah apabila tingkat kebutuhannya cukup tinggi, tujuannya cukup menonjol, dan apabila pada saat itu tidak ada jalur lain yang lebih efektif serta lebih ekonomis. Kesimpulan dari teori ini bahwa *performance* kerja itu adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan level tertentu. Motivasinya ditentukan oleh *needs* yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat (*instrumentality*) dari tingkah laku produktif itu terhadap tujuan yang diinginkan.

Menurut Vroom dalam As'ad (2001:59) tinggi rendahnya motivasi seorang tenaga kerja ditentukan oleh interaksi perkalian dari tiga komponen, yaitu: *valence* (nilai-nilai), *instrumentality* (I = alat) dan *expectancy* (E = harapan). Maka rumusnya adalah: $M = (V \times I \times E)$. Dengan bekerja maka setiap orang akan merasakan akibat-akibatnya. Setiap orang mempunyai sasaran pribadi yang diharapkan dapat dicapai sebagai akibat dari prestasi kerja yang diberikan. Akibat-akibat ini jelas akan mempunyai nilai (*valence*) yang berbeda-beda bagi setiap individu, yang mana nilainya bisa positif atau negatif.

Perusahaan mempunyai harapan-harapan terhadap produktivitas setiap tenaga kerja yang optimal. Jika seorang karyawan dapat berprestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, seberapa jauh sasaran pribadi karyawan tersebut bisa dipenuhi. Dengan kata lain, sejauhmana atau sebesar bagaimanakah dapat diharapkan oleh tenaga kerja bahwa prestasinya akan memberikan akibat-akibat yang diharapkan. Dalam hal ini kemungkinan tercapainya sasaran-sasaran pribadi satu persatu melalui tercapainya produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan ini, dinamakan oleh Vroom sebagai *instrumentality*.

Jika prestasi kerja yang tinggi merupakan output seorang karyawan,

sejauhmana karyawan dapat merasakan bahwa tenaga yang akan diberikan dan usaha yang akan dilakukan dapat membuahkan prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan ini merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan yang dimaksudkan Vroom tentang *expectancy* (harapan). Jika seorang karyawan mempunyai harapan yang besar dapat berprestasi tinggi, dan jika karyawan menduga bahwa dengan tercapainya prestasi yang tinggi akan merasakan akibat-akibat yang diharapkan, maka karyawan tersebut akan mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa yakin tidak akan dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka karyawan tersebut akan kurang motivasinya untuk bekerja.

Selanjutnya, tentang *ability* (kemampuan), menurut pendapat Vroom (1964) adalah semua *non-motivational attributes* yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan suatu tugas. Jadi *ability* merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, *ability* adalah *what one can do* dan bukan *what does he do*. *Ability* ditentukan oleh tiga hal: pertama, kondisi sensoris dan kognitif. Kedua, pengetahuan tentang cara respon yang benar. Ketiga, kemampuan untuk melaksanakan respon tersebut.

Dalam penelitian Ma'rifah (1999), berdasarkan konsep perubahan, suatu organisasi yang mengadakan perubahan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah oleh motivasi kerja dan budaya organisasi yang melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan motivasi mendorong karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Semakin kuat

dorongan tersebut maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja adalah dua variabel yang saling berhubungan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan kinerja yang tinggi pula. Argumen terhadap pendapat tersebut, bahwa para karyawan akan cenderung termotivasi pada saat mereka yakin bahwa prestasi kerja mereka akan diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Motivasi melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Perilaku mencerminkan sesuatu yang dapat kita lihat dan dengar. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan dan jumlah usaha yang dikeluarkan. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku, dan perilaku dipengaruhi salah satunya dari motivasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Awal dari ide dari penelitian ini didasarkan kepada hasil penelitian-penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian Shalley and Oldham (1985); *Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study*.

Studi ini menguji pengaruh-pengaruh *goal difficulty* dan evaluasi eksternal yang diharapkan terhadap motivasi intrinsik individu. Hasilnya menunjukkan motivasi berada pada titik paling rendah ketika individu tidak dapat mencapai tujuan-tujuan yang sulit diperoleh (*goals difficulty*), dengan tanpa melihat apakah mereka mengharapkan atau tidak, *performance* mereka dievaluasi. Individu-individu tersebut menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi pada

dua kondisi: 1. ketika mereka mencapai tujuan yang mudah (*easy goal*) dan menginginkan dievaluasi. 2. ketika mereka mencapai tujuan yang sulit dan tidak mengharapkan evaluasi. Implikasi dari hasil-hasil ini untuk penelitian berikutnya adalah motivasi intrinsik perlu didiskusikan lagi.

2. Penelitian Kopelman and Thompson (1986); *boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance*. Prediksi-prediksi *Expectancy theory* terhadap motivasi kerja dan kinerja diuji. Hipotesisnya, prediksi secara material diperkuat dengan membawa sejumlah pengaruh dari lima kondisi yang saling mengikat. 1. waktu, 2. level awal kriteria, 3. *level of rewards*, 4. *task-specific ability*, 5. respon sistem kontrol organisasional. Hasilnya, penelitian ini menemukan bahwa *expectancy theory predictions* dipengaruhi oleh sejumlah *boundary conditions*. Sedangkan prediksi statistik awal dari *supervisory-rated performance* adalah $r = .24$, selama satu tahun, korelasi meningkat $r = .45$. Prediksi statis awal terhadap gaji dan level organisasional adalah negatif ($r = -.15$ dan $r = -.4$, secara berturut-turut). Selama 4 tahun, korelasi ini meningkat $r = .48$ dan $r = .28$, secara berturut-turut, setelah secara parsial level kriteria pertama dikeluarkan. Ditemukan juga bahwa tingkat *reward* mempengaruhi *concurrent validity* gabungan dan komponen prediktor-prediktor teori ekspektasi. Contohnya, *static correlation* antara ranking kinerja supervisor tahun 1973 dan *expectancy-value report* adalah $r = .56$; dibandingkan dengan gabungan prediktor *expected-value report* menghasilkan *static correlation* melewati seluruh responden $r = .33$. Selanjutnya, diantara responden dengan *high ability-low task difficulty*, *static performance prediction* 1969 adalah $r = .33$.

dibandingkan dengan korelasi secara keseluruhan $r = .24$. Sebaliknya, diantara responden dengan *low ability-high task difficulty, static performance prediction* 1969 adalah $r = .05$. Akhirnya, *organizational reward practices* secara konsisten berhubungan dengan *expectancy theory prediction*. *Concurrent correlation* pada tahun 1973 adalah $r = .50$, $r = .21$, dan $r = .16$.

3. Penelitian Lyon and Ivancevich (1986); *An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital*.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:

- a. Ada hubungan signifikan antara administrator dan persepsi perawat terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja
 - b. Segi-segi kepuasan kerja seperti aktualisasi diri, otonomi, dan *self-esteem* secara positif berhubungan dengan semangat, kerukunan, produksi, kepercayaan dan dimensi-dimensi iklim konsideran untuk perawat dan administrator
 - c. Segi-segi kepuasan kerja seperti aktualisasi diri, otonomi, dan *self-esteem* berhubungan terbalik dengan *disengagement*, rintangan, dan dimensi-dimensi *aloofness* untuk perawat dan administrator
 - d. Iklim rendah dalam *hindrance* adalah penting untuk kepuasan perawat berdasarkan ketiga segi pekerjaan
 - e. Iklim yang tinggi dalam kepercayaan adalah penting untuk kepuasan administrator berdasarkan ketiga segi pekerjaan
4. Sheridan (1992); *Organizational Culture and Employee Retention*.

Studi ini meneliti tingkat retensi dari 904 lulusan perguruan tinggi yang digaji di enam perusahaan akuntan publik selama lebih dari 6 tahun. Nilai-nilai

budaya organisasi berubah-ubah secara signifikan diantara perusahaan-perusahaan. Keaneragaman nilai-nilai budaya memiliki pengaruh yang signifikan pada nilai-nilai yang mana secara sukarela karyawan baru digaji dan mengakhiri jabatannya. Hubungan antara kinerja dan retensi karyawan juga berubah-ubah secara signifikan dengan nilai-nilai organisasi perusahaan. Pengaruh budaya lebih kuat dari pada pengaruh *exogenous* yang dikombinasi dari pasar tenaga kerja dan karakteristik demografi baru. Pengaruh-pengaruh budaya diestimasi telah menghasilkan perbedaan-perbedaan diatas 6 miliar dollar untuk pembiayaan sumber daya manusia antara perusahaan-perusahaan dengan nilai-nilai budaya yang berbeda.

Varian terbanyak dijelaskan oleh *performance* dan budaya dari pada oleh variabel kontrol *exogenous*, yang dihitung hanya 2 persen dari varian ($D = .02$). Gender hanya satu-satunya variabel *exogenous* yang memiliki pengaruh signifikan dalam model ($\beta = -.30$), mengindikasikan bahwa perempuan memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi dari pada laki-laki. Temuan ini mendukung hipotesis 1, variabel perbedaan budaya memiliki pengaruh yang signifikan ($\beta = -.22$). Tingkat risiko secara signifikan lebih rendah untuk karyawan baru yang bekerja dengan budaya yang menekankan nilai-nilai hubungan interpersonal dari pada nilai-nilai tugas pekerjaan yang menekankan pada budaya.

Pengaruh *performance* ($\beta = -.32$, $p < .01$) dan *performance* karena pengaruh interaksi budaya ($\beta = .14$, $p < .05$) adalah signifikan. Indikasi berikutnya menunjukkan bahwa hubungan terbalik antara *job performance* dan perubahan tingkat risiko secara signifikan dengan nilai-nilai budaya

organisasional, data ini mendukung hipotesis 2.

5. McLain (1995); *Responses to Health and Safety Risk in the Work Environment*. Artikel ini secara konseptual dan operasional mendefinisikan interpretasi dan bukti-bukti pengaruh kronis *risk exposure* terhadap kepuasan kerja, stres, dan gangguan dari tugas-tugas kerja. Pengalaman subyektif kesehatan lingkungan kerja dan risiko keselamatan diantara individu-individu sedikit dipahami. Kesehatan dan risiko keselamatan dihubungkan dengan interpretasi-interpretasi subyektif yang berbeda dengan elemen-elemen lingkungan kerja dan lebih banyak berpengaruh secara langsung pada sikap-sikap kerja dan perilaku dari pada risiko yang sebenarnya. Hipotesis 1, hubungan interpretasi risiko dengan kepuasan kerja, menerima *support* secara parsial. *Perceived risk* yang lebih rendah dan kepercayaan yang lebih kuat yang mana *risk exposure* didistribusikan secara positif berkaitan dengan kepuasan dengan kondisi lingkungan kerja dan kerja secara umum. Varian yang dijelaskan lebih besar dari pada keseluruhan kepuasan (15,9%) dari pada kepuasan pada lingkungan kerja (11,1%), meskipun perbedaan tidak besar.

Responden-responden yang dinilai tinggi berapa banyak dari gaji mereka yang akan diperdagangkan untuk keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja lebih memuaskan. Konflik-konflik temuan ini dengan interpretasi konseptual yang lebih besar persentase gaji diperdagangkan untuk keselamatan, kurangnya keberuntungan pandangan kesehatan dan kondisi keselamatan. *Danger* tidak memprediksi kepuasan kerja. Kepercayaan yang lebih kuat dalam keseimbangan *exposure distribution* adalah signifikan, secara negatif berkaitan dengan stres. Temuan ini secara parsial mendorong hipotesis 2,

meskipun *independent variable* dijelaskan kurang dari 1.4 persen dari varian dalam *stress symptoms*. Bahaya yang lebih besar, *perceived risk* yang lebih besar, dan *equal exposure* yang lebih kecil dengan *risk predicted* yang lebih besar terhadap gangguan pencapaian tugas. Temuan ini mendorong hipotesis 3. Secara kolektif, *independent variables* menjelaskan 19.8 persen varian gangguan tugas. Pandangan-pandangan subyektif kesehatan dan keselamatan dapat dipuaskan dan terganggu tetapi tidak perlu penuh stres.

6. Penelitian Schuster (1999); *Organizational Culture and Performance: a Cross-Cultural Study*.

Studi awal telah ditemukan di USA antara *employee-centered management* dan *financial performance* berhubungan secara signifikan. Studi ini melaporkan *cross-cultural* yang didisain untuk menentukan apakah hubungan yang sama terjadi terhadap budaya-budaya lain. Tujuan utamanya adalah mengundang para partisipan dari peneliti-peneliti lain dalam memperluas disain penelitian untuk memasukkan organisasi dalam negara. *Pilot study* mengindikasikan bahwa Cina, Kanada dan Amerika Serikat, *employee-centered management* dapat membantu dalam mencapai kinerja yang tinggi. Hasil dari *pilot study* mengindikasikan bahwa di Cina dan Kanada atau di U.S. *employee-centered management* sesuai dengan kinerja yang tinggi. Terdapat bukti bahwa beberapa contoh kinerja tinggi dapat di capai melalui partisipasi dan kontribusi karyawan dalam *problem solving* serta proses pembuatan keputusan. Hasil dari penelitian longitudinal, *cross-cultural study* akan mendemonstrasikan apakah *employee-centered management systems* atau seluruh sistem manajemen yang berbeda bekerja dengan baik menurut budaya.

nasional yang berbeda diuji dengan penelitian.

Selanjutnya, Kottet and Heskett dalam Schuster (1999), mempelajari hubungan antara budaya dan kinerja ekonomi jangka panjang (*long-term economic performance*) meneliti lebih dari 200 organisasi. Selanjutnya, salah satu dari penelitian yang tepat berupaya untuk mendata subyek-subyek ini, studi ini telah membuat tiga kontribusi penting. Pertama, hubungan antara budaya dan kinerja didemonstrasikan dalam studi-studi mereka dipaksakan. Kedua, penulis menyediakan sintesa yang penting terhadap pendapat-pendapat teoritis tentang keaslian budaya. Ketiga, mereka menggambarkan hubungan yang kuat antara *management practices*, budaya dan kinerja.

7. Hamid (2002); Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Uji statistik dianalisis dengan menggunakan SEM program AMOS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:
 - a. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja adalah signifikan dan positif.
 - b. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan
 - c. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja menunjukkan hubungan pengaruh negatif dan signifikan
 - d. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel *intervening* motivasi kerja dapat diterima.

8. Koesmono (2005), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta Kinerja. Obyek penelitiannya adalah industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:
- a. Dari indikator budaya organisasi ternyata semuanya secara signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu budaya organisasi, begitu pula budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
 - b. Dari beberapa indikator motivasi, ternyata semuanya secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu motivasi, begitu pula motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.
 - c. Beberapa indikator yang berkaitan dengan budaya organisasi secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu budaya organisasi, begitu pula budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.
 - d. Dari indikator budaya organisasi yang ada, ternyata semuanya secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
 - e. Dari indikator yang ada, ternyata semuanya secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu motivasi, begitu pula variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.
 - f. Indikator dalam kepuasan kerja ternyata semuanya secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel kepuasan kerja, begitu pula

variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

- g. Budaya organisasi dengan indikator yang membentuknya secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dengan indikator yang dimiliki berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.
- h. Motivasi dengan indikator yang membentuknya secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dengan indikator yang dimiliki berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

9. Sedianingsih (2006), dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja karyawan pada pabrik rokok sigaret kretek tangan yang *Go public* di Jawa Timur. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:

- a. Variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- b. Variabel kompensasi finansial karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
- c. Variabel kompensasi finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
- d. Variabel kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
- e. Variabel motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
- f. Kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan

- g. Kompensasi finansial, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
 - h. Kompensasi finansial akan bermakna terhadap kinerja karyawan apabila kompensasi yang ditentukan pabrik rokok mampu memotivasi karyawan
 - i. Kompensasi finansial yang dianggap paling penting bagi karyawan adalah tunjangan
10. Supardi (2006), Pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural serta produktivitas kerja. Obyek penelitiannya adalah pegawai perusahaan hotel bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:
- a. Persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY terhadap budaya organisasi memiliki kecenderungan yang tinggi yaitu 46,9% menjawab sangat tinggi dan tinggi, sedang 41,4% menyatakan netral sedangkan sisanya 11,7% menyatakan budaya organisasi rendah.
 - b. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keadilan distributif.
 - c. Persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi ternyata memiliki efek langsung yang positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural.
 - d. Persepsi perusahaan hotel bintang di DIY tentang keadilan distributif ternyata memiliki efek langsung yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
 - e. Pengaruh persepsi keadilan prosedural terhadap produktivitas kerja pegawai ternyata tidak dapat dibuktikan.

- f. Persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi ternyata memiliki efek langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
 - g. Pada efek tidak langsung budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan keadilan distributif sebagai variabel antara.
 - h. Secara tidak langsung persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi mempunyai pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan variabel antara persepsi pegawai tentang keadilan prosedural.
11. Kaihatu (2007). Pengaruh *service scape* dan perilaku ekstra peran karyawan serta kualitas komunikasi karyawan terhadap kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen hotel bintang empat dan lima di Bali. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:
- a. Pengaruh *service scape* mendukung kepuasan konsumen
 - b. Pengaruh *service scape* mendukung loyalitas konsumen
 - c. Pengaruh perilaku ekstra peran karyawan mendukung kepuasan konsumen
 - d. Pengaruh perilaku ekstra peran karyawan mendukung loyalitas konsumen
 - e. Pengaruh kualitas komunikasi karyawan mendukung kepuasan konsumen
 - f. Pengaruh kualitas komunikasi karyawan mendukung loyalitas konsumen
 - g. Pengaruh kepuasan konsumen mendukung loyalitas konsumen
12. Budhiarta (2007). Pengaruh kemampuan terhadap partisipasi dan penerimaan sistem serta kepuasan pengguna sistem informasi pada hotel berbintang di provinsi Bali.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:

- a. Kemampuan pengguna berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap partisipasi.
 - b. Kemampuan pengguna berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penerimaan sistem.
 - c. Kemampuan pengguna berpengaruh langsung terhadap kepuasan pengguna.
 - d. Partisipasi pengguna berpengaruh langsung terhadap penerimaan sistem.
 - e. Partisipasi pengguna berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan pengguna.
 - f. Penerimaan sistem berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna.
13. Prananta (2008). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Barat. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa:
- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan.
 - b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
 - c. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja
 - d. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
 - e. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
 - f. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
 - g. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Beberapa penelitian yang telah diuraikan tersebut dibuat suatu peta teori yang digunakan sebagai dasar informasi penelitian selanjutnya.

2.2.1 Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki perbedaan-perbedaan dengan penelitian terdahulu, namun penelitian ini mengembangkan hal-hal apa yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut maka judul penelitian ini ditetapkan sebagai berikut: "Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja manajer tingkat bawah (supervisor) hotel di Surabaya".

Budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai variabel eksogen dimana kepuasan kerja, motivasi kerja serta kinerja sebagai variabel endogen. Peneliti tertarik dengan judul tersebut karena hotel-hotel di Surabaya belum pernah dilakukan penelitian terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja manajer tingkat bawah (supervisor).

Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor yang penting dalam mengelola sumber daya manusia hotel-hotel di Surabaya. Mengingat tenaga kerja yang ada berasal dari berbagai daerah yang memiliki perbedaan geografis, untuk itu perlu mengakomodasi berbagai sifat individu berdasarkan budaya perusahaan agar mempunyai kesamaan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh hotel-hotel di Surabaya. Mengenai motivasi sangat penting bagi hotel-hotel di Surabaya dalam usaha untuk mencapai apa yang diharapkan berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhannya. Permasalahan utama adalah sampai sejauh mana manajer tingkat bawah hotel-hotel di Surabaya memperoleh kepuasan kerja di tempat kerjanya sehingga secara maksimal dapat meningkatkan kinerjanya. Daftar tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.4 halaman 164.

Tabel 2.4
DAFTAR PERSAMAAN DAN PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN
TERDAHULU

NO	PENULIS	JUDUL	BUDAYA ORGANISASI	LINGKUNGAN KERJA	KEPUASAN KERJA	MOTIVASI KERJA	KINERJA	OBYEK PENELITIAN HOTEL
1	Shalley and Oldham (1985)	<i>Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study</i>	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
2	Kopelman and Thompson (1986)	<i>boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance.</i>	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Tidak
3	Penelitian Lyon and Ivancevich (1986)	<i>An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital.</i>	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
4	Sheridan (1992)	<i>Organizational Culture and Employee Retention</i>	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
5	McLain (1995)	<i>Responses to Health and Safety Risk in the Work Environment.</i>	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
6	Penelitian Schuster (1999)	<i>Organizational Culture and Performance: a Cross-Cultural Study.</i>	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
7	Hamid (2002)	Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PT Nusantera IV (Persero) Sumatera Utara.	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Tidak
8	Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta Kinerja. Obyek penelitiannya adalah industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur.	Ya	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak
9	Sedianingsih (2006)	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja karyawan pada pabrik rokok sigaret kretek tangani yang <i>Gio public</i> di Jawa Timur.	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya	Tidak
10	Supardi (2006)	Pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural serta produktivitas	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ya

	Lanjutan hal. 164.	kerja						
11	Kaihatu (2007)	pengaruh <i>service scape</i> dan perilaku ekstra peran karyawan serta kualitas komunikasi karyawan terhadap kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen hotel bintang empat dan lima di Bali	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya
12	Budhiarta (2007)	Pengaruh kemampuan terhadap partisipasi dan penerimaan sistem serta kepuasan pengguna sistem informasi pada hotel berbintang di provinsi Bali.	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya
13	Prananta (2008)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Barat	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya
14	Fachrudy Asj'ari	Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja						

Tabel 2.4 menunjukkan bahwa pada studi ini memiliki persamaan (tanda dalam tabel “Ya”) dan perbedaan dengan (tanda dalam tabel “Tidak”) dengan studi-studi terdahulu. Perbedaan dengan penelitian terdahulu pada studi ini terletak pada wilayah penelitian dan variabel-variabel yang secara keseluruhan tidak sama dengan penelitian terdahulu.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Dasar kerangka konseptual adalah kerangka proses berpikir. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi dan tinjauan pustaka, maka terlebih dahulu disusun kerangka proses berfikir. Kerangka proses berfikir tersebut disusun berdasarkan pendekatan deduktif (studi teoritik), yaitu menganalisis permasalahan penelitian dari hal-hal yang bersifat umum ke arah hal-hal yang bersifat khusus untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui teori dan konsep yang telah mapan, maupun memberikan tuntunan induktif (studi empirik), yaitu menganalisis permasalahan penelitian dari hal-hal yang bersifat khusus ke arah hal-hal yang bersifat umum untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui studi empirik. Dengan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan dan bersifat resiprokal (ditunjukkan oleh dua arah anak panah) atau bersifat bolak balik, diharapkan peneliti akan memperoleh gambaran konsep berpikir yang sesuai dengan landasan teoritik dan empirik yang telah dibangun, sehingga peneliti mampu berpikir sesuai dengan landasan teoritik maupun landasan empirik tersebut. Dengan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan dan saling melengkapi tersebut, dimaksudkan untuk menetapkan variabel-variabel penelitian, yaitu: budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja, yang selanjutnya disusunlah hipotesis penelitian.

Menurut Nasir (2003:151), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap

masalah penelitian, yang perlu dikaji kebenarannya melalui uji statistik. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan uji statistik-pada studi ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Selanjutnya, Nasir (2003:151) mengatakan bahwa Secara garis besar kegunaan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan batasan serta memperkecil jangkauan penelitian dan kerja penelitian.
- b. Menyiagakan peneliti kepada kondisi fakta dan hubungan antarfakta, yang kadangkala hilang begitu saja dari perhatian peneliti.
- c. Sebagai alat yang sederhana dalam memfokuskan fakta yang bercerai-berai tanpa koordinasi ke dalam suatu kesatuan penting dan menyeluruh.
- d. Sebagai panduan dalam pengujian serta penyesuaian dengan fakta dan antarfakta.

Uji statistik memberikan informasi tentang pembuktian hipotesis sehingga dapat dievaluasi apakah hipotesis tersebut mendukung atau menolak dan/atau mengembangkan studi teoritik atau empirik yang tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya Teori-teori Perilaku Keorganisasian (*Organizational Behavior Theory*) seperti, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja sebagai sebuah karya akademik disertasi. Secara empirik studi ini akan memberikan kontribusi untuk pengambilan keputusan-keputusan secara praktis dan memperkaya studi-studi sebelumnya, seperti studi dari Shalley and Oldhom (1985), Kopelmen and Thompson (1986), Lyon and Ivancevich (1986), Sheridan (1992), McLain (1995), Schuster (1999), Hamid (2002), Koesmono (2005), Sedianingsih (2006), dan Supardi (2006).

Berdasarkan pengujian statistik, akan menghasilkan disertasi, dan dari disertasi tersebut akan memberikan kontribusi terhadap studi teoritik yang

mendukung, menolak atau mengembangkan teori yang sudah ada khususnya di bidang Ilmu Manajemen (ditunjukkan oleh anak panah ke arah studi teoritik). Pada sisi lain, disertasi akan memberikan kontribusi terhadap studi empirik yang mendukung, menolak atau mengembangkan studi empirik sebagai acuan penelitian selanjutnya atau untuk pengambilan keputusan secara praktis (ditunjukkan oleh anak panah ke arah studi empirik).

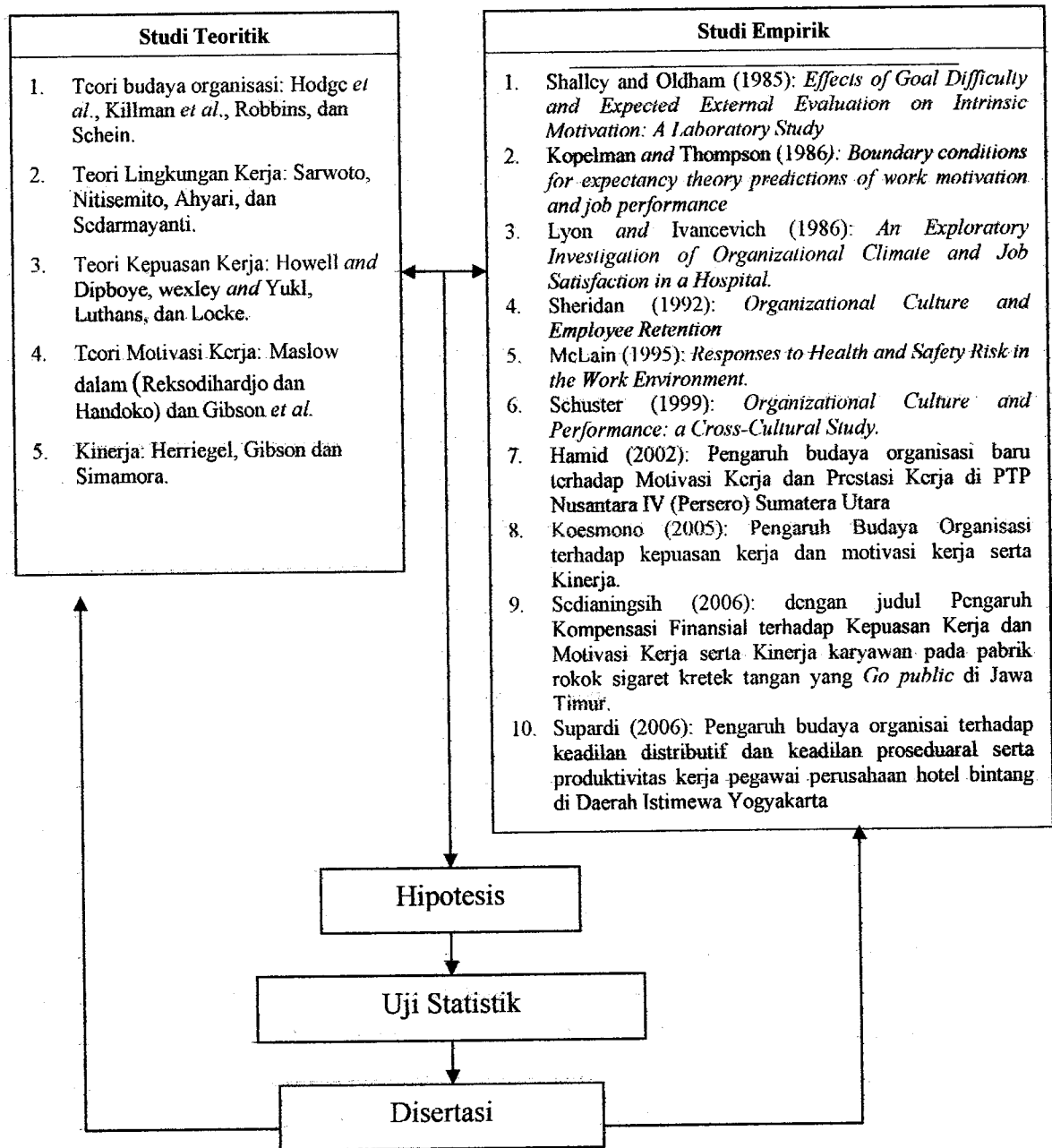
Dari uraian tersebut kiranya dapat menunjukkan bagaimana proses berpikir peneliti, sehingga penelitian ini memang memiliki arah yang jelas, dasar-dasar teori dan empirik yang kokoh, ilmiah dan rasional.

Dengan mengacu pada rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka proses berfikir maka dirancang sebuah kerangka konseptual. Kerangka konseptual ini menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen (*intervening* maupun *dependent variable*), baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Kerangka konseptual ini menjelaskan pengaruh antar variabel, yaitu: 1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, 2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, 3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, 4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, 5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, 6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, 7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, 8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, 9. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Selain menunjukkan hubungan antar variabel, kerangka konseptual juga menunjukkan indikator-indikator yang membentuk masing-masing variabel.

Variabel budaya organisasi dibentuk oleh: *Observed behavioral regularities, Norms, Dominant values, Philosophy dan Rules.*



Gambar 3.1 KERANGKA PROSES BERFIKIR

Variabel lingkungan kerja dibentuk oleh: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Variabel kepuasan kerja dibentuk oleh: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan.

dan kelompok kerja. Variabel motivasi kerja dibentuk oleh: kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel kinerja dibentuk oleh: ketidakhadiran, keterlambatan, lamanya masa kerja, kuantitas dan kualitas yang dihasilkan, kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, sikap yang menguntungkan. Dengan demikian kerangka proses berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 3.1 halaman 169.

Mengacu pada rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka proses berpikir maka disusunlah kerangka konseptual sebagaimana kerangka konseptual sebagai ditunjukkan pada Gambar 3.2 halaman 172. Masing-masing variabel dan indikator-indikator sebagai pembentuknya dijelaskan pada kerangka konseptual tersebut. Dasar penyusunan kerangka konseptual pada studi ini diawali dari logika dan proses berpikir mengenai hubungan antar konsep, secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Salah satu karakteristik budaya organisasi adalah sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi. Keharmonisan anggota organisasi yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

2. Pengaruh antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Budaya organisasi berfungsi sebagai unsur yang dapat mempengaruhi efektivitas dan merangsang motivasi karyawan untuk bekerja sesuai harapan organisasi. Motivasi karyawan yang tinggi di dalam organisasi didasari oleh

budaya organisasi yang kuat. Budaya memiliki kekuatan yang besar dalam mempengaruhi atau menstimuli perilaku karyawan. Karena itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk berkinerja optimal.

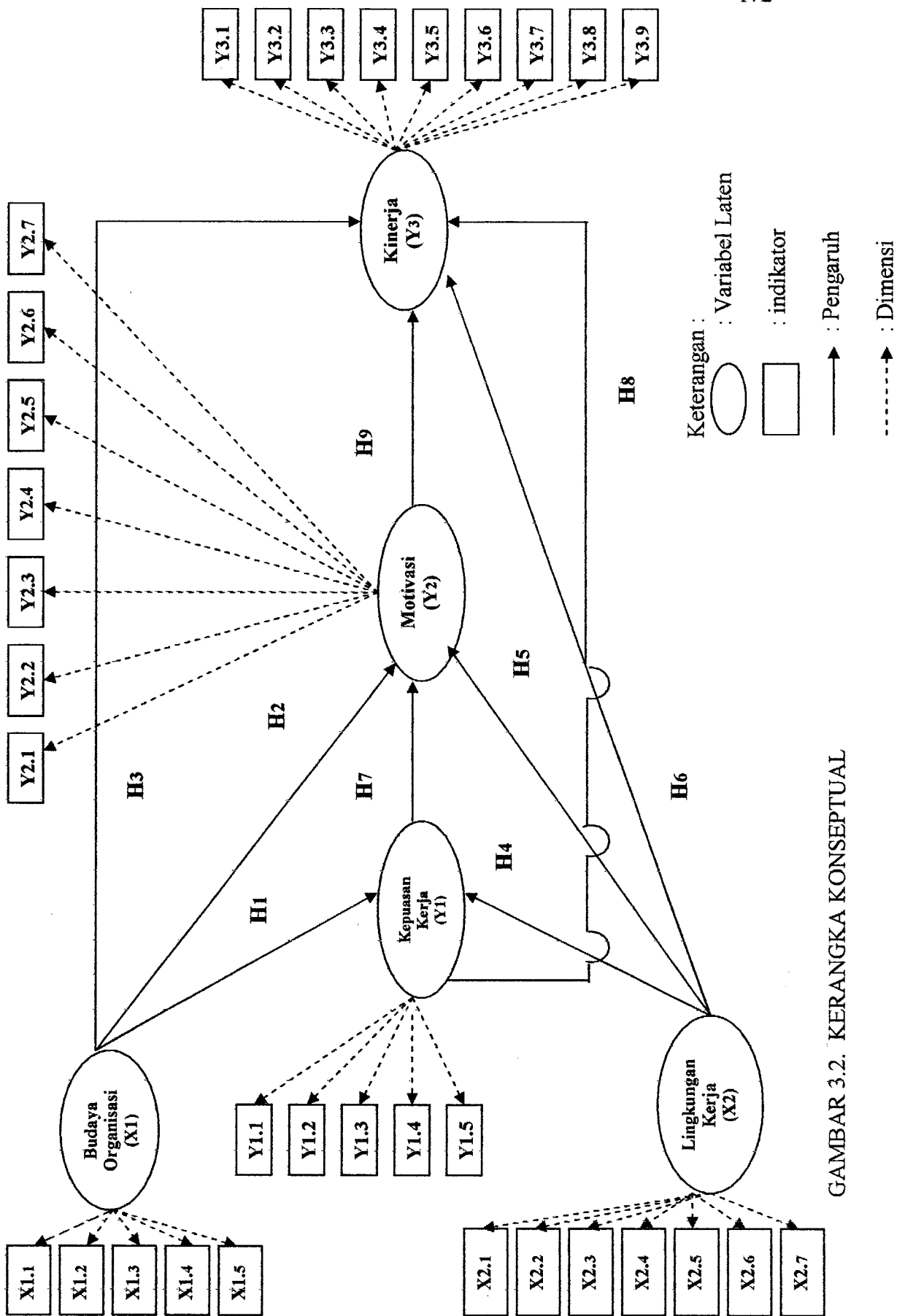
3. Pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja.

Peran budaya organisasi yang demikian kompleks, maka sangat penting untuk melakukan kajian budaya organisasi dalam mewujudkan perilaku pekerja agar menghasilkan kinerja yang optimal. Misalnya, karyawan merasakan bahwa budaya organisasi menjadi perekat bagi seluruh anggota organisasi untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan nilai-nilai kebersamaan itu, akan membuat karyawan merasakan keharmonisan dalam bekerja sehingga akan mendorong karyawan untuk berkinerja secara optimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Sehingga dari perilaku para anggota organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan meningkatkan kinerjanya.

4. Pengaruh antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

Perhatian terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerjanya sama halnya dengan memperhatikan kepuasan konsumen. Dengan lingkungan fisik yang memadai seperti; pewarnaan yang sesuai dengan kondisi kerja, kebersihan, pertukaran udara yang memadai, penerangan, musik, keamanan dan meminimalisir tingkat kebisingan akan membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerjanya.

5. Pengaruh antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja.



GAMBAR 3.2. KERANGKA KONSEPTUAL

Keterangan Gambar 3.2.

X1	= Budaya Organisasi	Y2	= Motivasi Kerja
X1.1	= <i>Observed behavioral regularities</i>	Y2.1	= Kebutuhan Fisiologi
X1.2	= <i>Norms</i>	Y2.2	= Kebutuhan keamanan
X1.3	= <i>Dominant values</i>	Y2.3	= Kebutuhan sosial
X1.4	= <i>Philosophy</i>	Y2.4	= Kebutuhan penghargaan
X1.5	= <i>Rules</i>	Y2.5	= Kebutuhan aktualisasi diri
X2	= Lingkungan Kerja	Y3	= Kinerja
X2.1	= Pewarnaan	Y3.1	= Ketidakhadiran
X2.2	= Kebersihan	Y3.2	= Keterlambatan
X2.3	= Pertukaran Udara	Y3.3	= Lamanya masa kerja
X2.4	= Penerangan	Y3.4	= Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan
X2.5	= Musik	Y3.5	= Kerja sama
X2.6	= Keamanan	Y3.6	= Tindakan protektif
X2.7	= Kebisingan	Y3.7	= Gagasan konstruktif
Y1	= Kepuasan Kerja	Y3.8	= Pelatihan diri
Y1.1	= Pekerjaan itu sendiri	Y3.9	= Sikap yang menguntungkan
Y1.2	= Gaji		
Y1.3	= Promosi		
Y1.4	= Pengawasan		
Y1.5	= Kelompok kerja		

Agar dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi, suatu organisasi harus memiliki anggota (karyawan) yang memiliki motivasi tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya. Kata motivasi berasal dari kata *motive* yang artinya dorongan (alasan manusia melakukan tindakan secara sadar). Ini berarti ada kondisi yang mendorong atau yang menyebabkan manusia melakukan tindakan dengan sadar. Kondisi dapat diciptakan oleh karyawan itu sendiri atau oleh orang lain dalam hal ini manajer atau pemilik perusahaan melalui penciptaan lingkungan kerja yang memadai. Dengan demikian, lingkungan kerja yang nyaman akan menciptakan motivasi kerja bagi karyawan.

6. Pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja.

Jika karyawan bekerja di ruangan kerja yang nyaman dan bersih, hubungan antar karyawan yang baik dan hubungan antara karyawan dan atasan yang

konduktif akan menimbulkan sikap yang positif. Sikap positif karyawan ini akan membuat karyawan semakin merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

7. Pengaruh antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja.

Kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan tinggi kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, kinerjanya akan menurun. Kepuasan kerja cenderung membawa karyawan untuk bekerja lebih produktif, kreatif dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Keberhasilan ini tergantung kepada kepuasan kerja karyawan, *skill* dan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan dan motivasi kerja adalah saling berhubungan. disimpulkan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak dari seluruh waktunya.

8. Pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Mengukur hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dan dengan mempertimbangkan kompleksitas hubungan ini, dapat disimpulkan kedua variabel ini saling berhubungan. Oleh karena itu, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kinerja karyawan tersebut akan lebih baik dari pada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

9. Pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja.

Performance seorang karyawan rendah, maka ini dapat merupakan hasil dari motivasi kerja yang rendah, atau kemampuannya tidak baik, atau dapat dikatakan hasil kedua komponen yaitu motivasi dan *ability* (kemampuan) yang rendah. Dengan demikian, seorang karyawan yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu juga halnya dengan orang yang sebenarnya memiliki *ability* yang tinggi tetapi rendah motivasinya, maka kinerjanya juga akan rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja saling berhubungan.

Hakikatnya, hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja perusahaan adalah hubungan yang dialektis, artinya perilaku manusia dalam perusahaan itu adalah gerak saling berhubungan untuk mencapai satu tujuan utama yaitu laba untuk kelangsungan hidup perusahaan dan kelangsungan hidup karyawannya.

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
9. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Menurut Nasir (2003:84), rancangan penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Proses penelitian dimulai dari interpretasi, pemilihan serta rumusan masalah sampai dengan perumusan hipotesis serta kaitannya dengan teori dan kepustakaan yang ada, proses selanjutnya adalah tahapan operasional.

Sedangkan Malhotra (2005:88), rancangan penelitian adalah bingkai kerja atau cetak biru untuk melaksanakan proyek penelitian. Rancangan penelitian merinci prosedur penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan/atau memecahkan masalah dalam penelitian. Singarimbun (1995:5), rancangan penelitian dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Dalam penelitian ini digunakan *survey sample* dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dan melakukan analisis terhadap responden sebagai obyek penelitian. Rancangan untuk jenis penelitian ini yang menguji hipotesis mencantumkan teori dan dasar kebenaran hipotesis yang diuji.

4.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Sugiono (2004:55) menyatakan, 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. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh manajer-manajer tingkat bawah (supervisor) hotel berbintang 3, 4 dan 5 di Surabaya. Jumlah populasi penelitian ini adalah 358 orang. Dengan mempertimbangkan tentang kecukupan analisis penelitian, maka penelitian ini dilakukan dengan hanya mengambil sebagian dari jumlah supervisor hotel-hotel berbintang di Surabaya atau dengan kata lain dilakukan penelitian sampel.

Sampel penelitian harus dapat mewakili keadaan populasi, yang berarti data yang diperoleh adalah data sampel. Sugiono (2004:56) mengatakan, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diberlakukan harus benar-benar representatif (mewakili).

Terdapat 2 hal yang harus diperhatikan dalam penelitian sampel yaitu mengenai jumlah sampel dan teknik pengambilan sampel. Berkaitan dengan jumlah sampel (*sample size*), Ferdinand (2002:48) memberikan pedoman ukuran sampel sebagai berikut:

1. Sampel 100-200 untuk teknik *maximum Likelihood Estimation*.
2. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
3. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan pada seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Jika terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100-200.
4. Jika sampelnya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi. Misalnya jika jumlah sampel 2500, teknik estimasi ADF (*Asymptotically Distribution Free Estimation*) dapat digunakan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam penelitian ini akan diambil sampel yang banyaknya disesuaikan dengan kebutuhan untuk analisis data sebagai referensi, yaitu jumlah indikator dikali 5 sampai 10.

Dalam penelitian ini jumlah indikatornya adalah 31 dikali 5 sama dengan 155. Jadi jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 155 manajer tingkat bawah (supervisor), namun dikurangi dengan 29 kuesioner yang tidak kembali dan tidak lengkap pengisiannya, maka total responden untuk studi ini sebanyak 126 supervisor. Untuk jelasnya daftar sebaran jumlah responden pada masing-masing hotel dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
DAFTAR SEBARAN SAMPEL SUPERVISOR PADA HOTEL-HOTEL
BINTANG 3, 4, DAN 5 DI SURABAYA

No	Nama Hotel	Stars	Supervisor	Sampel	Sampel yang Tidak Kembali	Sampel yang Kembali
1	Hyatt Regency Surabaya	5	30	13	5	8
2	The JW. Marriot Hotel	5	30	13	6	7
3	Shangri-La Hotel	5	30	13	0	13
4	Sheraton Hotel	5	30	13	6	7
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oriental	5	30	13	6	7
6	Garden Palace Hotel & Garden Hotel	4	15	7	4	3
7	Equator Hotel	4	15	7	0	7
8	Hotel Singgasana	4	15	7	0	7
9	Novotel Surabaya Hotel	4	15	7	0	7
10	Somerset Hotel	4	23	9	0	9
11	Surabaya Plasa Hotel	4	15	7	0	7
12	Natour Simpang Hotel	4	15	7	0	7
13	Hotel Ibis Rajawali	3	10	4	0	4
14	Weta International Hotel	3	10	4	0	4
15	Tunjungan Hotel	3	10	4	0	4
16	Etni International Hotel	3	10	4	0	4
17	New Grand Park Hotel	3	10	4	2	4
18	Mercure Mirama Grand Hotel	4	15	7	0	7
19	Sahid Hotel	3	10	4	0	4
20	Satelit Hotel	3	10	4	0	4
21	Surabaya Airport Hotel	3	10	4	0	4
Total			358	155	29	126

Sumber: *Human Resources Department Somerset Hotel, 2007 (diolah).*

Dengan jumlah tersebut telah memenuhi pendapat tentang *sample size* yang telah diuraikan sebelumnya, termasuk untuk memenuhi secara ideal dalam analisis dengan model SEM, seperti diuraikan oleh Ferdinand (2002:47) yang menyatakan ukuran sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan *sampling*.

Selanjutnya, Sugiono (2004:56) menyatakan teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik samplingnya adalah *proportional random sampling*. Menurut Nazir (2003:277), *proportional random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi, tetapi tidak semua anggota kelompok populasi menjadi anggota sampel. Hanya sebagian dari anggota subpopulasi menjadi anggota sampel. Populasi tiap anggota kelompok mempunyai probabilitas yang sebanding dengan besar relatif dari kelompok-kelompok yang dimasukkan dalam subsampel.

4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan :

1. Jenis Data

Menurut Kuncoro (2003:124), jenis data dibagi menjadi:

1. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka).
2. Data kualitatif adalah data yang menggambarkan kondisi sebenarnya (yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berupa kata dan dapat diangkakan).

Malhotra (2004:275) menyatakan, dalam penelitian, angka digunakan karena dua alasan. Pertama, angka memungkinkan dilakukannya analisis statistik atas data yang dihasilkan. Kedua, angka memfasilitasi komunikasi aturan pengukuran serta hasil-hasilnya. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data kuantitatif.

2. Sumber Data

1. Data primer (*primary data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).
2. Data sekunder (*secondary data*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Pengambilan data dalam penelitian ini sebagai sumber data primer dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan terstruktur untuk mendapatkan data mengenai variabel-variabel yang diteliti dari supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Pengambilan data juga dilakukan dengan wawancara secara tidak terstruktur dan pengamatan langsung dengan tujuan untuk lebih mempertajam analisis, khususnya mengenai manajemen hotel, nilai-nilai budaya masyarakat, pimpinan dan karyawan hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Untuk skala data, penelitian ini menggunakan skala Likert yang diklasifikasikan sebagai data interval. Skala data interval yang digunakan memiliki range 1 sampai 5, Dalam hal ini dibuat urutan sebagai berikut: Sangat rendah dengan nilai 1, Rendah dengan nilai 2, Ragu-ragu atau Netral dengan nilai 3, Tinggi dengan nilai 4 dan Sangat Tinggi dengan nilai 5. Skala data interval digunakan dikarenakan, pertama, telah menunjukkan adanya jenjang tetapi tidak menunjukkan nilai nol mutlak (skala rasio) dan juga telah melebihi makna kategorial (ordinal). Kedua, skala data interval ini merupakan syarat penggunaan

analisis multivariat (SEM), karena analisis SEM mengisyaratkan minimal tipe data metrik (interval atau rasio).

4.4 Identifikasi Variabel

Studi ini menggunakan variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen, di antaranya:

1. Variabel eksogen

a. Budaya organisasi

b. Lingkungan kerja

2. Variabel endogen

a. Kepuasan kerja = berfungsi sebagai intervening

b. Motivasi kerja = berfungsi sebagai intervening

c. Kinerja/variabel terikat

4.5 Definisi Operasional Variabel

Malhotra (2005:274) menyatakan, pengukuran berarti menggunakan angka atau simbol lain atas karakteristik obyek menurut aturan yang sudah dispesifikasikan sebelumnya. Yang diharapkan dari pengukuran adalah diperolehnya suatu nilai atau angka yang akurat (tepat) terhadap variabel-variabel yang diajukan dalam studi. Oleh karena itu, terhadap setiap variabel manifest atau variabel laten harus didefinisikan secara operasional. Mendefinisikan suatu variabel secara operasional, artinya memberi makna terhadap variabel tersebut sehingga menjadi spesifik dan terukur (*measurable*). Pendefinisian menjadi

spesifik dan terukur jika indikator-indikator atau *observed variable* dari setiap konsep itu jelas.

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur nilai setiap variabel, diperoleh dari beberapa teori dan studi terdahulu yang relevan, dan dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperlunya sehingga indikator-indikator tersebut benar-benar mencerminkan (dapat memberikan gambaran) nilai variabel tersebut, sehingga validitasnya dapat dipenuhi. Selengkapnya definisi operasional dari setiap konsep/variabel dalam studi ini adalah:

4.5.1 Budaya organisasi (X1)

Budaya organisasi adalah adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut, Schein dalam Luthans (2006:124). Indikator dalam penelitian ini menggunakan pendapat Schein dalam Luthans (2006:125), yaitu:

1. *Observed behavioral regularities* (X1.1) adalah kebiasaan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu, yaitu bagaimana persepsi supervisor terhadap aktivitas ritual yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor tersebut memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.
2. *Norms* (X1.2) adalah sesuatu yang dipakai sebagai acuan bagi individu maupun kelompok dan yang menguatkan nilai dan kepercayaan, yaitu bagaimana persepsi supervisor terhadap norma-norma organisasi yang

dilakukan oleh organisasi sehingga supervisor memiliki petunjuk dalam berperilaku baik secara kelompok maupun pribadi.

3. *Dominant values* (X1.3) adalah sesuatu yang dominan yang didukung oleh suatu organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya, misalnya, kedisiplinan karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap nilai-nilai pokok dalam organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan menerapkannya dalam kehidupan pekerjaannya.
4. *Philosophy* (X1.4) adalah kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap kebijakan-kebijakan organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat perilaku supervisor tidak menyimpang dari garis kebijakan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.
5. *Rules* (X1.5) adalah seperangkat aturan baik formal maupun informal yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan, yaitu yaitu bagaimana persepsi supervisor terhadap peraturan-peraturan baik yang sudah tertulis secara formal maupun peraturan-peraturan yang belum tertulis secara formal yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor tersebut tidak menyimpang dari garis peraturan yang telah ditetapkan.

4.5.2 Lingkungan kerja (X2)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, Nitisemito (1996:110), dengan indikator:

1. Pewarnaan (X2.1). Pewarnaan yang tepat di tempat kerja adalah pemberian warna yang sesuai dengan tempat supervisor bekerja. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap warna di lingkungan tempat kerjanya supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor tersebut memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.
2. Kebersihan (X2.2). Kebersihan di tempat kerja adalah kebersihan di sekeliling tempat kerja supervisor. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap warna di lingkungan tempat kerja supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.
3. Pertukaran udara (X2.3). Pertukaran udara yang baik di tempat kerja adalah penyediaan ventilasi ruangan yang baik sehingga pertukaran udara menjadi nyaman. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap pertukaran udara di lingkungan tempat kerja supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.
4. Penerangan (X2.4). Penerangan yang tepat di tempat kerja adalah penerangan yang nyaman di ruang kerja supervisor. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap penerangan di lingkungan tempat kerja supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.

5. Musik (X2.5). Musik yang tepat di tempat kerja adalah pemilihan musik yang sesuai dengan selera karyawan. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap musik di lingkungan tempat kerja supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.
6. Keamanan di tempat kerja adalah keamanan yang dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap keamanan di lingkungan tempat kerja supervisor yang dilakukan oleh organisasi sehingga menjadi penting bagi supervisor dan membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.
7. Kebisingan (X2.7). Menghindari suara bising di tempat kerja adalah menghindari suara-suara bising dan mengganggu bagi karyawan. Artinya, bagaimana persepsi supervisor terhadap kebisingan di lingkungan tempat kerjanya sehingga membuat supervisor merasa nyaman dalam bekerja.

4.5.3 Kepuasan kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan individu baik secara positif atau negatif tentang aspek-aspek dalam pekerjaannya, Luthans (2006:245). Untuk indikatornya dengan menggunakan beberapa pendapat yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (Y1.1). Perkerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti bagi karyawan (Munandar, 2004:358). Artinya, persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang ditekuni akan mampu membuat karyawan tertarik dan sesuai dengan dirinya sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya.

2. Gaji (Y1.2). Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan yang dapat memenuhi harapan-harapan karyawan (Siegel *and* Lane dalam Munandar, 2004:360). Artinya, sejauh mana karyawan merasa puas terhadap balas jasa sebagai kompensasi pekerjaan yang dilakukannya yang diterima dari organisasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya.
3. Promosi (Y1.3). Promosi adalah kenaikan pangkat atau jabatan yang diterima oleh karyawan (dikutip dari kamus besar bahasa Indonesia). Artinya, sejauh mana karyawan mempersepsikan kesempatan kenaikan jabatan sebagai kompensasi pekerjaan yang dilakukannya yang diterima dari organisasi.
4. Pengawasan (Y1.4). Pengawasan adalah seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan kepada karyawan, menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan (Gilmer dalam As'ad, 2001:114). Artinya, sejauh mana supervisor merasa puas terhadap pengawasan dari atasannya yang mampu membuat dirinya dihargai dan nyaman dalam bekerja.
5. Kelompok kerja adalah tim yang kuat yang bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu (Robbins, 2001:172). Artinya, sejauh mana supervisor merasa puas terhadap keberadaan rekan-rekan kerja yang dapat bekerja sama dan menjalin hubungan yang harmonis.

4.5.4 Motivasi (Y2)

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai

tujuan, Reksodihardjo dan Handoko (1986:256). Untuk indikatornya menggunakan teori motivasi Maslow, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (Y2.1). Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, sembuh dari sakit bagi karyawan hotel. Artinya, kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan primer supervisor yang harus dipenuhi.
2. Kebutuhan keamanan (Y2.2). Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan pemerasan ataupun pemecatan karyawan hotel. Artinya, kebutuhan akan keamanan fisik dan emosi supervisor yang harus dipenuhi.
3. Kebutuhan sosial (Y2.3). Kebutuhan sosial adalah kebutuhan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan karyawan lain. Artinya, kebutuhan afeksi (rasa kasih sayang) dan afiliasi (jalanan erat antar anggota organisasi) supervisor.
4. Kebutuhan penghargaan (Y2.4). Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan kehormatan diri dan status karyawan hotel. Artinya, kebutuhan akan kekuasaan, prestasi dan status bagi supervisor termasuk dalam kebutuhan penghargaan ini adalah penghargaan diri sendiri dan penghargaan pada orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (Y2.5). Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan pengembangan diri, kreativitas, mempergunakan potensi diri karyawan hotel. Artinya, supervisor menyadari semua potensi yang ada pada dirinya dan dapat terpenuhi semua potensinya.

4.5.5 Kinerja (Y3)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan secara legal, bermoral dan beretika. merupakan prestasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, Sentono (1999:2). Untuk indikatornya menggunakan pendapatnya Simamora (2004:339-340) yaitu:

1. Ketidakhadiran (Y3.1). Ketidakhadiran adalah tidak hadirnya supervisor karena alasan ijin, sakit atau bahkan membolos.
2. Keterlambatan (Y3.2). Keterlambatan adalah ketidaktepatan jam masuk supervisor sesuai dengan ketentuan organisasi.
3. Lamanya masa kerja (Y3.3). Lamanya masa kerja adalah lamanya seorang supervisor bekerja pada hotel yang bersangkutan.
4. Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan (Y3.4). Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan adalah kualitas atau tingkat baik dan buruknya sesuatu dan jumlah atau banyaknya sesuatu yang dihasilkan oleh seorang supervisor.
5. Kerja sama (Y3.5). Kerja sama adalah permintaan bantuan individu dan rekan sesama karyawan hotel dan bantuannya untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Tindakan protektif (Y3.6). Tindakan protektif adalah penghilangan ancaman organisasi karyawan terhadap organisasi.
7. Gagasan konstruktif (Y3.7). Gagasan konstruktif adalah ide atau gagasan membangun dan kreatif dari karyawan kepada organisasi.
8. Pelatihan diri (Y3.8). Pelatihan diri adalah program pelatihan diri karyawan hotel terhadap tenaga terlatih untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya.

9. Sikap yang menguntungkan (Y3.9). Sikap yang menguntungkan adalah upaya karyawan hotel dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan bagi diri mereka sendiri, pelanggan, masyarakat dan organisasi.

4.6 Teknik Analisis

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka konseptual dan hipotesis yang ada, penelitian ini menggunakan teknik analisis sebagai berikut:

4.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat di sini artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subyek yang satu dengan yang lainnya. Alat ukur yang valid adalah yang memiliki *varians error* yang kecil sehingga angka yang dihasilkannya dapat dipercaya sebagai angka yang mendekati kebenaran.

Uji Reliabilitas

Singarimbun (1995:124), validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Azwar (1997:5), suatu alat tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data

yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah. Jadi uji validitas data bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur dalam kuesioner yang digunakan sudah tepat. Cara pengukurannya dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, Mueller (1996:12); alat reliabilitas berkenaan dengan kekonsistenan alat pengukuran bagaimanapun bentuk pengukurannya. Biasanya peneliti membedakan tes pertama dan tes ulang, bentuk paralel dan konsistensi dari reliabilitas itu sendiri.

4.6.2 *Structural Equation modeling (SEM)*

Structural Equation Modeling yang terdiri dari *measurement model* dan *structural model* melalui program AMOS (*analysis of moment Structure*) versi 4.0. Menurut Ferdinand (2002:6), Model persamaan struktural, *structural equation modelling (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen.

4.6.3 Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis dan jalur, maka dilakukan pengujiannya sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$BO_1 = \lambda_1 BO + e_1$$

$$BO_2 = \lambda_2 BO + e_2$$

$$BO_3 = \lambda_3 BO + e_3$$

$$BO_4 = \lambda_4 BO + e_4$$

$$BO_5 = \lambda_5 BO + e_5$$

$$KK = \gamma_1 BO + Z_1$$

2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$BO_1 = \lambda_1 BO + e_1$$

$$BO_2 = \lambda_2 BO + e_2$$

$$BO_3 = \lambda_3 BO + e_3$$

$$BO_4 = \lambda_4 BO + e_4$$

$$BO_5 = \lambda_5 BO + e_5$$

$$M = \gamma_3 BO + Z_3$$

3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$BO_1 = \lambda_1 BO + e_1$$

$$BO_2 = \lambda_2 BO + e_2$$

$$BO_3 = \lambda_3 BO + e_3$$

$$BO_4 = \lambda_4 BO + e_4$$

$$BO_5 = \lambda_5 BO + e_5$$

$$K = \gamma_5 BO + Z_5$$

4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$LK_1 = \lambda_9 LK + e_9$$

$$LK_2 = \lambda_{10} LK + e_{10}$$

$$LK_3 = \lambda_{11} LK + e_{11}$$

$$LK_4 = \lambda_{12} LK + e_{12}$$

$$LK_5 = \lambda_{13} LK + e_{13}$$

$$LK_6 = \lambda_{14} LK + e_{14}$$

$$LK_7 = \lambda_{15} LK + e_{15}$$

$$KK = \gamma_2 LK + Z_2$$

5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$LK_1 = \lambda_9 LK + e_9$$

$$LK_2 = \lambda_{10} LK + e_{10}$$

$$LK_3 = \lambda_{11} LK + e_{11}$$

$$LK_4 = \lambda_{12} LK + e_{12}$$

$$LK_5 = \lambda_{13} LK + e_{13}$$

$$LK_6 = \lambda_{14} LK + e_{14}$$

$$LK_7 = \lambda_{15} LK + e_{15}$$

$$M = \gamma_4 LK + Z_4$$

6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya yaitu:

Persamaannya:

$$LK_1 = \lambda_1 LK + e_6$$

$$LK_2 = \lambda_2 LK + e_7$$

$$LK_3 = \lambda_3 LK + e_8$$

$$LK_4 = \lambda_4 LK + e_9$$

$$LK_5 = \lambda_5 LK + e_{10}$$

$$LK_5 = \lambda_6 LK + e_{11}$$

$$LK_5 = \lambda_7 LK + e_{12}$$

$$K = \gamma_6 LK + Z_6$$

7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya :

Persamaannya:

$$KK_1 = \lambda_{13} KK + e_{13}$$

$$KK_2 = \lambda_{14} KK + e_{14}$$

$$KK_3 = \lambda_{15} KK + e_{15}$$

$$KK_4 = \lambda_{16} KK + e_{16}$$

$$KK_5 = \lambda_{17} KK + e_{17}$$

$$M = \gamma_7 KK + Z_7$$

8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya :

Persamaannya:

$$KK_1 = \lambda_1 KK + e_1$$

$$KK_2 = \lambda_2 KK + e_2$$

$$KK_3 = \lambda_3 KK + e_3$$

$$KK_4 = \lambda_4 KK + e_4$$

$$KK_5 = \lambda_5 KK + e_5$$

$$K = \gamma_9 KK + Z_9$$

9. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dinyatakan dalam alur dan persamaannya :

Persamaannya:

$$M_1 = \lambda_{18} M + e_{18}$$

$$M_2 = \lambda_{19} M + e_{19}$$

$$M_3 = \lambda_{20} M + e_{20}$$

$$M_4 = \lambda_{21} M + e_{21}$$

$$M_5 = \lambda_{22} M + e_{22}$$

$$M_6 = \lambda_{23} M + e_{23}$$

demikian variabel eksogen hanya berhubungan kausal dengan variabel endogen.

3. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan

Model diagram jalur dirupakan dalam persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar konstruk yang ada.

3.1. Persamaan struktural dibangun berdasarkan pedoman sebagai berikut:

Variabel endogen: Variabel eksogen + variabel endogen + *error*

Dalam kajian ini, persamaan strukturalnya disajikan sebagai berikut:

$$Y_1(M) = \beta_1 BO + \beta_2 LK + \beta_3 KK + \delta_1$$

$$Y_1(KK) = \beta_1 BO + \beta_2 LK + \beta_3 M + \delta_1$$

$$Y_2(K) = \beta_5 BO + \beta_6 LK + \beta_7 Y_1(M) + \beta_8 Y_2(KK) + \delta_2$$

Di mana:

BO = Budaya organisasi

K = kinerja

LK = Lingkungan Kerja

δ – *disturbance term*

KK = kepuasan kerja

M = motivasi

3.2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dirumuskan untuk menentukan variabel mana dan mengukur yang mana. Serta menentukan serangkaian material yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Dalam hal ini, persamaan spesifikasi model pengukuran disajikan sebagai berikut:

$$BO = \lambda_1 KK + \varepsilon_1$$

$$M = \lambda_1 KK + \varepsilon_1 s_2$$

$$BO = \lambda_1 \lambda_1 X; K + \varepsilon_1$$

$$M = \lambda_{14} K + \varepsilon_5$$

$$KK = \lambda_{1s} K + \varepsilon_1$$

Di mana:

BO = Budaya organisasi

K = kinerja

M = Motivasi

n - error

KK = Kepuasan kerja

λ = *loading factor* (koefisien lamda)

4. Pemilihan matriks input dan estimasi model.

Pada langkah ini melakukan pemilihan jenis *input* yaitu kovarians atau korelasi yang sesuai. Apabila yang diuji adalah hubungan kausalitas, Untuk itu *input* yang digunakan adalah kovarians dan mengingat penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarians yang diambil sebagai input dalam operasi SEM, estimasi yang akan dilakukan secara bertahap yaitu:

a. Estimasi *measurement* model dengan teknik *confirmatory factor analysis* merupakan salah satu teknik analisis statistik *multivariate* dengan titik berat yang diminati adalah hubungan secara bersama-sama pada semua variabel tanpa membedakan variabel tergantung dan variabel bebas dan biasanya disebut metode antar ketergantungan (*interdependence methods*). Jadi dengan teknik

confirmatory factor analysis dapat menguji tingkat emosionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen.

b. Estimasi analisis jalur sebagai metode untuk mempelajari pengaruh secara langsung atau tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung dan digunakan untuk menelaah hubungan antara model kausal yang telah dirumuskan oleh penelitian atas dasar pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu. Dalam model kausal dibedakan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang keragamannya tidak dipengaruhi oleh penyebab suatu sistem. Variabel ini tidak dapat ditetapkan hubungan kausalnya dan ditetapkan sebagai variabel pemula yang memberi efek kepada variabel lain sedangkan variabel endogen adalah variabel yang keragamannya dijelaskan oleh variabel eksogen dan variabel endogen lainnya dalam model.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi dalam hal ini adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

6. Evaluasi Model

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada saat model diestimasi oleh AMOS. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran *sample* minimum jumlahnya 100
- b. Normalitas dan linearitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *Scatterplots* dari data dan dilihat pola penyebarannya untuk ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, yaitu observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariant* maupun *multivariant* yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan nampak sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. *Multicollinearity* dan *singularity*

Multicollinearity dapat dideteksi dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matrik kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya masalah *multicollinearity* dan *singularity*. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan *singularitas*. Apabila *singularity* dan *multicollinearity* ditemukan dalam data yang dikeluarkan maka salah satu perlakuan yang diambil adalah menciptakan *composite variables*, selanjutnya menggunakan *composite variables* tersebut dalam analisis selanjutnya.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Interpretasi dan modifikasi dilakukan terhadap model yang dikembangkan, bila

ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan yaitu apabila terdapat residual besar. Namun demikian modifikasi hanya dapat dilakukan bila terdapat justifikasi teoritis yang cukup kuat.

Alasan penggunaan SEM pada penelitian ini karena: pertama, SEM memiliki kemampuan untuk menguji indikator dari suatu konstruk (*measurement model*) dalam sekali pengujian yang tidak dapat dilakukan oleh analisis lainnya. Kedua, untuk serangkaian hubungan yang rumit (banyak konsep) yang diuji secara simultan maka SEM akan memberikan efisiensi secara statistik (Hair *et al.*, 1998:65). Ketiga, mampu menguji hubungan tidak langsung antar konstruk (*unobservable variable*).

BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

Penelitian pada studi disertasi ini dilakukan secara survey, yaitu dengan cara memberikan kuisioner kepada para responden. Besarnya sampel adalah 155 karyawan hotel yang sekaligus sebagai responden yang tersebar di berbagai hotel bintang 3, 4 dan 5 di Surabaya. Dari 155 kuisioner yang diberikan kepada responden yang mengembalikan dan pengisiannya lengkap sehingga layak dilakukan analisis adalah 126 kuisioner. Sehingga untuk analisis selanjutnya didasarkan pada besar sampel $n = 126$ supervisor.

5.1 Analisis Data

5.1.1 Karakteristik Responden

5.1.1.1 Karakteristik Responden (Supervisor) Menurut Tingkat Umur Pada Hotel-hotel Berbintang di Kota Surabaya

Karakteristik Manajer menurut tingkat umur pada masing-masing hotel dapat dilihat pada Tabel 5.1 halaman 202. Data pada Tabel 5.1, mengenai Supervisor menurut tingkat umur pada masing-masing hotel menunjukkan sebagian besar berada pada kisaran umur 31 sampai 40 Tahun sebesar 66,66% dan kisaran umur 41 sampai 50 Tahun sebesar 26,98%. Sisanya tersebar pada kisaran umur diatas 51 Tahun sebesar 3,97%, dan kisaran 30 Tahun ke bawah sebesar 2,38%. Hal ini memberikan arti bahwa sebagian besar supervisor berada pada usia produktif. Ini dikarenakan seorang supervisor berfungsi sebagai tenaga operasional hotel.

Tabel 5.1
**JUMLAH SUPERVISOR MENURUT TINGKAT UMUR PADA HOTEL-
HOTEL BINTANG 3, 4, DAN 5 DI KOTA SURABAYA**

No	Nama Hotel	Jumlah Supervisor	Umur			
			<30	31-40	41-50	>51
1	Hyatt Regency Surabaya	10	0	4	3	3
2	The JW. Marriot Hotel	9	0	6	3	0
3	Shangri-La Hotel	10	0	5	4	1
4	Sheraton Hotel	9	0	5	3	1
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oriental	5	0	3	2	0
6	Garden Palace Hotel & Garden Hotel	6	1	3	2	0
7	Equator Hotel	6	0	5	1	0
8	Hotel Singgasana	6	0	4	2	0
9	Novotel Surabaya Hotel	7	0	5	2	0
10	Somerset Hotel	9	1	5	3	0
11	Surabaya Plasa Hotel	7	1	5	1	0
12	Natour Simpang Hotel	5	0	2	3	0
13	Mercure Mirama Grand Hotel	6	0	5	1	0
14	Weta International Hotel	4	0	3	1	0
15	Tunjungan Hotel	4	0	4	0	0
16	Elmi International Hotel	3	0	3	0	0
17	New Grand Park Hotel	4	0	3	1	0
18	Hotel Ibis Rajawali	4	0	4	0	0
19	Sahid Hotel	4	0	3	1	0
20	Satelit Hotel	4	0	4	0	0
21	Surabaya Airport Hotel	4	0	3	1	0
	Total	126	3	84	34	5
	%	100	2,38	66,66	26,98	3,97

Sumber: *Data Sekunder Hasil Olahan, April 2008.*

5.1.1.2 Karakteristik Supervisor Menurut Jenis Kelamin Pada Hotel-hotel Bintang 3, 4 dan 5 di Kota Surabaya

Karakteristik manajer menurut jenis kelamin pada masing-masing hotel dapat dilihat pada Tabel 5.2 halaman 203. Data pada Tabel 5.2, mengenai komposisi Supervisor menurut jenis kelamin pada masing-masing hotel menunjukkan sebagian besar adalah laki-laki sebesar 80,16%, sedangkan jenis kelamin perempuan sebesar 19,84%. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi jenis kelamin yang demikian memperlihatkan peran laki-laki masih sangat dominan dalam perhotelan. Dari *Front Office Department, Housekeeping Department, Food and Beverage Department, Marketing Department, Accounting*

Department, Engineering Department, dan Personnel Department sebagian besar karyawannya adalah laki-laki. Ada beberapa *department* yang diisi oleh karyawan wanita tetapi jumlahnya tidak dominan.

Tabel 5.2
JUMLAH SUPERVISOR MENURUT JENIS KELAMIN PADA HOTEL
BINTANG 3, 4, DAN 5 DI KOTA SURABAYA

No	Nama Hotel	Jumlah Supervisor	Jenis Kelamin	
			Laki-laki	Perempuan
1	Hyatt Regency Surabaya	10	8	2
2	The JW. Marriot Hotel	9	7	2
3	Shangri-La Hotel	10	7	3
4	Sheraton Hotel	9	7	2
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oriental	5	4	1
6	Garden Palace Hotel & Garden Hotel	6	5	1
7	Equator Hotel	6	5	1
8	Hotel Singgasana	6	5	1
9	Novotel Surabaya Hotel	7	6	1
10	Somerset Hotel	9	6	3
11	Surabaya Plasa Hotel	7	6	1
12	Natour Simpang Hotel	5	5	0
13	Mercure Mirama Grand Hotel	6	5	1
14	Weta International Hotel	4	3	1
15	Tunjungan Hotel	4	3	1
16	Elmi International Hotel	3	3	0
17	New Grand Park Hotel	4	3	1
18	Hotel Ibis Rajawali	4	4	0
19	Sahid Hotel	4	3	1
20	Satelit Hotel	4	3	1
21	Surabaya Airport Hotel	4	3	1
	Total	126	101	25
	%	100	80,16	19,84

Sumber: Data Sekunder Hasil Olahan, April 2008.

5.1.1.3 Karakteristik Manajer Menurut Tingkat Pendidikan Pada Hotel-hotel Berbintang di Kota Surabaya

Karakteristik Supervisor menurut tingkat pendidikan pada masing-masing hotel dapat dilihat pada Tabel 5.3 halaman 204. Data pada Tabel 5.3, mengenai komposisi supervisor menurut tingkat pendidikan pada masing-masing hotel menunjukkan sebagian besar berijazah Diploma (D3) sebesar 57,94%, dan berijazah sarjana (S1) sebesar 42,06%. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi tingkat pendidikan yang demikian memperlihatkan kualitas sumber daya manusia

(SDM) yang dimiliki para supervisor hotel di kota Surabaya sangat baik. Ini dikarenakan untuk karyawan jenjang supervisor di hotel, mereka harus memiliki *skill* dan pendidikan yang sesuai dengan *department* yang ada.

Tabel 5.3
JUMLAH SUPERVISOR MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN PADA
HOTEL BINTANG 3, 4, DAN 5 DI KOTA SURABAYA

No	Nama Hotel	Jumlah Supervisor	Tingkat Pendidikan	
			Diploma	Sarjana
1	Hyatt Regency Surabaya	10	5	5
2	The JW. Marriot Hotel	9	6	3
3	Shangri-La Hotel	10	4	6
4	Sheraton Hotel	9	3	6
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oriental	5	2	3
6	Garden Palace Hotel	6	3	3
7	Equator Hotel	6	4	2
8	Hotel Singgasana	6	3	3
9	Novotel Surabaya Hotel	7	4	3
10	Somerset Hotel	9	7	2
11	Surabaya Plasa Hotel	7	4	3
12	Natour Simpang Hotel	5	4	1
13	Mercure Mirama Grand Hotel	6	4	2
14	Weta International Hotel	4	2	2
15	Tunjungan Hotel	4	3	1
16	Elmi International Hotel	3	2	1
17	New Grand Park Hotel	4	3	1
18	Hotel Ibis Rajawali	4	2	2
19	Sahid Hotel	4	3	1
20	Satelit Hotel	4	2	2
21	Surabaya Airport Hotel	4	3	1
Total		126	73	53
%		100	57,94	42,06

Sumber: : Data Sekunder Hasil Olahan, April 2008.

5.1.1.4 Karakteristik Manajer Menurut Masa Kerja Pada Hotel-hotel Berbintang di Kota Surabaya

Karakteristik manajer menurut masa kerja pada masing-masing hotel dapat dilihat pada Tabel 5.4 halaman 205. Data pada Tabel 5.4, mengenai komposisi manajer menurut masa kerja pada masing-masing hotel menunjukkan sebagian besar berada pada kisaran 10 sampai 15 tahun masa kerja sebesar 57,141% dan kisaran 5 sampai 10 tahun masa kerja sebesar 30,95%. Sisanya tersebar pada kisaran lebih besar dari 15 tahun sebesar 8,73%, dan kisaran 5 tahun ke bawah sebesar 3,18%. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi masa kerja yang

demikian, sebagian besar berada dalam masa kerja produktif, dengan pola penyebaran yang tidak berbeda dengan pola penyebaran umur para supervisor. Jabatan supervisor ditujukan kepada karyawan yang sudah berpengalaman karena seorang supervisor berfungsi sebagai operasinal hotel dan memiliki bawahan yang harus dipimpinnya.

Tabel 5.4.
JUMLAH SUPERVISOR MENURUT MASA KERJA
PADA HOTEL BINTANG 3, 4, DAN 5 DI KOTA SURABAYA

No	Nama Hotel	Jumlah Supervisor	Masa Kerja			
			< 5	5-10	10-15	>15
1	Hyatt Regency Surabaya	10	0	4	3	3
2	The JW. Marriot Hotel	9	0	1	6	2
3	Shangri-La Hotel	10	0	3	5	2
4	Sheraton Hotel	9	0	3	5	1
5	Hotel Majapahit/Mandarin Oriental	8	1	2	5	0
6	Garden Palace Hotel	6	1	2	3	0
7	Equator Hotel	6	1	1	4	0
8	Hotel Singgasana	7	0	3	4	0
9	Novotel Surabaya Hotel	7	0	2	5	0
10	Somerset Hotel	7	1	3	3	0
11	Surabaya Plasa Hotel	6	0	1	4	1
12	Natour Simpang Hotel	5	0	1	2	2
13	Mercure Mirama Grand Hotel	6	0	2	4	0
14	Weta International Hotel	4	0	1	3	0
15	Tunjungan Hotel	3	0	1	2	0
16	Elmi International Hotel	3	0	1	2	0
17	New Grand Park Hotel	4	0	2	2	0
18	Hotel Ibis Rajawali	4	0	1	3	0
19	Sahid Hotel	4	0	2	2	0
20	Satelit Hotel	4	0	1	3	0
21	Surabaya Airport Hotel	4	0	2	2	0
	Total	126	4	39	72	11
		100	3,18	30,95	57,14	8,73

Sumber: : Data Sekunder Hasil Olahan, April 2008.

5.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA), hasilnya secara lengkap disajikan pada Lampiran 3. Seperti telah dikemukakan di bab terdahulu bahwa instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika nilai GFI > 0,90 (Jorskog & Sorbom, 1989; Ferdinand,

2002) dan reliabel jika nilai *construct reliability* (ρ_η) > 0,70 (Nunally & Bernstein, 1994; Ferdinand, 2002).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel dapat disajikan pada Tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Variabel	GFI	Construct Reliability
Budaya Organisasi (X1)	0,987	0,813
Lingkungan Kerja (X2)	0,962	0,869
Kepuasan Kerja (Y1)	0,990	0,838
Motivasi Kerja (Y2)	0,981	0,809
Kinerja (Y3)	0,965	0,915

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.5 menunjukkan bahwa seluruh variabel di atas adalah valid karena nilai GFI di atas 0,9, dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas 0,7. Jadi, secara keseluruhan dalam analisis model pengukuran (*measurement model*), baik uji validitas indikator (*loading factor* dan tingkat signifikansi) maupun uji reliabilitas konstruk serta validitas unidimensional, semuanya terpenuhi. Secara langsung hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran itu baik. Artinya, setiap indikator yang digunakan memang benar-benar mengukur konstruk, dan setiap indikator yang digunakan bersifat valid unidimensional (prinsip kemandirian indikator) dan bahwa semua konstruk bersifat reliabel. Karena model pengukuran terpenuhi maka dapat dilanjutkan pada analisis model strukturalnya, untuk mengetahui apakah model yang dirancang secara teoritik didukung oleh data empirik.

5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif berupa persentase dari masing-masing indikator untuk setiap variabel disajikan pada Lampiran 4. Variabel yang akan dideskripsikan pada sub bab ini meliputi Budaya Organisasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1), Motivasi Kerja (Y_2), dan Kinerja (Y_3). Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5.6
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X_1)

Skor	Klasifikasi	Frekuensi				
		$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$
1	Sangat rendah	-	-	-	-	-
2	Rendah	-	-	-	2	-
3	Cukup	12	11	5	26	44
4	Tinggi	68	87	105	77	73
5	Sangat tinggi	46	28	16	21	9

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel budaya organisasi khususnya untuk indikator *dominant value* dengan skor 4 (tinggi) sebesar 105 orang. Hasil ini membuktikan responden memberikan penilaian baik untuk *dominant value* oleh pihak hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Tabel 5.7 halaman 209, menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,03.

Tabel 5.7
DESKRIPSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X_1)

Skor	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0
3	9,5	8,7	4,0	20,6	34,9
4	54,0	69,0	83,3	61,1	57,9
5	36,5	22,2	12,7	16,7	7,1
Mean Indikator	4,27	4,13	4,09	3,93	3,72
Mean Variabel	4,03				

Sumber: Lampiran 4

Aspek-aspek penilaian untuk budaya organisasi hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya meliputi: *observed behavioral regularities, norms, dominant values, philosophy, rules*. Secara keseluruhan penilaian para supervisor mengenai budaya organisasi dipersepsi baik. Hal ini dikarenakan hotel berbintang di Surabaya telah dikelola secara profesional, dan bahkan terdapat beberapa hotel dengan sistem *network* yang berkantor pusat di luar negeri.

Tabel 5.8
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
LINGKUNGAN KERJA (X_2)

Skor	Klasifikasi	Frekuensi						
		$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$	$X_{2.6}$	$X_{2.7}$
1	Sangat rendah	4	-	-	-	3	2	8
2	Rendah	11	2	6	-	13	5	6
3	Cukup	25	15	20	5	19	22	22
4	Tinggi	55	67	73	64	41	55	51
5	Sangat tinggi	31	42	27	57	50	42	39

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.8 halaman 209 menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel lingkungan kerja khususnya untuk indikator pertukaran udara dengan skor 4 (tinggi) sebesar 73 orang. Hasil ini membuktikan responden memberikan penilaian baik untuk pertukaran udara oleh pihak hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Tabel 5.9
DESKRIPSI VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X_2)

Skor	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{2.5}$	$X_{2.6}$	$X_{2.7}$
1	3,2	0,0	0,0	0,0	2,4	1,6	6,3
2	8,7	1,6	4,8	0,0	10,3	4,0	4,8
3	19,8	11,9	15,9	4,0	15,1	17,5	17,5
4	43,7	53,2	57,9	50,8	32,5	43,7	40,5
5	24,6	33,3	21,4	45,2	39,7	33,3	31,0
Mean Indikator	3,78	4,18	3,96	4,41	3,97	4,03	3,85
Mean Variabel	4,03						

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,03. Aspek-aspek penilaian untuk lingkungan kerja hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya meliputi: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Secara keseluruhan penilaian para supervisor mengenai lingkungan kerja dipersepsi baik. Hal ini dikarenakan hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya telah menyediakan lingkungan kerja yang memadai sehingga para supervisor merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Tabel 5.10 halaman 211 menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja khususnya untuk indikator pengawasan dengan

skor 4 (tinggi) sebesar 84 orang. Hasil ini membuktikan responden memberikan penilaian baik untuk pengawasan oleh pihak hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Tabel 5.10
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
KEPUASAN KERJA (Y_1)

Skor	Klasifikasi	Frekuensi				
		$Y_{1.1}$	$Y_{1.2}$	$Y_{1.3}$	$Y_{1.4}$	$Y_{1.5}$
1	Sangat rendah	-	6	-	-	-
2	Rendah	9	17	2	-	2
3	Cukup	30	33	19	21	30
4	Tinggi	61	49	74	84	60
5	Sangat tinggi	26	21	31	21	34

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.11
DESKRIPSI VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y_1)

Skor	$Y_{1.1}$	$Y_{1.2}$	$Y_{1.3}$	$Y_{1.4}$	$Y_{1.5}$
1	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0
2	7,1	13,5	1,6	0,0	1,6
3	23,8	26,2	15,1	16,7	23,8
4	48,4	38,9	58,7	66,7	47,6
5	20,6	16,7	24,6	16,7	27,0
Mean Indikator	3,83	3,49	4,06	4,00	4,00
Mean Variabel	3,88				

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor cukup dekat 4 (setuju), yaitu 3,88.

Aspek-aspek penilaian untuk kepuasan kerja hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan kelompok kerja. Secara keseluruhan penilaian para supervisor mengenai kepuasan kerja dipersepsi baik. Hal ini dikarenakan hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya mampu memberikan kepuasan kerja kepada supervisor dengan memberikan gaji, promosi, pengawasan yang memadai, kelompok kerja yang memiliki kerja sama yang erat, serta pekerjaan yang menarik dan menantang bagi supervisor.

Tabel 5.12
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL MOTIVASI
KERJA (Y_2)

Skor	Klasifikasi	Frekuensi				
		$Y_{2.1}$	$Y_{2.2}$	$Y_{2.3}$	$Y_{2.4}$	$Y_{2.5}$
1	Sangat rendah	2	-	-	-	-
2	Rendah	10	10	2	-	1
3	Cukup	8	4	40	26	17
4	Tinggi	60	58	54	82	62
5	Sangat tinggi	46	54	30	18	46

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel motivasi kerja khususnya untuk indikator kebutuhan penghargaan dengan skor 4 (tinggi) sebesar 82 orang. Hasil ini membuktikan responden memberikan penilaian baik untuk kebutuhan penghargaan oleh pihak hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,07.

Tabel 5.13
DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y₂)

Skor	Y _{2.1}	Y _{2.2}	Y _{2.3}	Y _{2.4}	Y _{2.5}
1	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0
2	7,9	7,9	1,6	0,0	0,8
3	6,3	3,2	31,7	20,6	13,5
4	47,6	46,0	42,9	65,1	49,2
5	36,5	42,9	23,8	14,3	36,5
Mean Indikator	4,10	4,24	3,89	3,94	4,21
Mean Variabel	4,07				

Aspek-aspek penilaian untuk motivasi kerja hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya meliputi: Secara keseluruhan penilaian para supervisor mengenai kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi kerja dipersepsi baik, hal ini dikarenakan hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya mampu menstimulasi supervisor sehingga para supervisor memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Tabel 5.14 halaman 214, menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel kinerja khususnya untuk indikator ketidakhadiran dengan skor 4 (tinggi) sebesar 72 orang. Hasil ini membuktikan responden memberikan penilaian baik untuk ketidakhadiran oleh pihak hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Ketidakhadiran karyawan satu kali karena alasan tidak jelas akan dikenai sanksi berupa surat peringatan dan apabila sampai tiga kali tidak hadir

karena alasan tidak jelas maka perusahaan akan mengeluarkannya dengan tidak hormat/memecatnya.

Tabel 5.14
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KINERJA
(Y₃)

Skor	Klasifikasi	Frekuensi								
		Y _{3.1}	Y _{3.2}	Y _{3.3}	Y _{3.4}	Y _{3.5}	Y _{3.6}	Y _{3.7}	Y _{3.8}	Y _{3.9}
1	Sangat rendah	-	-	10	-	-	4	4	2	-
2	Rendah	4	23	16	7	4	9	14	8	7
3	Cukup	32	46	20	9	21	27	29	17	56
4	Tinggi	72	49	48	59	66	49	39	61	39
5	Sangat tinggi	18	8	32	51	35	37	40	38	24

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.15
DESKRIPSI VARIABEL KINERJA (Y₃)

Skor	Y _{3.1}	Y _{3.2}	Y _{3.3}	Y _{3.4}	Y _{3.5}	Y _{3.6}	Y _{3.7}	Y _{3.8}	Y _{3.9}
1	0,0	0,0	7,9	0,0	0,0	3,2	3,2	1,6	0,0
2	3,2	18,3	12,7	5,6	3,2	7,1	11,1	6,3	5,6
3	25,4	36,5	15,9	7,1	16,7	21,4	23,0	13,5	44,4
4	57,1	38,9	38,1	46,8	52,4	38,9	31,0	48,4	31,0
5	14,3	6,3	25,4	40,5	27,8	29,4	31,7	30,2	19,0
Mean Indikator	3,83	3,33	3,60	4,22	4,05	3,84	3,77	3,99	3,63
Mean Variabel	3,81								

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa variabel Kinerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor cukup dekat 4 (setuju), yaitu 3,81.

Aspek-aspek penilaian untuk kinerja hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya meliputi: ketidakhadiran, keterlambatan, lamanya masa kerja, kuantitas dan kualitas, kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap yang menguntungkan. Secara keseluruhan penilaian para supervisor mengenai kinerja dipersepsi baik. Hal ini dikarenakan hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya telah dikelola secara profesional, sehingga para supervisor memiliki kinerja tinggi.

5.2 Analisis dan Hasil Studi

5.2.1 Hasil Pengujian Asumsi SEM

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu uji normalitas data dan linieritas.

5.2.1.1 Uji Normalitas

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6.0 pada Lampiran 5, menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal. Hal ini diindikasikan pada nilai *critical ratio* sebesar 5,903, dengan nilai kritis Z_{hitung} untuk α 5% adalah sebesar 1,96. Karena hampir seluruh nilai $CR > 1,96$ maka asumsi normalitas multivariate tidak dipenuhi. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai $CR \leq Z_{kritis}$. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel $n = 126$, maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

5.2.1.2 Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS, Hasilnya linieritas disajikan pada Lampiran 5. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara lengkap pada Lampiran 5. Sedangkan secara ringkas disajikan pada Tabel 5.16 bahwa seluruh hubungan adalah linier.

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel bersifat linier, sehingga asumsi linieritas yang dibutuhkan pada analisis SEM adalah terpenuhi.

Tabel 5.16
HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

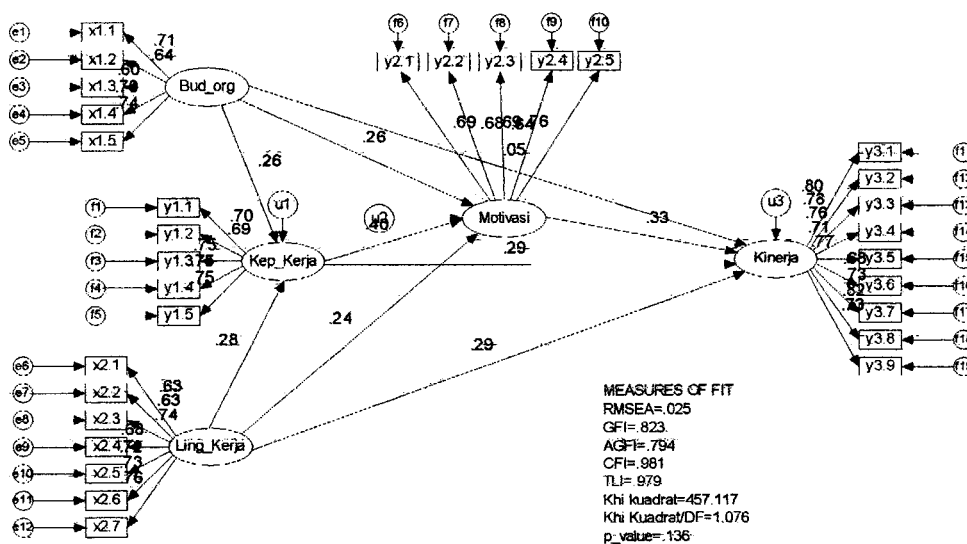
Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keputusan
Budaya Organisasi (X_1)	Kepuasan Kerja (Y_1)	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi (X_1)	Motivasi Kerja (Y_2)	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi (X_1)	Kinerja (Y_3)	Semua model nonsignifikan	Linier
Lingkungan Kerja (X_2)	Kepuasan Kerja (Y_1)	Model linier signifikan	Linier
Lingkungan Kerja (X_2)	Motivasi Kerja (Y_2)	Model linier signifikan	Linier
Lingkungan Kerja (X_2)	Kinerja (Y_3)	Model linier signifikan	Linier
Kepuasan Kerja (Y_1)	Motivasi Kerja (Y_2)	Model linier signifikan	Linier
Kepuasan Kerja (Y_1)	Kinerja (Y_3)	Model linier signifikan	Linier
Motivasi Kerja (Y_2)	Kinerja (Y_3)	Model linier signifikan	Linier

5.2.1.3 Goodness of Fit Model

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada

Lampiran 6. Hasil analisis SEM dalam bentuk diagram jalur disajikan seperti pada gambar berikut.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Tabel 5.17, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria hampir seluruhnya menunjukkan model baik, terutama dilihat dari p-value, CMIN/DF dan RMSEA. Oleh karena itu model layak untuk digunakan untuk pengujian hipotesis.



Gambar 5.1
DIAGRAM JALUR HASIL ANALISIS SEM

Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik atau tidak, diberikan pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17
HASIL PENGUJIAN *GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL*

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	kecil	457,117	Model Baik
p-value	$\geq 0,05$	0,136	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,076	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,823	Model Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,794	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Model Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,025	Model Baik

5.2.2 Hasil Analisis

Pada bagian ini, akan diutarakan tentang hasil analisis berdasarkan *print out* SEM. Dalam analisis SEM, ada dua komponen analisis utama yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran (*measurement model*) menyangkut analisis tentang apakah indikator benar-benar secara valid dan reliabel mengukur konstruk (*unobserved variable*), sedangkan model struktural (*structural model*) menyangkut analisis tentang pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya.

Kedua model ini, saling berhubungan. Artinya, model pengukuran harus valid dan reliabel dahulu, baru dapat dilanjutkan dengan analisis persamaan struktural. Karena jika model pengukuran tidak valid maka model struktural menjadi tidak baik karena indikator yang digunakan tidak sanggup mengukur konstruk yang seharusnya seperti diukur.

5.2.2.1 Analisis model pengukuran (*measurement model*)

Pada bagian ini akan diuraikan tentang tiga hal utama model pengukuran yaitu: pertama, tentang nilai *loading factor* atau *regression weight (standardized estimate)* atau lamda (ferdinand, 2002:79). Kedua, tentang tingkat signifikansinya pada masing-masing konstruk. Ketiga, tentang *construct reliability*. Namun model pengukuran ini, yang terpenting adalah tingkat signifikansinya (harus lebih kecil dari 5 % atau 0,05) dan nilai *construct reliability* (ρ_{η}) > 0.70. Variabel studi dikatakan valid unidimensional jika mempunyai nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) > 0.90.

5.2.2.2 Loading Factor

Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

1. Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Budaya Organisasi (X₁) dapat dilihat pada Tabel 5.18.

Berdasarkan Tabel 5.18, dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel budaya organisasi dan diperoleh bahwa indikator X_{1.5} yaitu *Rules* (X_{1.5}) yang dominan membentuk variabel budaya organisasi. Dengan demikian diperoleh bahwa indikator *Rules* merupakan pengukur variabel budaya organisasi yang paling kuat. Karena semua indikator dari budaya organisasi hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X₁) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk budaya organisasi.

Tabel 5.18
HASIL PENGUJIAN INDIKATOR PEMBENTUK VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₁)

Indikator	Standardize	p-value
X1.1 = <i>Observed behavioral regularities</i>	0,714	<,001
X1.2 = <i>Norms</i>	0,635	<,001
X1.3 = <i>Dominant values</i>	0,599	<,001
X1.4 = <i>Philosophy</i>	0,697	<,001
X1.5 = <i>Rules</i>	0,743	fix

2. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel **Lingkungan Kerja (X_2)** dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.19
HASIL PENGUJIAN INDIKATOR PEMBENTUK VARIABEL
LINGKUNGAN KERJA (X_2)

Indikator	Standardize	p-value
X2.1 = Pewarnaan	0,634	<,001
X2.2 = Kebersihan	0,627	<,001
X2.3 = Pertukaran Udara	0,743	<,001
X2.4 = Penerangan	0,682	<,001
X2.5 = Musik	0,718	<,001
X2.6 = Keamanan	0,734	<,001
X2.7 = Kebisingan	0,759	fix

Berdasarkan Tabel 5.19, dapat diketahui bahwa ketujuh indikator tersebut signifikan membentuk variabel lingkungan kerja dan diperoleh bahwa indikator X_{27} yaitu Kebisingan yang dominan membentuk variabel lingkungan kerja. Dengan demikian diperoleh bahwa indikator kebisingan ($X_{2.7}$) merupakan pengukur variabel lingkungan kerja yang paling kuat. Karena semua indikator dari lingkungan kerja hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X_2) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk lingkungan kerja.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel **Kepuasan Kerja (Y_1)** dapat dilihat pada Tabel 5.20 halaman 221.

Tabel 5.20
HASIL PENGUJIAN INDIKATOR PEMBENTUK VARIABEL KEPUASAN
KERJA (Y₁)

Indikator	Standardize	p-value
Y1.1 = Pekerjaan itu sendiri	0,695	<,001
Y1.2 = Gaji	0,694	<,001
Y1.3 = Promosi	0,751	<,001
Y1.4 = Pengawasan	0,753	<,001
Y1.5 = Kelompok kerja	0,754	fix

Berdasarkan Tabel 5.20, dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja dan diperoleh bahwa indikator Y_{1.5} yaitu Kelompok Kerja yang dominan membentuk variabel kepuasan kerja. Dengan demikian diperoleh bahwa indikator kelompok kerja (Y_{1.5}) merupakan pengukur variabel kepuasan kerja yang paling kuat. Karena semua indikator dari kepuasan kerja supervisor (Y₁) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk kepuasan kerja.

4. Variabel Motivasi Kerja (Y₂)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel **Motivasi Kerja (Y₂)** dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.21
HASIL PENGUJIAN INDIKATOR PEMBENTUK VARIABEL MOTIVASI
KERJA (Y₂)

Indikator	Standardize	p-value
Y2.1 = Kebutuhan Fisiologi	0,689	fix
Y2.2 = Kebutuhan keamanan	0,681	<,001
Y2.3 = Kebutuhan sosial	0,643	<,001
Y2.4 = Kebutuhan penghargaan	0,685	<,001
Y2.5 = Kebutuhan aktualisasi diri	0,757	<,001

Berdasarkan Tabel 5.21 halaman 221, dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel motivasi kerja dan diperoleh bahwa indikator $Y_{2.5}$ yaitu Kebutuhan aktualisasi diri yang dominan membentuk variabel motivasi kerja. Dengan demikian diperoleh bahwa indikator kebutuhan aktualisasi diri ($Y_{2.5}$) merupakan pengukur variabel motivasi kerja yang paling kuat. Karena semua indikator dari motivasi kerja supervisor (Y_2) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk motivasi kerja.

5. Variabel Kinerja (Y_3)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel **Kinerja (Y_3)** dapat dilihat pada Tabel 5.22 berikut.

Tabel 5.22
HASIL PENGUJIAN INDIKATOR PEMBENTUK VARIABEL KINERJA (Y_3)

Indikator	Standardize	p-value
Y3.1 = Ketidakhadiran	0,797	fix
Y3.2 = Keterlambatan	0,782	<,001
Y3.3 = Lamanya masa kerja	0,759	<,001
Y3.4 = Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan	0,714	<,001
Y3.5 = Kerja sama	0,773	<,001
Y3.6 = Tindakan protektif	0,678	<,001
Y3.7 = Gagasan konstruktif	0,732	<,001
Y3.8 = Pelatihan diri	0,818	<,001
Y3.9 = Sikap yang menguntungkan	0,726	<,001

Berdasarkan Tabel 5.22, dapat diketahui bahwa kesembilan indikator tersebut signifikan membentuk variabel kinerja dan diperoleh bahwa indikator $Y_{3.8}$ yaitu Pelatihan Diri yang dominan membentuk variabel kinerja. Dengan

demikian diperoleh bahwa indikator pelatihan diri (Y3.8) merupakan pengukur variabel kinerja yang paling kuat. Karena semua indikator dari kinerja supervisor (X1) adalah signifikan di bawah 5% maka semua indikator adalah valid mengukur konstruk kinerja.

5.2.2.2 Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

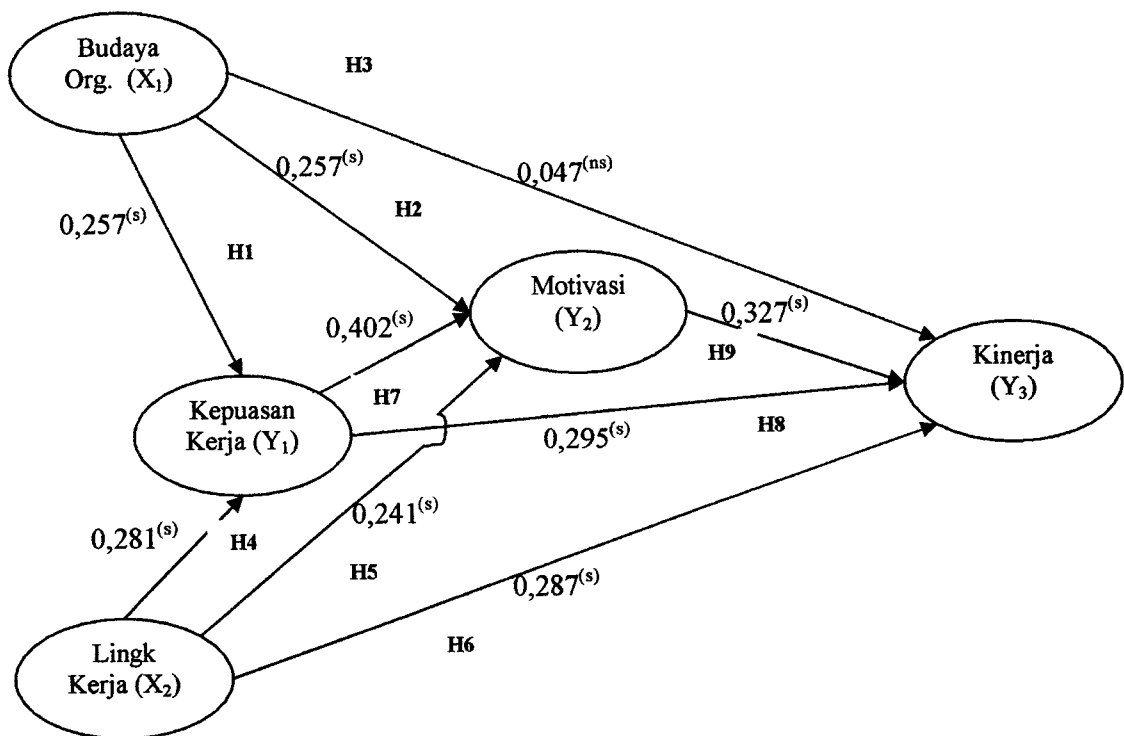
Setelah model pengukuran dianalisis, maka langkah selanjutnya adalah model struktural (*structural model*). Pada dasarnya model struktural ini menyangkut pengaruh dari satu konstruk terhadap konstruk lainnya. Dalam model struktural ini ada beberapa hal yang penting dibahas, yaitu: pertama, nilai koefisien jalur terstandarisasi (*standardized coefficient*). Kedua, nilai *critical ratio* (CR), nilai ini merupakan proxy t hitung, yang berguna sebagai salah satu cara untuk menilai tingkat penerimaan atau penolakan hipotesis. Ketiga, tingkat signifikan, untuk melihat tingkat kesalahan dari suatu hubungan sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis diterima atau tidak. Selengkapnya akan dibahas seperti berikut ini:

5.2.2.2.1 Koefisien Jalur Setiap Hubungan Antar Konstruk

Untuk koefisien jalur, sebagai standar dalam analisis SEM, digunakan *standardized coefficient*. Koefisien yang terstandarisasi, digunakan karena koefisien ini merujuk pada kontribusi bersih dari suatu hubungan langsung antar variabel.

Gambar 5.2 halaman 224, menunjukkan koefisien jalur atas pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja supervisor (Y1) sebesar 0,257..

Ini berarti apabila budaya organisasi (X_1) naik satu satuan maka kepuasan kerja supervisor (Y_1) akan meningkat. Sebaliknya, apabila budaya organisasi (X_1) turun satu satuan maka kepuasan kerja supervisor (Y_1) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari budaya organisasi hotel akan meningkatkan kepuasan kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.



Keterangan: s = jalur signifikan, ns = jalur nonsignifikan

Gambar 5.2
DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Koefisien jalur atas pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap motivasi kerja supervisor (Y_2) sebesar $0,257$. Ini berarti apabila budaya organisasi (X_1) naik maka motivasi kerja supervisor (Y_2) akan meningkat. Sebaliknya, apabila budaya organisasi (X_1) turun maka motivasi kerja supervisor (Y_2) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari budaya organisasi hotel akan

meningkatkan motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,047. Ini berarti apabila budaya organisasi (X1) naik maka kinerja supervisor (Y3) akan meningkat. Sebaliknya, apabila budaya organisasi (X1) turun maka kinerja supervisor (Y3) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari budaya organisasi hotel akan meningkatkan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,281. Ini berarti apabila lingkungan kerja (X2) naik maka kepuasan kerja supervisor (Y1) akan meningkat. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja (X2) turun maka kepuasan kerja supervisor (Y1) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari lingkungan kerja hotel akan meningkatkan kepuasan kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Y2) sebesar 0,241. Ini berarti apabila lingkungan kerja (X2) naik maka motivasi kerja supervisor (Y2) akan meningkat. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja (X2) turun maka motivasi kerja supervisor (Y2) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari lingkungan kerja hotel akan meningkatkan motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,287. Ini berarti apabila lingkungan kerja (X2) meningkat maka kinerja supervisor (Y3) akan meningkat. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja (X2) turun maka kinerja supervisor (Y3) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap

perbaikan dari lingkungan kerja hotel akan meningkatkan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap motivasi kerja (Y2) sebesar 0,402. Ini berarti apabila kepuasan kerja (Y1) meningkat maka motivasi kerja supervisor (Y2) akan meningkat. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja (Y1) turun maka motivasi kerja supervisor (Y2) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari kepuasan kerja hotel akan meningkatkan motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,295. Ini berarti apabila kepuasan kerja (Y1) naik maka kinerja supervisor (Y3) akan meningkat. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja (Y1) turun maka kinerja supervisor (Y3) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari kepuasan kerja hotel akan meningkatkan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

Koefisien jalur atas pengaruh motivasi kerja (Y2) terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,327. Ini berarti apabila motivasi kerja (Y2) naik maka kinerja supervisor (Y3) akan meningkat. Sebaliknya, apabila motivasi kerja (Y2) turun maka kinerja supervisor (Y3) akan menurun. Secara praktis, ini berarti setiap perbaikan dari motivasi kerja hotel akan meningkatkan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya.

5.2.2.2.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat

dalam hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Lampiran 6. Tabel 5.23 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada diagram jalur hasil pengujian hipotesis pada Gambar 5.2 halaman 224.

Tabel 5.23
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS PENGARUH LANGSUNG

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	Kepuasan Kerja (Y_1)	0,257	0,015	Signifikan
Budaya Organisasi (X_1)	Motivasi Kerja (Y_2)	0,257	0,012	Signifikan
Budaya Organisasi (X_1)	Kinerja (Y_3)	0,047	0,591	Nonsignifikan
Lingkungan Kerja (X_2)	Kepuasan Kerja (Y_1)	0,281	0,006	Signifikan
Lingkungan Kerja (X_2)	Motivasi Kerja (Y_2)	0,241	0,015	Signifikan
Lingkungan Kerja (X_2)	Kinerja (Y_3)	0,287	0,001	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y_1)	Motivasi Kerja (Y_2)	0,402	<,001	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y_1)	Kinerja (Y_3)	0,295	0,004	Signifikan
Motivasi Kerja (Y_2)	Kinerja (Y_3)	0,327	0,004	Signifikan

Hipotesis 1: Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Hasil analisis SEM variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) diperoleh koefisien *path* 0,257 dan p-value 0,015. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,257), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2: Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Hasil analisis SEM variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_2) diperoleh koefisien *path* 0,257 dan p-value 0,012. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)”. Mengingat koefisien

path bertanda positif (0,257), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Hipotesis 3: Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_3)

Hasil analisis SEM variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y_3) diperoleh koefisien *path* 0,047 dan p-value 0,591 (nonsignifikan). Maka **tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2)”. Mengingat koefisien *path* (0,047), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin jelek baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya tidak bermakna.

Hipotesis 4: Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Hasil analisis SEM variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) diperoleh koefisien *path* 0,281 dan p-value 0,006. Maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,281), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 5: Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Hasil analisis SEM variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_2) diperoleh koefisien *path* 0,241 dan p-value 0,015. Maka **terdapat**

cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,241), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Hipotesis 6: Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)

Hasil analisis SEM variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y_3) diperoleh koefisien *path* 0,287 dan p-value 0,001. Maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,287), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis 7: Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Hasil analisis SEM variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_2) diperoleh koefisien *path* 0,402 dan p-value 0,001. Maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y_2)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,402), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Hipotesis 8: Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)

Hasil analisis SEM variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_3) diperoleh koefisien *path* 0,295 dan p-value 0,004. Maka **terdapat cukup bukti**

empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,295), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis 9: Motivasi Kerja (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)

Hasil analisis SEM variabel Motivasi Kerja (Y_2) terhadap Kinerja (Y_3) diperoleh koefisien *path* 0,327 dan p-value 0,004. Maka **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis** bahwa “Motivasi Kerja (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_3)”. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,327), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bab 6 ini merupakan pembahasan dari hasil analisis studi yang telah dilakukan pada bab 5, yang berintikan pada koefisien jalur (*standard regression*). Dalam pembahasan ini pengujian hipotesis yang secara statistika telah dilakukan, akan dilakukan jawaban terhadap hipotesis, yaitu mengapa hipotesis yang diajukan dalam studi ini diterima/terbukti dan juga sebaliknya mengapa tidak terbukti/ditolak. Dalam bab ini akan dijelaskan pula temuan-temuan studi teoritik dan studi empirik yang berhubungan dengan hasil studi ini.

6.1 Deskripsi Hubungan Antar Variabel

Tabel 5.19 halaman 219, hasil pengujian dengan menggunakan model analisis SEM terhadap sembilan (9) hipotesis yang telah diajukan. Delapan (8) hipotesis diterima atau terbukti benar (signifikan) dan satu (1) hipotesis, tidak diterima atau tidak terbukti kebenarannya (tidak signifikan).

Hipotesis ke satu (1), yaitu budaya organisasi (X1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja supervisor (Y1). Berarti hipotesis ke satu (1) diterima atau terbukti benar, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke dua (2), yaitu budaya organisasi (X1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor (Y2). Berarti hipotesis ke dua diterima atau terbukti benar, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke tiga (3), yaitu budaya organisasi (X1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja supervisor (Y3). Berarti hipotesis ketiga ditolak atau tidak diterima, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke empat (4), yaitu lingkungan kerja (X2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja supervisor (Y1). Berarti hipotesis ke empat terbukti benar atau diterima, dengan hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke lima (5), yaitu lingkungan kerja (X2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor (Y2). Berarti hipotesis ke lima terbukti benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke enam (6), yaitu lingkungan kerja (X2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor (Y3). Berarti hipotesis ke enam terbukti benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke tujuh (7), yaitu kepuasan kerja (Y1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor (Y2). Berarti hipotesis ke tujuh terbukti benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke delapan (8), yaitu kepuasan kerja (Y1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor (Y3). Berarti hipotesis ke delapan benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

Hipotesis ke sembilan (9), yaitu motivasi kerja (Y2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor (Y3). Berarti hipotesis ke sembilan benar atau diterima, dengan arah hubungan kepengaruhannya adalah positif.

6.2 Deskripsi Dari Indikator Pengukur Variabel Laten

1. Dari pengujian *confirmatory factor analysis* terhadap indikator *observed behavioral regularities*, *norms*, *dominant values*, *philosophy*, dan *rules*, sebagai pengukur dari variabel laten budaya organisasi diterapkan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya. Dalam hal ini berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 4), indikator *observed behavioral regularities* adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk dari variabel laten budaya organisasi ($p < 0,05$). Indikator *norms* adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk variabel laten budaya organisasi ($p < 0,05$). Indikator *dominant values* adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk variabel laten budaya organisasi. Indikator *philosophy* adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk variabel laten budaya organisasi. Demikian juga indikator *rules* adalah signifikan sebagai pengukur/pembentuk variabel laten budaya organisasi. Berarti kelima indikator tersebut kesemuanya adalah signifikan atau bermakna sebagai pengukur variabel laten budaya organisasi. Indikator *observed behavioral regularities*, *norms*, *dominant values*, *philosophy*, *rules* yang digunakan sebagai pengukur dari budaya organisasi yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, yang mana

indikator terbesar sebagai pengukur dari variabel budaya organisasi (lampiran 4) adalah indikator *rules* (X1.5).

2. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 4), variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, diukur/dibentuk melalui tujuh indikator yaitu pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan. Indikator pewarnaan (X2.1) sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator kebersihan (X2.2), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator pertukaran udara (X2.3), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator penerangan (X2.4), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator musik (X2.5), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator keamanan (X2.6), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Indikator kebisingan (X2.7), sebagai pengukur/pembentuk variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah signifikan ($p < 0,05$). Berarti, ke tujuh (7) indikator tersebut, kesemuanya adalah signifikan atau bermakna sebagai

pengukur/pembentuk dari variabel lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya. Dalam hal ini, indikator penerangan (X2.4) merupakan yang terbesar (lampiran 4).

3. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 4), kepuasan kerja (Y3) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, diukur/dibentuk oleh lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan kelompok kerja. Indikator pekerjaan itu sendiri (Y1.1), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kepuasan kerja ($p < 0,05$). Indikator gaji (Y1.2), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kepuasan kerja ($p < 0,05$). Indikator promosi (Y1.3), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kepuasan kerja ($p < 0,05$). Indikator pengawasan (Y1.4), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kepuasan kerja ($p < 0,05$). Indikator kelompok kerja (Y1.5), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kepuasan kerja ($p < 0,05$). Dalam hal ini, indikator promosi (Y1.3) merupakan yang terbesar (lampiran 4).
4. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 4), variabel laten motivasi kerja (Y2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya (Y2), diukur/dibentuk oleh lima indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi. Indikator kebutuhan fisiologis (Y2.1), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja supervisor ($p < 0,05$). Indikator kebutuhan keamanan (Y2.2), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja supervisor

- ($p < 0,05$). Indikator kebutuhan sosial (Y2.3), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja supervisor ($p < 0,05$). Indikator kebutuhan penghargaan (Y2.4), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja supervisor ($p < 0,05$). Indikator kebutuhan aktualisasi (Y2.5), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten motivasi kerja supervisor ($p < 0,05$). Berarti, dari lima indikator yang digunakan sebagai pembentuk/pengukur variabel motivasi kerja guru, kesemuanya adalah signifikan. Dalam hal ini indikator keamanan (Y2.2), merupakan indikator terbesar sebagai pengukur/pembentuk variabel kepuasan kerja guru.
5. Berdasarkan hasil analisis SEM tahap akhir (lampiran 4), variabel laten kinerja (Y3) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, diukur/dibentuk oleh empat indikator yaitu ketidakhadiran, keterlambatan, lamanya masa kerja, kuantitas dan kualitas yang dihasilkan, kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap yang menguntungkan. Indikator ketidakhadiran (Y3.1), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor ($p < 0,05$). Indikator keterlambatan (Y3.2), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator lamanya masa kerja (Y3.3), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator kuantitas dan kualitas yang dihasilkan (Y3.4), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator kerja sama (Y3.5), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja

supervisor. Indikator tindakan protektif (Y3.6), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator gagasan konstruktif (Y3.7), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator pelatihan diri (Y3.8), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Indikator sikap yang menguntungkan (Y3.9), adalah signifikan/bermakna sebagai pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor. Dari ke sembilan indikator pembentuk/pengukur variabel laten kinerja supervisor, indikator kuantitas dan kualitas yang dihasilkan (Y3.4) merupakan yang terbesar.

6.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Supervisor (X1 → Y1)

Berdasar hasil pengujian hipotesis ke satu (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi (X1) yang diterapkan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kepuasan kerja supervisor (Y1) = 0,257 dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke satu, yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja supervisor, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya semakin baik (positif), maka kepuasan kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor

terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja supervisor akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (126 supervisor) terhadap *Observed behavioral regularities* (X1.1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 36,5 % menyatakan positif atau sangat setuju (Tabel 5.7 halaman 209). Persepsi responden (126 supervisor) terhadap *norms* yang diberlakukan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 22,2 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.7). Persepsi responden (126 supervisor) terhadap *dominant values* yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 12,7 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.7). Persepsi responden (126 supervisor) terhadap *philosophy* yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 16,63 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.7). Persepsi responden (126 supervisor) terhadap *Rules* yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 7,1 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.7).

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung teori-teori yang telah dikemukakan oleh Robbins diterjemahkan oleh Tim Indeks (2003:329), budaya organisasi dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja. Dalam penelitian Hamidah, Troena, dan Suman (2001) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang positif dari budaya organisasi secara bersama-sama maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Keuangan Syariah Baitul Maal wat Tamwil di Blitar. Penelitian Hamidah disebabkan oleh beberapa alasan: Pertama, dengan menelaah model Kreitner *and* Kinicki tentang pengaruh kultural pada efektivitas, dimana kepuasan kerja yang menjadi bagian dari efektivitas

organisasi, dipengaruhi oleh tidak saja kultur organisasi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh kultur nasional (nilai, sikap, keyakinan, adat-istiadat, kepercayaan, bahasa, sejarah). Kedua, jika dikaitkan dari sisi syariah untuk menemukan penjelasan yang menggunakan model Kreitner *and* Kinicki, ditinjau dalam sistem hukum Islam kesesuaian antara nilai budaya daerah dengan nilai Islam pada organisasi sangat dimungkinkan dan dapat dibenarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wexley *and* Yukl (1977:99), dalam menjelaskan konsep atau teori kepuasan kerja melalui pendekatan keadilan (*Equity Theory*). Prinsip dasar dalam pendekatan ini adalah memperinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja yang menganggap adil dan masuk akal insentif atau keuntungan dalam pekerjaannya. Jadi, dalam pendekatan ini seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi.

Demikian pula hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Mallak *et al.* (2003) menyatakan bahwa kekuatan budaya organisasi yang lebih tinggi akan dihubungkan dengan biaya yang lebih tinggi untuk kepuasan kerja, kepuasan pasien, kepuasan pasien yang komparatif, kesembuhan pasien dan kepemimpinan eksekutif yang lebih tinggi pula. Kekuatan budaya berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan ini mengungkapkan bahwa unit-unit kerja dengan hasil kekuatan budaya yang lebih tinggi lebih memungkinkan untuk memperoleh hasil kepuasan kerja yang lebih tinggi pula.

Kegagalan organisasi disebabkan tidak memperhatikan faktor budaya seperti nilai-nilai inti organisasi, yang merupakan sumber kekuatan penting yang diyakini dan dianut secara luas anggota organisasi. Pada profil budaya organisasi

tertinggi mengidentifikasi bahwa budaya yang cenderung dominan yang akan ditekankan dan digunakan dalam organisasi. Kekuatan budaya akan mempengaruhi kepuasan anggota organisasi. Misalnya, budaya organisasi yang diukur dari orientasi tim dan respek pada orang lain akan menyebabkan kepuasan kerja, antara lain terlihat pada rekan kerja yang mendukung. Balthazad and Cookie (2004) menyatakan, budaya organisasi dikarakteristikan sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi. Keharmonisan sosial yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

Hodson dalam penelitian *Frazer et al.* (2002) menyatakan, upaya-upaya konvensional ini telah dilengkapi oleh garis-garis awal penyelidikan yang memusatkan pengaruh terhadap praktek-praktek kerja, seperti sistem *performance* kerja yang tinggi (Appelbaum *et al.*, 2000), dan norma-norma organisasional (Hodson, 1999a) dihubungkan dengan kepuasan kerja. Ini memberikan kesan bahwa norma-norma organisasi dan praktek-prakteknya, begitu juga perilaku manajemen penting sekali terhadap sebuah pemahaman aturan-aturan organisasi dan kepuasan kerja.

6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja ($X_2 \rightarrow Y_1$)

Hasil pengujian hipotesis ke dua (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi (X_1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel motivasi kerja supervisor (Y_2) = 0,257, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke dua, yang

menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya semakin baik (positif), maka kepuasan kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap budaya organisasi diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja supervisor akan semakin rendah.

Sebagai temuan dari hasil studi ini adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Holmes *and* Marsden dalam Chow, Harrison *et al.* (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap organisasi, perilaku karyawan, motivasi dan pada akhirnya kinerja finansial organisasi.

Dalam penelitian King (1996) menyatakan, dalam menganalisis budaya, baik budaya negatif maupun positif terhadap sebuah organisasi yang berhubungan dengan motivasi yang berkaitan dengan organisasi, masing-masing faktor motivasi diuji dan dinilai untuk membangun profil budaya. Contohnya, analisis perusahaan untuk faktor konsensus yang mengindikasikan perselisihan, keraguan, pengabaian dan kerahasiaan sebagai pengaruh negatif, melawan pemahaman, kepercayaan, perhatian, keterbukaan yang berhubungan dengan motivasi positif. Sembilan faktor pemotivasian menurut King adalah identifikasi, internalisasi, instrumentalitas, konsensus, rasionalitas, pengembangan, dinamika kelompok, keadilan dan persamaan adalah inti dari budaya organisasi. Ini berarti

dengan budaya organisasi yang telah dibangun oleh karyawan maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja.

Selanjutnya Baker (2002) menambahkan bahwa banyaknya proponent awal tentang budaya organisasi cenderung mengasumsikan bahwa kekuatan dan serapan budaya bermanfaat terhadap seluruh organisasi karena budaya organisasi mendorong motivasi, komitmen, identitas, solidaritas, dan persamaan, yang pada gilirannya memfasilitasi koordinasi dan integrasi internal. Budaya yang kuat dan kontrol-kontrol internal berasosiasi dengannya dan mampu menghasilkan penempatan individu yang tidak dibatasi oleh tuntutan-tuntutan atas dirinya, seperti halnya tindakan yang bertindak sebagai penghalang adaptasi dan perubahan. Budaya yang kuat dapat juga menjadi salah satu cara untuk memanipulasi dan mengkooptasi). Ini berarti bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Homes and Marsden (1996) menyatakan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan motivasi karyawan. Ini berarti bahwa budaya memiliki kekuatan yang besar dalam mempengaruhi atau menstimuli perilaku karyawan. Karena itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bekerja secara efektif.

6.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja ($X1 \rightarrow Y3$)

Hasil pengujian hipotesis ke tiga (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi ($X1$) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor ($Y3$) = 0,047 dengan ($P > 0,001$) atau $P > 0,05$. Berarti hipotesis ke tiga yang menyatakan,

budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti tidak benar atau tidak diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya adalah semakin baik (positif), maka kinerja supervisor akan semakin meningkat. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja berarti perubahan budaya organisasi tidak menyebabkan perubahan kinerja. Meskipun budaya organisasi berubah, tetapi tidak akan merubah kinerja.

Pada dasarnya, budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem dari makna yang dianut bersama. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan mendeskripsikan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi.

Sebagai seorang karyawan, maka harus menerima budaya organisasi apa adanya, tidak diperbolehkan menolak, misalnya:

1. *Overtime* (kerja lembur) dianggap loyalitas. Lembur bagi supervisor bukanlah penambahan insentif ataupun gaji, tetapi lembur merupakan bagian dari loyalitas supervisor terhadap perusahaan. Sebagai seorang karyawan maka supervisor harus mentaati setiap kebijakan perusahaan, meskipun kebijakan itu tidak disukainya.

2. *Public holiday* (libur nasional) harus masuk. Setiap ada libur nasional, jika perusahaan menetapkan agar seluruh supervisor masuk, maka tidak boleh seorangpun supervisor untuk absen, meskipun ada pula kebijakan perusahaan bahwa libur untuk *public holiday* bisa diatur sesuai jadwal. Selain itu, pemberian pesangon bagi para supervisor yang mengundurkan diri (*resign*) tidak berdasarkan pada masa kerja. Misalnya, pemberian pesangon bagi supervisor senior yang mengundurkan diri tidak seimbang dengan pengabdian kurang dari 10 tahun mendapat pesangon yang sama dengan pengabdian atau masa kerja 3-4 tahun.
3. Obyektivitas karyawan dalam menyampaikan pendapat seringkali dikalahkan oleh atasan. Ada kultur bahwa manajer lebih pintar dan benar dari pada supervisor.

Di lain pihak setiap karyawan memiliki budaya tersendiri yang dibawa dari lingkungannya. Hal inilah yang menyebabkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Temuan dari hasil studi ini, mendukung pendapat yang telah dikemukakan oleh Darsono (2006:177) yang mengatakan bahwa budaya yang kuat tidak selalu menghasilkan kinerja yang sukses, tetapi dapat melahirkan kinerja yang gagal. Hal ini disebabkan seluruh sumber daya dalam perusahaan fanatik terhadap budaya yang telah diyakini kebenarannya, tanpa memperhatikan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, khususnya perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tetapi variabel budaya organisasi hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor, bila melalui variabel kepuasan kerja

supervisor (Y1), motivasi kerja supervisor (Y2), atau kepuasan dan motivasi kerja supervisor sebagai variabel antara (*intervening variable*) berpengaruh signifikan dan positif. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis and Newstrom (1989:110) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan harus memiliki karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Untuk mewujudkan itu semua karyawan harus dipelihara dan dirawat dengan baik agar mereka tetap memiliki motivasi yang tinggi. Manajemen perlu mengetahui faktor mana yang dapat memotivasi karyawan dan faktor mana yang merupakan kondisi yang harus dipelihara agar pegawai senang dan puas sehingga memudahkan untuk dimotivasi.

Kottet and Heskett (2006:79-81) mengatakan, perusahaan yang memiliki budaya yang kuat kinerjanya bisa lemah, ada beberapa penyebabnya. Pertama, para manajer cenderung menjadi arogan. Para manajer bertindak seakan-akan mereka sudah paham semua hal. Perilaku ini merupakan produk dari sukses yang berkelanjutan selama bertahun-tahun yang hanya diselingi sedikit kegagalan, dan hanya sedikit dari manajemen puncak untuk membuat orang-orang tetap rendah hati. Kedua, meskipun seringkali diprotes masyarakat, para manajer dalam budaya ini cenderung tidak begitu menghargai pelanggan dan pemegang saham dan karyawan. Ketiga, perusahaan tidak beradaptasi terhadap perubahan. Para manajer tidak mementingkan informasi yang relevan serta bergantung pada strategi dan praktik-praktik yang tidak lagi efektif. Hal ini terkadang karena mereka takut penentangan, tidak sanggup mengambil risiko bahkan saat kinerja perusahaan merosot drastis lantaran ketidakselarasan yang signifikan antara budaya dan lingkungan, perubahan tidak digerakkan dengan cepat dan mudah karena gabungan sikap arogan.

6.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ($X_2 \rightarrow Y_1$)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke empat (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X_2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kepuasan kerja supervisor (Y_1) = 0,281 dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke empat, yang menyatakan lingkungan kerja dari hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja supervisor, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya semakin baik (positif), maka kepuasan kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya semakin jelek (negatif), maka kepuasan kerja supervisor akan semakin rendah/turun. Dari deskripsi persepsi responden (126 supervisor) terhadap pewarnaan ($X_{2.1}$) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 24,6% menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9 halaman 210). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebersihan ($X_{2.2}$) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 33,3 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap pertukaran udara ($X_{2.3}$) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 21,4 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap penerangan ($X_{2.4}$) yang diberlakukan oleh hotel

bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 45,2 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap musik (X2.5) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 39,7 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap keamanan (X2.6) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 33,3 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.3). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebisingan (X2.7) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 31,0 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.9).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Mallak *et al.* (2003) menyatakan bahwa karyawan yang bekerja pada fasilitas baru akan menilai lingkungan binaan lebih tinggi kepuasaannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Hipotesis ini secara logis mengikuti dasar bahwa karyawan yang dengan waktu yang paling lama di pusat pelayanan pasien akan cenderung menilai bahwa lingkungan binaan yang telah dibangun dengan fasilitas yang lebih baik akan terus melanjutkan pekerjaannya dari pada karyawan yang bekerja dengan fasilitas yang lebih tua). Hal ini disebabkan dengan merawat karyawan akan membuat karyawan merawat dan melayani *customer*, ini adalah filosofi umum yang digunakan pada banyak organisasi dan dasar untuk keberhasilan ikatan organisasi pada sektor kesehatan. Penciptaan lingkungan baru melalui ketersediaan fasilitas-fasilitas baru, pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan menjauhi kebisingan bagi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. *School of Public affairs*

(2005) menambahkan bahwa analisis statistik dari tempat-tempat terbaik menunjukkan hasil-hasil pekerjaan bahwa seperti kasus pada tahun 2003 yang mana dua dimensi lingkungan kerja secara signifikan berhubungan dengan kepuasan karyawan secara keseluruhan dan keterikatan yang melewati 250 agensi dan subkomponen yang diukur. Tempat terbaik untuk bekerja adalah mempelajari dari puncak organisasi. Di bawah perbedaan permukaan ini kumpulan karakteristik yang membantu menjamin tingkat ikatan karyawan yang tinggi. Dalam kenyataannya, lingkungan kerja terbaik akan membawa suasana kerja yang semakin kondusif pada karyawan yang pada akhirnya akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja ($X_2 \rightarrow Y_2$)

Dari hasil pengujian hipotesis ke lima (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X_2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel motivasi kerja supervisor (Y_2) = 0,241, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke lima, yang menyatakan lingkungan kerja hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor pada hotel-hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin baik (positif), maka motivasi kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan

oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja supervisor akan semakin rendah.

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Newman (1986) menyatakan bahwa keseluruhan lingkungan organisasi (secara khusus diterima oleh anggota organisasi) dianggap memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan dan kinerja. Persepsi ini membentuk dasar (yaitu, bingkai referensi) untuk mengevaluasi seseorang terhadap lingkungan kerjanya (Newman, 1974a, 1975). Evaluasi atau sikap berhubungan ini, pada gilirannya, menduga kelayakan lingkungan seseorang, yang berhubungan dengan motivasi kerja, tujuan perilaku, absensi, kinerja dan perputaran (representasi skematik dari kerangka kerja teoritis dalam Newman, 1974b). Dalam kenyataannya, lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja, dan sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak kondusif tidak akan menciptakan motivasi kerja. Selanjutnya, penelitian Kanfer *and* Mitchell dalam Franco *et al.* (2003) menyatakan bahwa motivasi kerja bukan atribut dari individu atau organisasi, melainkan berasal dari transaksi antara individu dan lingkungan kerja mereka. Dalam kenyataannya, lingkungan kerja sangat penting untuk membangun motivasi kerja karyawan. Interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan termotivasi.

6.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ($X_2 \rightarrow Y_3$)

Dari hasil pengujian hipotesis ke enam (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel lingkungan kerja (X_2) yang diterapkan oleh hotel

bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor (Y_2) = 0,287, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke enam, yang menyatakan lingkungan kerja hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor pada hotel-hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin baik (positif), maka kinerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin jelek (negatif), maka kinerja supervisor akan semakin rendah.

Sebagai temuan dari hasil studi ini, mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Thompson *et al.* (2001) menyatakan bahwa iklim kerja, seperti yang terukur oleh derajat yang dapat diterima untuk membagi kepedulian keluarga dalam bekerja, secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan dan kesejahteraan. Allen dalam Thompson *et al.* (2001) mencatat, supervisor memainkan peran kunci dalam menentukan apakah seorang karyawan mampu atau tidak menggunakan kebijakan-kebijakan kehidupan-pekerjaan dan kemauannya untuk secara suportif mempengaruhi sikap karyawan tentang pekerjaannya dan atasannya. Dalam kenyataannya, iklim kerja yang membagi antara keluarga dan pekerjaan ternyata mampu memberikan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi antara

pekerjaan dan keluarga ternyata mampu memberikan prestasi kerja bagi karyawan.

6.9 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Y1→Y2)

Dari hasil pengujian hipotesis ke tujuh (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel kepuasan kerja (Y1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel motivasi kerja supervisor (Y2) =0,402, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke tujuh, yang menyatakan kepuasan kerja hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja supervisor pada hotel-hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin baik (positif), maka motivasi kerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin jelek (negatif), maka motivasi kerja supervisor akan semakin rendah. Dari deskripsi persepsi responden (126 supervisor) terhadap pekerjaan itu sendiri (Y1.1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 20,6 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.11 halaman 211). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap gaji (Y1.2) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 16,7 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.11). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap promosi (Y1.3) yang

diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 24,6 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.11). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap pengawasan (Y1.4) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 16,7 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.11). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kelompok kerja (Y1.5) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 27,0 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.11).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Tyilana (2005) menyatakan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak dari seluruh waktunya. Pada lain sisi, ketika karyawan tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya, tingkat motivasinya rendah dan mereka tidak berkinerja pada tingkat puncak. Dalam kenyataannya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat yang tentunya akan berkinerja tinggi. Selanjutnya, Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan digunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan prestasi kerja yang lalu. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku, hasil karya, dan hubungan yang sekarang ada. Motivasi terutama berhubungan

dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Kepuasan dan motivasi adalah saling berhubungan.

6.10 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ($Y1 \rightarrow Y3$)

Dari hasil pengujian hipotesis ke delapan (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel kepuasan kerja ($Y1$) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor ($Y3$) = 0,295, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke delapan, yang menyatakan kepuasan kerja hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor pada hotel-hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin baik (positif), maka kinerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin jelek (negatif), maka kinerja supervisor akan semakin rendah.

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Korman dalam Lopez (1982) menyatakan bahwa secara spesifik, Korman memprediksikan bahwa orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi orang-orang yang memiliki *self esteem* rendah akan membuktikan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja

dan kinerja. Dalam penelitian Hochwarter, Parrewe, Ferris, *and* Brymer (1999) menyatakan bahwa hubungan kepuasan kerja-kinerja merupakan salah satu dari pengukuran yang paling sering dilakukan terhadap ilmu organisasi. Karyawan terbaik akan benar-benar puas dengan pekerjaannya dan karyawan yang benar-benar puas akan menunjukkan kinerja terbaik. Dalam kenyataannya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berkinerja tinggi. Tetapi sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan berkinerja rendah.

6.11 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja (Y2→Y3)

Dari hasil pengujian hipotesis ke delapan (Tabel 5.23 halaman 227), besarnya koefisien jalur variabel motivasi kerja (Y2) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor (Y3) = 0,327, dengan probabilitas ($P < 0,001$) atau $P < 0,05$. Berarti hipotesis ke sembilan, yang menyatakan motivasi kerja hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja supervisor pada hotel-hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja adalah searah. Hal ini memberi makna, bila persepsi supervisor terhadap motivasi kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin baik (positif), maka kinerja supervisor akan semakin meningkat. Sebaliknya, bila persepsi supervisor terhadap motivasi kerja yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, semakin jelek (negatif), maka kinerja supervisor akan semakin rendah.

Dari deskripsi persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebutuhan fisiologi (Y2.1) yang diterapkan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 36,5% menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.13 halaman 213). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebutuhan keamanan (Y2.2) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 42,9% menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.13). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebutuhan sosial (Y2.3) yang diberlakukan oleh manajemen hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 23,8 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.13). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebutuhan penghargaan (Y2.4) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 14,3 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.13). Demikian juga persepsi responden (126 supervisor) terhadap kebutuhan aktualisasi diri (Y2.5) yang diberlakukan oleh hotel bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya, 36,5 % menyatakan sangat positif atau sangat setuju (Tabel 5.13).

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dikemukakan oleh Newstrom *and* Davis (1997:117) yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi. Penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan, Heider dalam As'ad (2001:58) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu juga halnya dengan orang yang sebenarnya memiliki *ability*

yang tinggi tetapi rendah motivasinya maka akan rendah kinerjanya. Atas dasar ini Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan agar karyawan yang akan diberi *training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan yang perlu dimotivasi adalah mereka yang memiliki *ability* tinggi. Dalam penelitian Ma'rifah (1999), berdasarkan konsep perubahan, suatu organisasi yang mengadakan perubahan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat atau diperlemah oleh motivasi kerja dan budaya organisasi yang melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Dari penelitian Ma'rifah dapat disimpulkan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja adalah dua variabel yang saling berhubungan.

6.12 Keterbatasan Studi

Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam studi ini adalah:

Obyek dari penelitian ini masih sebatas pada hotel-hotel bintang 3, 4 dan 5, tidak seluruh hotel berbintang dan non bintang. Dalam studi ini, belum mencakup seluruh hotel-hotel di wilayah Jawa Timur tetapi hanya hotel-hotel di kota Surabaya. Begitu juga untuk responden hanya meneliti manajer tingkat bawah (supervisor) saja belum mencakup seluruh manajer baik manajer tingkat menengah maupun tingkat atas.

BAB 7

PENUTUP

Dalam bab penutup ini akan disusun kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab 5 dan 6, sebagai berikut:

7.1 Kesimpulan

1. Budaya Organisasi hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X1), berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (Y1). Hipotesis ke satu terbukti benar atau diterima. Ini berarti budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Hasil ini sesuai dengan studi dari Hamidah, Troena, dan Suman (2001) bahwa budaya organisasi memberikan rasa puas pada karyawan. Studi ini didukung oleh penelitian Mallak *et al.* (2003) bahwa kekuatan budaya berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan ini mengungkapkan bahwa kekuatan budaya yang lebih tinggi akan memperoleh hasil kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Selain itu, keharmonisan anggota organisasi yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar karyawan akan menciptakan kepuasan kerja. Hasil studi ini sesuai dengan pendapat Robbin (2003:329) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2. Budaya organisasi hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X1), berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (Y2). Hipotesis ke dua terbukti benar atau diterima. Ini berarti budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Hasil ini sesuai dengan studi Holmes and Marsden dalam Chow *et al.* (2001) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dan pada akhirnya kinerja finansial organisasi. Demikian juga studi dari King (1996) menyatakan bahwa dengan budaya organisasi yang telah dibangun oleh karyawan maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja. Studi ini juga didukung oleh pendapat Baker (2002) menyatakan, dengan budaya organisasi yang kuat akan mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi berfungsi sebagai unsur yang dapat mempengaruhi efektivitas dan merangsang motivasi karyawan untuk bekerja sesuai harapan organisasi.
3. Budaya organisasi hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X1), berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (Y3). Hipotesis ke tiga terbukti tidak benar atau tidak diterima. Ini berarti bahwa budaya organisasi tidak akan meningkatkan kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Hasil ini mendukung studi yang telah dikemukakan oleh Darsono (2006:177) yang mengatakan bahwa budaya yang kuat tidak selalu menghasilkan kinerja yang sukses, tetapi dapat melahirkan kinerja yang gagal. Tetapi variabel budaya organisasi hotel bintang tiga, empat, dan lima di

Surabaya terhadap variabel kinerja supervisor, bila melalui variabel kepuasan kerja supervisor (Y1), motivasi kerja supervisor (Y2), atau kepuasan dan motivasi kerja supervisor sebagai variabel antara (*intervening variable*) berpengaruh signifikan dan positif. Hasil ini mendukung studi yang telah dikemukakan oleh Davis and Newstrom (1989:110) mengatakan bahwa suatu perusahaan harus memiliki karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Untuk mewujudkan itu semua karyawan harus dipelihara dan dirawat dengan baik agar mereka tetap memiliki motivasi yang tinggi.

4. Lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja supervisor (Y1) hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Hipotesis ke empat terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan studi Mallak *et al.* (2003), karyawan yang bekerja pada fasilitas baru akan menilai lingkungan binaan akan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Selanjutnya, *School of Public affairs* (2005), lingkungan kerja secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan perhatian terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerjanya sama halnya dengan memperhatikan kepuasan konsumen.
5. Lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja supervisor (Y2) hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya. Hipotesis ke lima terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan studi Newman (1986) mengatakan bahwa keseluruhan lingkungan organisasi memiliki

pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan dan kinerja. Dalam penelitian Franco *et al.* (2003), motivasi kerja berasal dari transaksi antara individu dan lingkungan kerja mereka. Hal ini dikarenakan motivasi berasal dari kata *motive* yang artinya dorongan (alasan manusia melakukan tindakan secara sadar). Ini dapat diartikan bahwa ada kondisi yang mendorong atau yang menyebabkan manusia melakukan tindakan dengan sadar. Kondisi dapat diciptakan oleh karyawan itu sendiri atau oleh orang lain dalam hal ini manajer atau pemilik perusahaan melalui penciptaan lingkungan kerja yang memadai. Dengan demikian, lingkungan kerja yang nyaman akan menciptakan motivasi kerja bagi karyawan.

6. Lingkungan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja supervisor (Y3) hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya. Hipotesis ke enam terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Thompson *et al.* (2001) menyatakan, lingkungan kerja seperti yang terukur yang dapat diterima untuk berbagi antara kepedulian terhadap keluarga dan pekerjaan secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan jika karyawan bekerja di ruangan kerja yang nyaman dan bersih, hubungan antar karyawan dan hubungan antara karyawan dan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif. Sikap positif karyawan ini akan membuat karyawan semakin merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.
7. Kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja

(Y2) supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya. Hipotesis ke tujuh terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Tyilana (2005), yang menyatakan bahwa ketika karyawan bahagia dan puas dalam pekerjaannya tingkat motivasinya tinggi dan mereka menunjukkan puncak kerja dari seluruh waktunya. Gibson *et al.* (1984:89) mengatakan bahwa variabel lain yang merupakan bagian dari motivasi adalah kepuasan. Karyawan dapat merasa puas, atau tidak puas, dengan perilaku dan hasil karya yang telah dilakukan. Motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Karena itu, kepuasan dan motivasi adalah saling berhubungan.

8. Kepuasan kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Y3) supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya. Hipotesis ke delapan terbukti benar atau diterima. Hasil ini sesuai dengan studi Korman dalam Lopez (1982) menyatakan, orang-orang yang memiliki *self esteem* tinggi akan menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian Hochwarter *et al.* (1999) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang menyenangkan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Oleh karena itu, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kinerja karyawan tersebut akan lebih baik dari pada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

9. Motivasi kerja yang diterapkan oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya (Y2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Y3) supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya. Hipotesis ke sembilan terbukti benar atau diterima. Menurut Newstrom *and* Davis (1997:117), secara matematik hubungan kinerja dan motivasi dapat ditulis $P = f(A, M)$ atau $P = A \times M$. Performance (P) adalah fungsi (f) dari *ability level* (A) dan *degree of motivation* (M). Penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Heider dalam As'ad (2001:58), *performance* adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Vroom dalam As'ad (2001:59) menyarankan agar karyawan yang akan diberi *training* haruslah orang yang bermotivasi tinggi, sedangkan karyawan yang perlu dimotivasi adalah mereka yang memiliki *ability* tinggi.

10. Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan ilmu. Hasil studi ini ada yang mendukung dan ada yang menolak teori-teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu. Studi ini tidak mendukung model yang diutarakan oleh Robbins (2003:329) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Begitu juga studi ini tidak mendukung Kotter *and* Heskett (1992:89) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap prestasi kerja organisasi. Studi ini mendukung Darsono (2006:177) yang mengatakan bahwa budaya yang kuat tidak selalu

menghasilkan kinerja yang sukses, tetapi dapat melahirkan kinerja yang gagal. Studi ini juga mendukung Davis *and* Newstroom (1989:110) yang mengatakan bahwa suatu perusahaan harus memiliki karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Studi Kreitner (2003:275) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan dan motivasi kerja. Hasil studi ini mendukung teori dua faktor Herzberg dalam Handoko (1999:259) menyatakan, pada prinsipnya teori tentang (*job satisfaction*) ini memandang bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dan pendorong bagi prestasi dan semangat kerja dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang mempunyai pengaruh negatif.

11. Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi untuk merumuskan kebijakan, yaitu bagi manajemen hotel bintang tiga, empat, dan lima di Subaraya sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan kebijakan perusahaan khususnya upaya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan, motivasi dan kinerja perusahaan melalui budaya organisasi dan lingkungan kerja yang memadai. Hasil studi ini juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemerintah, khususnya Kantor Dinas Pariwisata Kotamadya Surabaya dalam menetapkan keputusan-keputusan penting mengenai kepariwisataan.
12. Hasil studi ini secara integratif dapat dijelaskan bahwa kepuasan dan motivasi kerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya. Budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja jika karyawan merasakan kepuasan kerja dan termotivasi dalam bekerja.

7.2 Saran-saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Saran bagi perusahaan

Manajemen perusahaan sebaiknya membangun dan mengembangkan budaya organisasi dari interaksi para karyawan, manajer, pemilik, dan pihak luar, sehingga budaya organisasi akan mampu mewakili perasaan, pikiran dan kepentingan pemilik, manajemen, karyawan, dan pihak luar yang memiliki hubungan dengan organisasi yang bersangkutan. Peraturan-peraturan (*rules*) membentuk budaya organisasi yang paling dominan. Tetapi dari indikator *rules* (peraturan-peraturan) tersebut, persepsi jawaban supervisor adalah terendah dibandingkan dengan indikator lain yang membentuk budaya organisasi. Oleh karena itu, *rules* (peraturan-peraturan) dalam perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi karyawan sehingga ada kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan. Untuk lingkungan kerja sebaiknya dipertahankan karena lingkungan kerja di hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya dipersepsi baik oleh supervisor.

2. Saran bagi karyawan (supervisor)

Dalam menjalankan perusahaan, supervisor hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya, sebagai pelaksana utama dalam mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan harus mampu mempelajari, memahami dan meresapi

budaya organisasi. Supervisor juga harus mampu memberi kepuasan kepada semua pihak yang terlibat dalam kegiatan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

3. Saran untuk peneliti selanjutnya

- a. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sejenis, diharapkan memperluas penelitian tidak hanya pada hotel bintang tiga, empat dan lima saja, tetapi meliputi seluruh hotel berbintang dan non bintang di Surabaya.
- b. Bagi para peneliti selanjutnya, diharapkan memperluas wilayah penelitian, tidak hanya di kota Surabaya saja tetapi meliputi seluruh wilayah di Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Afidah, Miftahul. 2004. **Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap Semangat kerja karyawan PT. Halim Mitradana Internasional di Surabaya.** Skripsi Sarjana yang tidak dipublikasikan, Universitas Airlangga.
- Ahyari, Agus. 1999. **Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi.** Edisi keempat. Yogyakarta: penerbit BPFE
- Ancok, Djamaludin, 1995. **Teknik Penyusunan Skala Penyusun.** Edisi VI Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Arief, Abd. Rachman. 2005. **Ilmu Perhotelan dan Restoran.** Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- As'ad, Moh, 2001. **Psikologi Industri.** Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Baker, Kathryn A. 2002. Organizational Culture. **Journal of Organizational Culture No.20, pp. 1-11.**
- Balthazard, Pierre A., and Cooke, Robert A., 2004. Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum. **Working paper.** Hawaii International Conference on System Sciences, Pp 1-10.
- Buchanan, David; Hucznski, Andrzej, 1997. **Organizational Behavior an Introductory Text.** Third edition, Europe Prentice Hall.
- Budhiarta. 2007. **Pengaruh kemampuan terhadap partisipasi dan penerimaan sistem serta kepuasan pengguna sistem informasi pada hotel berbintang di provinsi Bali.** Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Byrd, Robert C. 2004. Job Satisfaction and Motivation: How Do We Inspire Employee? **Working Paper Pp. 47-51.** Health Sciences Center, West Virginia University, Morgantown, USA.
- Chatab, Revisond. 2007. **Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya.** Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Chow, Chee W.; Harrison, Graeme L.; McKinnon, Jill L.; and Wu, Anne. 2001. Organizational Culture: Association With Affective Commitment, Job Satisfaction Propensity to remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context. **Cyber Working Paper Series.** San Diego State University.

- Darsono. 2006. **Budaya Organisasi, Kajian tentang Organisasi, Media, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik**. Jakarta: Diadit Media.
- Davis, Keith *and* Newstrom, John W. 1989. **Human Behavior at Work**. New York: McGraw-hill.
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling**, Semarang: Dalam Penelitian Manajemen BPUNIP.
- Foster, Dennis L., 2000. **First Class An Introduction To Travel and Tourism**. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Franco, Lynne Miller; Bennett, Sara; Kanfer, Ruth; Stubblebine, Patrick. 2004. **Determinant and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia**. Social Sciences and Medicine No.58, pp.343-355.
- George, Jennifer M., *and* Jones Gareth, R. 2002. **Organization Behavior**. New Jersey 07458: Upper Saddle River.
- Gibson , James L., Ivancevich, John M., and Donnelly Jr., James H., Jr. 1984. **Organisasi dan Manajemen**. Terjemahan Tim penerbit Erlangga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. 1996. **Organisasi Dan Manajemen**. Edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan: Wahid, Djoerban. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gie, Liang The. 1982. **Administrasi Perkantoran Modern**. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black William C., 1998. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hall, Richard H. 1996. **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**, Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hamid, Arnita. 2002. **Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara**. Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Hamidah, Siti; Troena, Eka Afnan, dan Suman, Agus. 2001. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil. **TEMA**, Volume II, Nomor 2, hal. 158-173.
- Handoko, Martin. 1992. **Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku**. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

- Handoko, T. Hani. 1999. **Manajemen**. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 1991. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Haji Masagung.
- Hatch, Mary Jo. 1997. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. New York: Oxford University Press.
- Herriegel, D., Slocum, J., and Woodman, R.W. 1989. **Organizational Behavior**. Fifth edition, Singapore. Herper & Row Pulisher.
- Hochwarter, Wayne A.; Perrewe, Pamela L.; Ferris, Gerald R.; Brymer, Robert A. 1999. Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. **Journal of Vocational Behavior** 54, pp. 296-314.
- Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrence. 2003. **Organization Theory**. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Pearson Education, LTD.
- Hodson, R. 1999a. "Organizational Anomie and Worker Consent." *Work and Occupations*. **Academy of Management Journal**. 26 (3):293-324.
- Hofstede, G.H. 2005. **Culture and Organizations (Software of the Mind): Intracultural Cooperation and Its Importance for Survival**. New York: McGraw Hill.
- Holmes, S., and Marsden, S. 1996. **An Exploration of The Espoused Organizational Culture of Public Accounting Firms**. *Accounting Horizons*. Pp. 26-53.
- Hornby, P., and Sidney, E. (1988). **Motivation and Health Service Performance**. Who/Education/88-196. Geneva. World Health Organization.
- Howell, William, C., and Dipboye, Robert L., 1986. **Essential of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago Illinois: Dorsey Press.
- Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C., and Curply, Gordon J. 1985. **Organization**. fifth edition, United States of America: Business Publication Inc.
- _____. 1999. **Leadership Enhancing the Lesson the Experience**, printed in Singapore: Irwin Mc Graw-Hill.
- Indrawijaya, Adam I. 2002. **Perilaku Organisasi**. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

- Institute for the study of public policy implementation, school of public affairs, 2005. **Best places to work in the federal government.** www.bestplacestowork.org.
- Kaihatu, Thomas S. 2007. **Pengaruh *service scape* dan perilaku ekstra peran karyawan serta kualitas komunikasi karyawan terhadap kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen hotel bintang empat dan lima di Bali.** Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Kelleberg, A. L. 1977. "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction." *American Sociological Review* 42: 124-143.
- King, Stephen. 1996. **Behavioral Analysis in Westland Subsidiary.** Volume 9 Number 2, pp.33-34.
- Koentjaraningrat. 2004. **Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan.** Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Koesmono, Teman. 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur.** Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Komar, Richard. 2006. **Manajemen Perhotelan.** Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Koontz, Harold, et al. 1980. **Management,** Seventh Edition. McGraw-Hill. Tokyo, Kogakusha, Ltd.
- Kopelman Richard E., and Thompson, Paul H. 1986. Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. **Academy of Management Journal.** Vol. 19, No. 2. pp. 237-256.
- Kotter, John P. and James L. Heskett. 2006. **Budaya Korporat dan Kinerja.** Edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan: Hardaniati, Susi Diah; Sulaksana, Uyung. New York: Free Press. Penerbit: SAGA.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. 2003. **Perilaku Organisasi.** Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan: Suandy, Erly. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis.** Ciracas, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lopez, Elsa, 1982. A Test of The Self Consistency Theory of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship, **Academic of Management, Journal.** Vol.25, No.2, pp. 335-348.

- Lundberg, Donald E., Mink, H., and Stavenga, M. Khrisnamoorthy, 1997. **Ekonomi Pariwisata**. (Terjemahan), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, Fred. 1996. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Singapore: Mc Grow Hill Book Co.
- _____. 2006. **Perilaku Organisasi**. Diterjemahkan: Yuwono, Vivin Andhika; Purwanti, Shekar; Arie P, Th; Rosari, Winong. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Lyon, Herbert L., and Ivancevich, John M. 1986. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. **Academy of Management Journal**. Vol.17, No.04, pp.635-648.
- Malhotra, Naresh K. 2006. **Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan**. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Mallak, Larry A.; Lyth, David M.; Olson, Suzan; Ulshafer, Susan M. and Sardone, Frank J. 2003. **Culture, The Built Environment and Healthcare Organizational Performance**. Volume 13, Nomor 1, pp. 27-38.
- Mangkunegara, A.A. Anwar, Prabu. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 1990. **Manajemen personalia**. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Marpaung, Happy. 2002. **Pengetahuan Pariwisata**. Bandung: Alfabeta.
- McLain, David L. 1995. Responses to Health and Safety Risk in the Work Environment. **Academy of Management Journal**. Vol. 38, No. 6, pp. 1726-1743.
- Mill, Robert Christie. 2000. **Tourism The International Business**. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Moenir, A.S. 1997. **Pendekatan Manusiawi Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**. Cetakan Kedua, Jakarta: Gunung Agung.
- Mueller, Ralp O. 1996. **Basic Principles of Structural Equation Modeling an Introduction to Lisrel and EQS**, printed in the United States of America: springer-Verlag New York, Inc.

- Munandar, Ashar Sunyoto. 2004. **Psikologi Industri dan Organisasi**. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nazir, Moh. 2004. **Metode Penelitian**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Newman, John E. (pre-1986). Development of a Measure of Perceived work Environment. **Academy of Management Journal**. Vol.20, No.4, pp.520-534.
- Newstrom and Davis, 1997. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Nimran, Umar. 2004. **Perilaku Organisasi**. Surabaya: Penerbit Citramedia.
- Nitisemito, Alex, S. 1996. **Manajemen Personalia**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norris, Dwight R., Neibuhr, Robert E. 1984. Attributional Influence on The Job Performance-Job Satisfaction Relationship. **Academic of Management Journal**. Vol.27, No.2, pp.424-431.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., and Caldwell, D.F., 1991. people and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit. **Academy of Management Journal**, 34:487-516.
- Picard, Michel. 2006. **Bali, Pariwisata Budaya dan Budaya Pariwisata**. Jakarta: Penerbit Kepustakaan Pupuler Gramedia.
- Poerwono, Hadi. 1982. **Tata Personalia**. Cetakan Kelima. Jakarta: Penerbit Bambatan.
- Prananta, M. Irfan. 2008. **Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Barat**. Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. 1993, **Manajemen personalia**. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE
- Reksohadiprodjo, Sukanto. Handoko, Hani T. 1996. **Organisasi Perusahaan**. Yogyakarta : BPFE.
- Riniwati, Harsuko. 2006. **Pengaruh Tingkat Pemberdayaan Manajer Perempuan Terhadap Motivasi ekstrinsik Dan Intrinsik Serta Kinerja Manajer Perempuan Pada Perusahaan Perikanan Di Jawa Timur**. Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory**, Third Edition. New York: Prentice-Hall, Inc.

- _____. 2001. **Organizational Behavior**. New Jersey: Printice Hall, Inc upper Saddle River.
- _____. 2003. **Perilaku Organisasi**. Edisi Bahasa Indonesia, diterjemahkan: Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P., and De Cenzo, David A. 1994. **Organizational Behavior**. New Jersey: Printice Hall, Inc upper Saddle River.
- Sarmanu. 2003. **Structural Equation Modeling (Pemodelan Persamaan Struktural)**. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Sarwoto. 1985. **Dasar-Dasar Organisasi Manajemen**. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Schein, E.H. 1985. **Organizational Culture and Relationship**. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- _____. 1996. **Culture: The Missing Concept in Organization Studies**. *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.
- Schuster, Frederick E. 1999. **Organizational Culture and Performance: a Cross-Cultural Study**. Florida 33431, USA., pp. 1-26.
- Sedarmayanti. 1996. **Tata Kerja dan Produktifitas Kerja**. Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Sedianingsih, 2006. **Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja karyawan pada pabrik rokok sigaret kretek tangan yang Go public di Jawa Timur**. Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Sentono, P. 1999. **Kebijakan Kerja Karyawan**. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Setiawan, Fadjar. 2004. **Analisis Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Lapangan PT. Karya Gemilang Usaha Muda Surabaya**. Skripsi Sarjana yang tidak dipublikasikan, universitas Airlangga.
- Shadily, Hassan. 1992. **Kamus Inggris-Indonesia**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Shalley, Christina E. and Oldham, Greg R. 1985. Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study. *Academy of Management Journal*. Vol. 28, No. 3, pp. 625-640.

- Sheridan, John E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention. **Academy of Management Journal**. Vol. 35, No. 5, pp. 1036-1056.
- Siagian, Sondang P. 1996. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1996. **Teori motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- SiHITE, Richard. 2000. **Tourism Industry (Kepariwisataaan)**. Surabaya: Penerbit SIC.
- Silvester, Joanne. 1999. Organizational Culture Change: An Inter-Group Attributional Analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (1999), 72, pp.1-23. The British Psychological Society.
- Simamora, Henry. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. **Metode Penelitian Survey**. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- SK. Menparpostel No.KM 37/PW.340/MPPT-86
- SK. Dirjen Pariwisata No.Kep.22/U/VI/78 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Usaha dan Klasifikasi Hotel
- Slocum, Herrigiel. 1992. **Management**. Sixth Edition, USA: Addison Wesley Publishing.
- Sobur, Alex. 2003. **Psikologi Umum**. Bandung: penerbit Pustaka Setia.
- Soekadijo, RG. 1996. **Anatomi Pariwisata: Memahami Pariwisata sebagai "Systemic Linkage"**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Staw, B., and Barsade, S. (1993). **Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier and Smarter Hypotheses**. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Steadmon, Charles E., and Michael, L. Kasavana. 1990. **Managing Front Office Management**. Educational Institute of American Hotel and Motel Association.
- Stiftung. 1981. **Management and Organizational Behavior Essential**. Ohio: John Willey and Sons.

- Stoner, James A.F, Freeman, R. Edward, Gilbert JR. Daniel R. 1995. **Management**. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Sudarwan, Danim. 2004. **Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sulastiyono, Agus. 2004. **Manajemen Penyelenggaraan Hotel**. Cetakan keempat, Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2006. **Manajemen Penyelenggaraan Hotel**. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. **Memahami Good Governance Dalam Perspektif SDM**. Yogyakarta: Gava Media.
- Sunarto. 2004. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: Grafika Indah.
- Supardi. 2006. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural serta Produktivitas Pegawai Perusahaan Hotel Bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta**. Disertasi Program Pasca Sarjana UNAIR, Surabaya.
- Tepeci, Mustafa. 2001. **The Effect of Personal Values, Organizational Culture and Person Organizational Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry**. A thesis in man-environment relation. The Pennsylvania state university, the graduate school of hotel, restaurant and recreation management.
- Thoha, Miftah. 1995. **Perilaku Organisasi**, Jakarta: PT. Raja Grafindo, Persada.
- Thompson, Cynthia A.; Andreassi, Jeanine; and Prottas, David. 2003. **Work-Family Culture and Climate**. Zicklin School of Business, Baruch College.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tyilana, Xolani Enoch. 2005. **The Impact of Motivation In Job Satisfaction Amongst Employees of A National Broadcastter**. Magister Commerch, Faculty of Management, University of Johannesburg.
- Winardi. 1982. **Manajemen Perkantoran dan Pengawasan**. Cetakan Keempat. Bandung: Penerbit Alumni.
- Wirawan 2008. **Budaya dan Iklim Kerja Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Wexley, K.N., & Yukl, G.a. 1977. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**, Richard D. Irwin : Home wood Illionis.
- Yoeti, Oka A. 1999. **Industri Pariwisata dan Peluang Kesempatan Kerja**. Jakarta: PT. Pertja.
- . 2001. **Ilmu Pariwisata: Sejarah, Perkembangan dan Prospeknya**. Jakarta: Penerbit PT. Pertja.
- Zainun, Buchari. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia**. Jakarta: Toko Buku Gunung Agung Indonesia.
- Zeffane, Rachid. 1996. Dynamics of Strategic Change: Critical Issues in Fostering Positive Organizational Change. **Leadership and Organization Development Journal**, 17/7 (1996), pp.36–43. MCB University Press.

ANGKET

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA
SUPERVISOR HOTEL BINTANG TIGA, EMPAT DAN LIMA DI
SURABAYA**

Dalam rangka untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja supervisor hotel bintang tiga, empat dan lima di Surabaya, maka kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu, Sdr/Sdri berkenaan meluangkan waktu untuk mengisi angket ini sesuai dengan pendapat dan pengalaman saudara.

Perlu kami sampaikan bahwa jawaban yang anda pilih tidak ada ketentuan benar dan salah.

Kemudian atas kerjasamanya dari Bapak/Ibu, Sdr/Sdri dalam mengisi angket ini kami ucapkan terima kasih.

Data Responden

Nama	Umur	Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Jabatan	Masa Kerja	Bagian	Perusahaan

Petunjuk pengisian

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (X) yang sesuai dengan pendapat anda pada kolom yang telah disediakan dengan nilai mulai dari 1 (sangat rendah) sampai dengan 5 (sangat tinggi).

KUESIONER BUDAYA ORGANISASI**A. *Observed behavioral regulatories* (X1.1)**

1. Perusahaan memperhatikan acara-acara ritual pada hari-hari besar keagamaan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak sering | c. Cukup Sering | e. Sangat Sering |
| b. Tidak sering | d. Sering | |

B. *Norms* (X1.2)

2. Perusahaan menekankan kejujuran kepada karyawan dalam melaksanakan tugas
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

C. *Dominant values* (X1.3)

3. Pada organisasi tempat anda bekerja, tampak bahwa manajemen sangat memperhatikan kedisiplinan karyawan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

D. *Philosophy* (X1.4)

4. Pada organisasi tempat anda bekerja, tampak bahwa keputusan manajemen mempertimbangkan aspek keadilan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

E. *Rules* (X1.5)

5. Pemberian sanksi kepada karyawan didasarkan pada berat ringannya kesalahan
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

LINGKUNGAN KERJA**A. *Pewarnaan* (X2.1)**

1. Perusahaan sangat memperhatikan pentingnya warna karena dapat membuat lingkungan kerja semakin kondusif.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

B. *Kebersihan* (X2.2)

2. Setiap karyawan di perusahaan kami wajib memperhatikan kebersihan ruang/tempat kerja.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup Setuju | e. Sangat Setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

C. Pertukaran Udara (X2.3)

3. Bagaimana perasaan Saudara atas sirkulasi udara di tempat kerja Saudara?
- | | |
|------------------------------|------------------------|
| a. Sangat tidak menyenangkan | d. Menyenangkan |
| b. Tidak menyenangkan | e. Sangat menyenangkan |
| c. Biasa-biasa saja | |

D. Penerangan (X2.4)

4. Bagaimana perasaan Saudara atas keadaan penerangan (lampu atau cahaya matahari) di tempat kerja Saudara?
- | | |
|------------------------------|------------------------|
| a. Sangat tidak menyenangkan | d. Menyenangkan |
| b. Tidak menyenangkan | e. Sangat menyenangkan |
| c. Biasa-biasa saja | |

E. Musik (X2.5)

5. Setujukah Saudara dengan diputarkannya lagu-lagu selama melakukan pekerjaan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan?
- | | |
|------------------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | d. Setuju |
| b. Tidak Setuju | e. Sangat Setuju |
| c. Netral | |

F. Keamanan Kerja (X2.6)

6. Apakah kondisi peralatan kerja Saudara pada saat ini dapat mendukung keamanan dalam menggunakan dan memperlancar pekerjaan Saudara?
- | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| a. Sangat tidak mendukung | c. Biasa-biasa saja | e. Sangat Mendukung |
| b. Tidak Mendukung | d. Mendukung | |

G. Kebisingan (X2.7)

7. Bagaimana perasaan Saudara atas ketenangan atau terhindarnya kebisingan di lingkungan kerja Saudara ?
- | | |
|------------------------------|------------------------|
| a. Sangat tidak menyenangkan | d. Menyenangkan |
| b. Tidak menyenangkan | e. Sangat menyenangkan |
| c. Biasa-biasa saja | |

KEPUASAN KERJA**A. Pekerjaan itu sendiri (Y1.1)**

1. Bagaimana perasaan Saudara atas pemberian pekerjaan (tanggung jawab) yang lebih berat kepada Saudara ?
- | | |
|------------------------------|------------------------|
| a. Sangat tidak menyenangkan | d. Menyenangkan |
| b. Tidak menyenangkan | e. Sangat menyenangkan |
| c. Biasa-biasa saja | |

B. Imbalan yang pantas (Y1.2)

2. Apakah gaji yang diberikan kepada Saudara di perusahaan ini dapat memenuhi kebutuhan hidup Saudara sehari-hari ?
- | | |
|---------------------------|--------------|
| a. Sangat tidak mencukupi | d. Mencukupi |
|---------------------------|--------------|

- b. Tidak mencukupi
- c. Agak mencukupi
- e. Sangat mencukupi

C. Kesempatan promosi (Y_{1.3})

3. Sistem promosi yang dapat meningkatkan jabatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Cukup
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi

D. Pengawasan (*Supervision*) (Y_{1.4})

4. Apakah Saudara merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan oleh atasan saudara ?
- a. Sangat Tidak Puas
 - b. Tidak Puas
 - c. Biasa-biasa saja
 - d. Puas
 - e. Sangat Puas

E. Rekan Kerja (Y_{1.5})

5. Bagaimana perasaan Saudara atas kesediaan karyawan dalam memberi dukungan apabila terdapat karyawan lain yang mendapatkan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan?
- a. Sangat tidak menyenangkan
 - b. Tidak menyenangkan
 - c. Biasa-biasa saja
 - d. Menyenangkan
 - e. Sangat menyenangkan

MOTIVASI KERJA

A. Kebutuhan Fisiologis (Y_{2.1})

1. Tersedianya fasilitas rumah/tempat tinggal oleh perusahaan mempengaruhi kinerja saya.
- a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

B. Kebutuhan Keamanan (Y_{2.2})

2. Jaminan sosial yang diberikan perusahaan (kesehatan, asuransi, dll) mempengaruhi kinerja saya.
- a. Sangat tidak setuju
 - b. Tidak setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

C. Kebutuhan sosial (Y_{2.3})

3. Bagaimana keserasian hubungan kerja antara atasan dengan bawahan yang terjadi di perusahaan saudara?
- a. Sangat tidak serasi
 - b. Tidak serasi
 - c. Cukup serasi
 - d. Serasi
 - e. Sangat serasi

D. kebutuhan penghargaan (Y_{2.4})

4. Jika terjadi keberhasilan dalam keberanian mengambil resiko, perusahaan memberikan penghargaan.

- | | | |
|-----------------|------------------|-----------|
| a. Tidak pernah | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. Jarang | d. Sering | |

E. Kebutuhan aktualisasi diri (Y_{2.5})

5. Saya memberikan masukan-masukan penting dalam mencapai tujuan perusahaan
- | | | |
|------------------|------------------|-----------|
| a. Sangat jarang | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. Jarang | d. Sering | |

KINERJA**A. Ketidakhadiran (Y_{3.1})**

1. Bawahan/karyawan hadir setiap hari kerja, kecuali ijin (sakit, dan lain-lain).
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

B. Keterlambatan (Y_{3.2})

2. Mampukah para bawahan kehadirannya sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan?
- | | | |
|-----------------|----------|----------------|
| a. Sangat buruk | c. Cukup | e. Sangat baik |
| b. Buruk | d. Baik | |

C. Lamanya masa kerja (Y_{3.3})

3. Perusahaan memberikan insentif yang adil terhadap karyawan yang memiliki masa kerja yang lama di perusahaan
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

D. Kuantitas dan kualitas yang dihasilkan (Y_{3.4})• **Kuantitas Hasil Kerja**

4. Bawahan/karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang ditargetkan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

• **Kualitas kerja**

5. Bawahan/karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

E. Kerja Sama (Y_{3.5})

6. Keserasian hubungan kerja antara atasan dengan bawahan yang terjadi di perusahaan mempengaruhi prestasi kerja saya.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak serasi | c. Cukup serasi | e. Sangat serasi |
| b. Tidak serasi | d. Serasi | |

F. Tindakan protektif (Y3.6)

7. Tindakan pemogokan di perusahaan kami tidak pernah terjadi, disebabkan oleh saran dan pendapat bawahan selalu direspon positif oleh bawahan.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

G. Gagasan konstruktif (Y3.7)

8. Mampukah para bawahan mengembangkan pengetahuannya terhadap tantangan pekerjaannya?
- | | | |
|-----------------|----------|----------------|
| a. Sangat buruk | c. Cukup | e. Sangat baik |
| b. Buruk | d. Baik | |

H. Pelatihan diri (Y3.8)

9. Bawahan/karyawan tidak pernah menolai bila diikutkan dalam pelatihan/kursus yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------|
| a. Sangat tidak setuju | c. Cukup setuju | e. Sangat setuju |
| b. Tidak setuju | d. Setuju | |

I. Sikap yang menguntungkan (Y3.9)

10. Adakah kemauan dan kemampuan yang bersifat positif yaitu berupa kejujuran terhadap pekerjaannya?
- | | | |
|-----------------|----------|----------------|
| a. Sangat buruk | c. Cukup | e. Sangat baik |
| b. Buruk | d. Baik | |

data.sav

	y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6
1	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
2	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
3	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
5	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
6	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00
7	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00
8	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
9	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
10	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
11	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
12	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	4.00
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
14	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00
15	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
16	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
17	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00
18	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00
19	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00
20	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
21	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
22	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
23	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00
24	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00
25	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
26	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
27	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
28	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
29	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00
30	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	5.00
31	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
32	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
33	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00
34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
35	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
36	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00

data.sav

	y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6
1	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
2	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
3	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
5	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
6	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00
7	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00
8	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
9	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
10	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
11	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
12	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	4.00
13	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
14	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00
15	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
16	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
17	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00
18	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00
19	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00
20	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
21	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
22	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
23	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00
24	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00
25	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
26	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
27	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
28	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
29	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00
30	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	5.00
31	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
32	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
33	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00
34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
35	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
36	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00

data.sav

	y3.7	y3.8	y3.9	x1.1	x1.2	x1.3
1	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
2	3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00
3	2.00	2.00	3.00	5.00	4.00	4.00
4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
5	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
6	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00
7	5.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
8	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
9	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
10	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00
11	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00
12	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
14	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
15	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
16	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
17	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
18	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
19	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
20	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
21	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
22	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
23	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
24	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
25	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
26	3.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00
27	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
28	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
29	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
30	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
31	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
32	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
33	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
34	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
35	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
36	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00

data.sav

	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4
1	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
3	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
4	2.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00
5	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
6	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00
7	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
8	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
9	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
10	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00
11	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
12	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
13	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
14	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00
15	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
16	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
17	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
18	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
19	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
21	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
22	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
23	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
24	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
25	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
26	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
27	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
28	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00
29	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
30	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00
31	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
32	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
33	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
34	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00
35	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
36	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00

data.sav

	x2.5	x2.6	x2.7	y1.1	y1.2	y1.3
1	2.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
2	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
3	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00
4	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
5	4.00	5.00	4.00	3.00	2.00	3.00
6	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00
7	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00
8	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
9	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
11	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
12	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
13	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00
14	2.00	3.00	1.00	4.00	3.00	4.00
15	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00
16	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
17	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
19	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
20	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
21	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
22	3.00	4.00	5.00	3.00	2.00	4.00
23	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
24	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
25	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
26	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
27	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00
28	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
29	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
30	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
31	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00
32	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
33	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
34	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00
35	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
36	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00

data.sav

	y1.4	y1.5	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4
1	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
2	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00
3	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
4	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
5	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
6	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
7	4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00
8	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
9	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
10	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
11	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00
12	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
13	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
14	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
15	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00
16	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00
17	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
18	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
19	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00
20	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
21	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
23	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
24	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
25	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
26	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
27	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
28	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
29	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
30	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
31	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00
32	4.00	5.00	3.00	2.00	3.00	3.00
33	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
35	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
36	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00

data.sav

	y2.5	x1	x2	y1
1	5.00	-0.07246	-0.24045	0.43452
2	4.00	-0.91303	0.91918	0.87101
3	3.00	0.36540	-0.46228	-2.06683
4	4.00	-1.36138	-0.03981	0.14458
5	4.00	0.36540	0.61650	-1.77689
6	3.00	0.36540	-1.02910	-2.29923
7	3.00	-0.95866	-0.99626	0.29158
8	4.00	-0.95866	0.76485	-0.14536
9	4.00	-0.55594	-0.09974	0.52398
10	5.00	-0.59007	1.22585	1.39334
11	5.00	0.39953	0.28581	0.66691
12	4.00	0.98041	-0.11238	0.78154
13	5.00	-0.07246	1.48882	-0.08782
14	4.00	-0.07246	-1.92319	-0.08782
15	4.00	0.36540	-0.76020	-0.43485
16	5.00	0.80225	0.39957	0.23786
17	5.00	0.33027	1.22585	0.14458
18	5.00	-0.07246	-0.03974	0.87101
19	2.00	-1.86849	-1.87730	-0.90753
20	5.00	0.36540	0.40449	1.16431
21	4.00	-0.07246	0.22322	1.19669
22	5.00	0.33027	0.65341	-1.05046
23	4.00	1.93587	1.13400	0.14458
24	3.00	-0.95866	0.87104	0.14458
25	5.00	0.36540	1.15813	0.49161
26	5.00	0.35390	-0.28874	-0.23482
27	4.00	0.76812	0.32062	-0.58522
28	4.00	-2.48350	0.00349	-1.39413
29	4.00	1.24010	0.13935	-0.72479
30	3.00	-0.95866	1.13400	0.52398
31	3.00	-0.07246	-0.85837	1.10340
32	4.00	-0.07246	1.04950	0.78154
33	4.00	-0.51031	-1.47896	0.14458
34	5.00	-0.95866	1.26908	0.20212
35	5.00	0.83738	0.39957	1.16095
36	5.00	-0.55594	0.83258	1.36887

11/29/09 6:52 AM

6/28

data.sav

	y2	y3
1	0.86339	-0.63731
2	-0.14185	0.32752
3	-0.95911	-1.42722
4	0.46617	0.26257
5	-0.12024	0.55509
6	-1.89897	-1.27252
7	-2.73995	-1.92692
8	0.18584	-0.65472
9	-0.44794	0.59692
10	1.19108	0.69626
11	0.74438	-0.04988
12	0.16008	0.07912
13	-0.02910	1.70583
14	0.79386	0.08248
15	0.46617	1.40801
16	1.63272	1.15636
17	0.27698	-0.45315
18	0.86339	-0.47049
19	-2.08752	-1.99740
20	1.63272	1.41412
21	-0.44794	0.94929
22	0.27698	-0.36602
23	-0.12024	-0.18821
24	-0.84516	0.50128
25	0.55731	0.05225
26	1.19108	-0.53700
27	-0.12024	0.43182
28	-2.06239	-0.15297
29	0.18584	0.28072
30	-1.28680	-0.79147
31	-0.53908	0.42048
32	-1.78207	-0.07462
33	0.16008	-1.36411
34	0.27698	0.09937
35	1.19108	1.31956
36	0.86339	-0.68592

11/29/09 6:52 AM

7/28

data.sav

	y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6
37	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
38	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
39	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
40	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
41	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00
42	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00
43	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00
44	3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	2.00
45	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00
46	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00
47	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
48	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
49	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00
50	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00
51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
52	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
53	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
54	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
55	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
56	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
57	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
58	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
59	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
60	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00
61	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
62	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
63	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00
64	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00
65	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
66	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
67	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
68	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00
69	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
70	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00
71	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
72	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00

11/29/09 6:52 AM

8/28

data.sav

	y3.7	y3.8	y3.9	x1.1	x1.2	x1.3
37	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
38	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
39	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
40	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
41	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
42	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
43	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
44	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
45	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
46	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
47	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
48	1.00	4.00	2.00	5.00	4.00	5.00
49	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
50	2.00	2.00	3.00	5.00	5.00	4.00
51	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00
52	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
53	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
54	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
55	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
56	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00
57	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00
58	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00
59	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
60	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
61	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00
62	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
63	2.00	1.00	2.00	5.00	4.00	4.00
64	1.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00
65	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
66	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
67	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
68	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
69	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
70	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
71	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00
72	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00

11/29/09 6:52 AM

9/28

data.sav

	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4
37	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
38	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00
39	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
40	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	5.00
41	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
42	4.00	5.00	4.00	2.00	3.00	4.00
43	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
44	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
45	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00
46	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
47	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00
48	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
49	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
50	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00
51	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00
52	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
53	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
54	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
55	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00
56	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
57	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
58	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
59	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
60	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00
61	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
62	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
63	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00
64	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
65	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
66	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
67	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
68	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
69	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00
70	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
71	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
72	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00

data.sav

	x2.5	x2.6	x2.7	y1.1	y1.2	y1.3
37	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
38	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
39	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00
40	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
41	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00
42	2.00	3.00	1.00	4.00	5.00	5.00
43	3.00	2.00	5.00	2.00	3.00	4.00
44	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	3.00
45	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00
46	5.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00
47	5.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00
48	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00
49	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
50	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00
51	3.00	2.00	2.00	5.00	5.00	4.00
52	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
53	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
54	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
55	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
56	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
57	2.00	4.00	1.00	4.00	5.00	4.00
58	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00
59	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
60	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00
61	3.00	4.00	4.00	3.00	1.00	3.00
62	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
63	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00
64	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
65	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
66	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
67	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
68	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
69	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00
70	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
71	4.00	4.00	5.00	2.00	2.00	2.00
72	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00

data.sav

	y1.4	y1.5	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4
37	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
38	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
39	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
40	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
41	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	3.00
42	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
43	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00
44	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
45	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00
46	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
47	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
48	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
49	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
50	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
51	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
52	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
53	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
54	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00
55	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
56	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00
57	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
58	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00
59	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.00
60	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
61	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	5.00
62	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
63	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00
64	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00
65	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
66	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
67	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
68	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
69	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
70	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00
71	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
72	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00

data.sav

	y2.5	x1	x2	y1
37	5.00	0.36540	-0.02928	0.87101
38	5.00	-0.55594	-1.12133	0.14458
39	4.00	-0.07246	1.30755	-0.72479
40	4.00	-0.95866	-0.29742	-0.08782
41	4.00	0.39953	-1.33615	-0.43485
42	4.00	1.93587	-1.99015	1.54371
43	4.00	0.41103	-0.02732	-1.01472
44	4.00	-1.57367	-0.03974	-2.00929
45	5.00	-1.43064	1.30755	1.60126
46	4.00	-0.55594	0.75439	-0.75716
47	5.00	0.83738	-1.37517	-0.66724
48	4.00	1.38313	-0.58174	-1.05046
49	5.00	0.36540	0.95765	0.37697
50	4.00	1.24010	0.10461	-0.37776
51	5.00	0.39953	-1.93638	1.01394
52	5.00	-2.04565	-1.62065	-0.37776
53	4.00	-0.07246	1.05231	1.01394
54	5.00	-0.52081	-0.10747	0.81392
55	4.00	-0.95866	1.06354	1.10340
56	3.00	1.32086	-0.28382	-0.58568
57	5.00	1.38313	-1.44049	0.72400
58	4.00	0.98041	0.29353	-0.46722
59	4.00	-0.07246	-0.64145	-0.20245
60	4.00	-2.01152	0.44288	-0.37776
61	4.00	0.36540	-0.20487	-2.00929
62	4.00	1.24010	0.42370	0.69952
63	4.00	-0.11809	-2.30509	-0.90753
64	4.00	-0.08395	-2.58253	0.14458
65	3.00	-0.07246	-0.18284	-0.43485
66	5.00	0.36540	0.80058	0.14458
67	5.00	0.39953	1.13400	0.14458
68	4.00	-0.95866	0.61650	0.20167
69	4.00	0.36540	-1.24869	0.87101
70	3.00	-1.39651	0.87104	-0.49239
71	5.00	0.36540	0.15199	-2.44624
72	4.00	-0.07246	-1.11852	-0.69961

11/29/09 6:52 AM

13/28

data.sav

	y2	y3
37	1.63272	0.67169
38	0.88500	0.78609
39	-0.12024	-0.16092
40	0.51353	0.67527
41	-0.58349	-0.23397
42	0.51353	1.03481
43	-0.28156	-1.73599
44	-1.19566	-1.71111
45	0.25538	0.82253
46	-0.40057	-1.70812
47	1.02471	1.20184
48	0.46617	-0.90956
49	0.91076	0.20630
50	-0.68090	-1.39522
51	0.55731	-0.41072
52	1.02471	0.43127
53	0.79386	1.03314
54	0.88500	1.00082
55	0.46617	0.96422
56	-1.40581	-0.39852
57	1.30503	-0.23975
58	-0.14185	0.90626
59	-0.25580	0.38639
60	-0.44794	-1.27859
61	-0.31238	-1.01199
62	-0.12024	0.90686
63	-1.78207	-2.55451
64	-1.16990	-1.11323
65	-1.56713	-0.31617
66	0.99895	1.17650
67	1.63272	1.15443
68	-0.42633	0.04310
69	-0.12024	0.51817
70	-1.57128	-1.22683
71	0.27698	-1.22231
72	-0.44794	-1.79965

11/29/09 6:52 AM

14/28

data.sav

	y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6
73	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
74	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
75	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
76	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
77	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
78	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00
79	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
80	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
81	4.00	4.00	1.00	5.00	5.00	5.00
82	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
83	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
84	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00
85	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
86	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00
87	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
88	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	2.00
89	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
91	3.00	2.00	1.00	5.00	3.00	3.00
92	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00
93	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
94	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
95	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
96	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
97	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
98	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
99	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00
100	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
101	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
102	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
103	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
104	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
105	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00
106	3.00	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00
107	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00
108	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00

11/29/09 6:52 AM

15/28

data.sav

	y3.7	y3.8	y3.9	x1.1	x1.2	x1.3
73	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
74	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00
75	3.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00
76	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	5.00
77	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
78	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
79	2.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00
80	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00
81	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
82	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
83	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
84	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
85	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00
86	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00
87	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
88	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
89	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
91	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
92	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00
93	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
94	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
95	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
96	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
97	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
98	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
99	3.00	3.00	2.00	5.00	4.00	5.00
100	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
101	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
102	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
103	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
104	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
105	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
106	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
107	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
108	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00

data.sav

	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4
73	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00
74	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
75	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00
76	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
77	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00
78	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
79	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
80	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
81	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
82	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
83	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
84	5.00	5.00	2.00	3.00	4.00	4.00
85	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
86	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
87	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00
88	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
89	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
90	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
91	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
92	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
93	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
94	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
95	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
96	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
97	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00
98	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
99	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00
100	3.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00
101	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00
102	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
103	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00
104	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00
105	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
106	3.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00
107	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
108	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00

data.sav

	x2.5	x2.6	x2.7	y1.1	y1.2	y1.3
73	5.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00
74	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
75	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00
76	4.00	5.00	4.00	2.00	2.00	4.00
77	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00
78	5.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00
79	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
80	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00
81	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00
82	5.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00
83	3.00	3.00	1.00	5.00	3.00	5.00
84	1.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00
85	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00
86	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
87	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
88	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00
89	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00
90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
91	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
92	2.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00
93	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
94	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
95	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00
96	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
97	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
98	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
99	5.00	2.00	1.00	5.00	4.00	3.00
100	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00
101	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
102	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
103	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.00
104	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00
105	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	5.00
106	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
107	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
108	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00

data.sav

	y1.4	y1.5	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4
73	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
74	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
75	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00
76	3.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00
77	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
78	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
79	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
80	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
81	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00
82	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
83	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
84	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00
85	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00
86	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
87	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00
88	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
89	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
90	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
91	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00
92	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
93	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00
94	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00
95	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00
96	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
97	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
98	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
99	5.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00
100	4.00	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00
101	4.00	4.00	5.00	2.00	3.00	3.00
102	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00
103	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00	4.00
104	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
105	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
106	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00
107	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
108	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

data.sav

	y2.5	x1	x2	y1
73	5.00	-0.55594	0.96046	-0.32021
74	5.00	0.76812	-0.10747	1.83365
75	4.00	1.49802	-0.72524	1.54371
76	4.00	0.54256	0.61650	-1.68743
77	4.00	-0.55594	1.48882	0.08703
78	5.00	-1.86849	0.25016	-0.66724
79	5.00	-0.55594	0.97412	1.60126
80	4.00	-0.07246	-0.28101	0.43406
81	4.00	0.33027	-1.37307	-0.95718
82	4.00	0.36540	0.24244	-1.42987
83	4.00	-0.07246	-1.39445	1.02184
84	4.00	2.33859	-1.77917	-1.54450
85	4.00	-0.07246	0.69468	0.20212
86	4.00	0.76812	-0.45456	0.37697
87	5.00	-0.55594	0.65903	-0.49239
88	5.00	1.25160	-0.50847	0.52398
89	4.00	0.39953	0.48618	-1.05046
90	5.00	1.85511	1.31527	1.83365
91	4.00	-1.02792	-0.27820	0.25921
92	3.00	0.98041	-0.50341	-0.37776
93	3.00	-0.47518	-0.18284	-0.14536
94	3.00	-0.99379	0.57312	-1.16510
95	5.00	-0.55594	0.97412	0.54915
96	4.00	1.85511	-0.50356	1.60126
97	5.00	-0.55594	0.90640	0.14458
98	5.00	0.76812	1.48882	1.83365
99	4.00	1.86661	-1.17734	0.49543
100	4.00	-0.95866	1.22585	0.29158
101	4.00	-0.55594	0.37242	0.52398
102	5.00	0.33027	1.31527	1.10340
103	3.00	-1.39651	1.31527	-2.41386
104	4.00	-0.07246	-0.47632	0.37697
105	4.00	0.83738	1.48882	0.84653
106	4.00	-0.95866	0.09808	0.14458
107	4.00	1.45239	-0.25948	0.87483
108	5.00	-1.46577	0.62422	1.25378

data.sav

	y2	y3
73	0.86339	0.26257
74	1.19108	1.53184
75	-1.16990	-0.48959
76	-0.16761	-0.74343
77	-0.12024	0.83571
78	0.91076	-0.65303
79	1.63272	0.79567
80	0.16008	0.45664
81	0.48777	0.55972
82	-0.56188	0.25178
83	0.18584	0.51206
84	-0.72826	-1.49609
85	-1.33628	0.75161
86	-0.44794	-0.56017
87	0.86339	0.09937
88	0.86339	0.34192
89	-0.88958	-0.15573
90	1.19108	1.70583
91	0.29979	-1.21142
92	-1.28680	-1.88265
93	-0.63142	-0.27069
94	-2.01798	1.04750
95	0.88500	0.09468
96	0.79386	1.70583
97	-0.05071	1.70583
98	1.63272	1.36864
99	-1.50174	-1.20691
100	-0.04712	0.38029
101	-1.22142	0.83794
102	0.53570	0.81478
103	-0.18978	0.38355
104	-0.44794	-0.32472
105	0.16008	1.23276
106	-1.73055	-1.87603
107	0.18584	-0.52765
108	1.63272	-0.59677

11/29/09 6:52 AM

21/28

data.sav

	y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6
109	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
110	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
111	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
112	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
113	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
114	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
115	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
116	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
117	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	2.00
118	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
119	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
120	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
121	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
122	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
123	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	2.00
124	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00
125	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
126	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00

data.sav

	y3.7	y3.8	y3.9	x1.1	x1.2	x1.3
109	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
110	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
111	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
112	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
113	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
114	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
115	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
116	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00
117	5.00	2.00	3.00	5.00	5.00	4.00
118	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
119	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
120	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00
121	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
122	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00
123	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
124	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00
125	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00
126	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00

data.sav

	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4
109	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00
110	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
111	2.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00
112	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
113	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
114	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
115	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
116	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
117	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
118	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
119	5.00	4.00	3.00	5.00	2.00	5.00
120	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
121	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00
122	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00
123	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
124	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00
125	4.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00
126	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00

data.sav

	x2.5	x2.6	x2.7	y1.1	y1.2	y1.3
109	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
110	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
111	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
112	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
113	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	4.00
114	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
115	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
116	3.00	4.00	1.00	2.00	1.00	3.00
117	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00
118	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
119	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
120	4.00	4.00	5.00	4.00	1.00	2.00
121	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00
122	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
123	5.00	5.00	5.00	3.00	2.00	4.00
124	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
125	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00
126	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00

data.sav

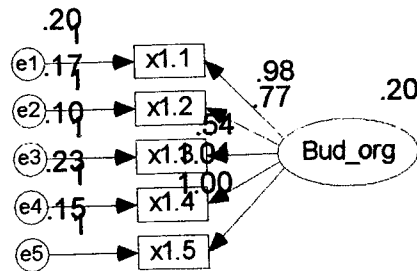
	y1.4	y1.5	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4
109	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00
110	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
111	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00
112	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
113	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00
114	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
115	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
116	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00
117	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00
118	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
119	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
120	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
121	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
122	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
123	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
124	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00
125	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
126	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00

data.sav

	y2.5	x1	x2	y1
109	4.00	-0.95866	1.05231	0.14458
110	4.00	-0.07246	-0.35920	0.43452
111	3.00	-2.27122	0.74072	-0.37776
112	5.00	1.85511	-0.28101	1.60126
113	3.00	-0.55594	-1.42416	-1.28286
114	4.00	-0.07246	-0.61170	0.08749
115	5.00	-0.47518	1.06354	0.93192
116	3.00	-2.08078	-1.17472	-2.64626
117	5.00	0.83738	-0.50074	-1.04664
118	4.00	-0.07246	0.04195	-0.08782
119	4.00	1.24010	-0.75359	0.29158
120	5.00	-0.47518	-0.09974	-1.65844
121	3.00	-0.07246	-2.25185	-1.60205
122	5.00	-1.43064	0.75439	0.14458
123	5.00	0.39953	1.48882	-0.16984
124	5.00	1.93587	-0.68201	-0.14536
125	4.00	0.83738	-2.41969	-0.20245
126	5.00	-0.07246	0.22813	-0.20245

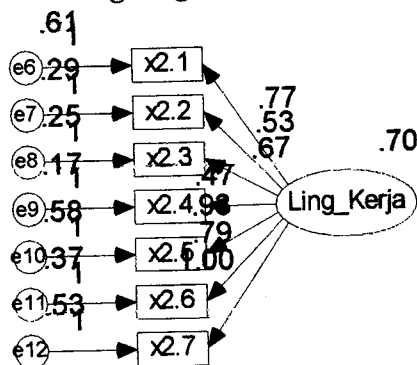
data.sav

	y2	y3
109	-1.00859	0.13346
110	-0.88958	-0.72914
111	-1.17285	0.38111
112	1.63272	1.08960
113	-1.84745	-0.49871
114	-0.12024	1.70583
115	1.30503	0.38639
116	-0.95911	-1.76388
117	0.86339	-1.16271
118	0.18584	1.19329
119	0.64909	0.61262
120	0.58307	0.43320
121	-1.84745	-1.81233
122	0.58307	1.20544
123	1.19108	0.87210
124	1.32664	-0.94002
125	-0.12024	-1.14468
126	0.25538	0.57517

Lampiran 3. CFA: Uji Validitas Reliabilitas**1. Variabel Budaya Organisasi (X_1)**

MEASURES OF FIT
GFI=.987

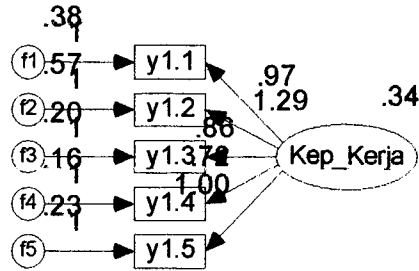
Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
X _{1.1}	0.979	0.197
X _{1.2}	0.772	0.173
X _{1.3}	0.540	0.101
X _{1.4}	1.013	0.228
X _{1.5}	1.000	0.145
Sum of Construct	4.304	
Sum of Variance Error		0.844
Construct Reliability (ρ_n)	0.813	

2. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

MEASURES OF FIT
GFI=.962

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
X _{2.1}	0.775	0.612
X _{2.2}	0.527	0.289
X _{2.3}	0.665	0.254
X _{2.4}	0.466	0.17
X _{2.5}	0.926	0.576
X _{2.6}	0.794	0.369
X _{2.7}	1.000	0.527
Sum of Construct	5.153	
Sum of Variance Error		2.797
Construct Reliability (ρ_n)	0.869	

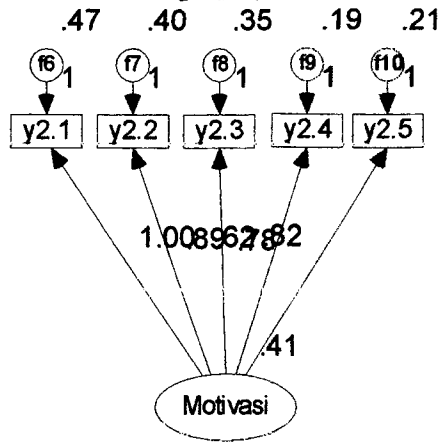
3. Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)



MEASURES OF FIT
GFI=.990

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
Y _{1.1}	0.970	0.378
Y _{1.2}	1.289	0.572
Y _{1.3}	0.862	0.203
Y _{1.4}	0.717	0.158
Y _{1.5}	1.000	0.23
Sum of Construct	4.838	
Sum of Variance Error		1.541
Construct Reliability (ρ_η)	0.838	

4. Variabel Motivasi Kerja (Y₂)

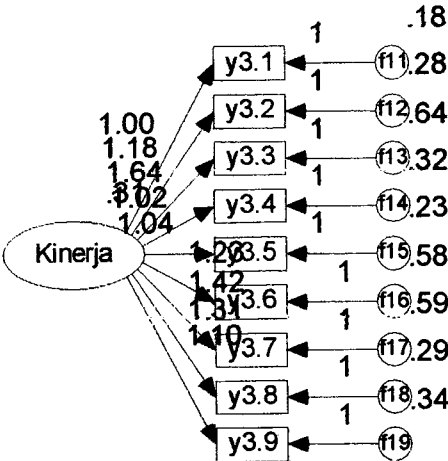


MEASURES OF FIT
GFI=.981

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
Y _{2.1}	1.000	0.47
Y _{2.2}	0.886	0.399
Y _{2.3}	0.784	0.355
Y _{2.4}	0.616	0.189
Y _{2.5}	0.816	0.213
Sum of Construct	4.102	
Sum of Variance Error		1.626
Construct Reliability (ρ_η)	0.809	

5. Variabel Kinerja (Y₃)

MEASURES OF FIT
GFI=.965



Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
Y _{3.1}	1.000	0.181
Y _{3.2}	1.177	0.281
Y _{3.3}	1.638	0.639
Y _{3.4}	1.023	0.322
Y _{3.5}	1.037	0.233
Y _{3.6}	1.229	0.583
Y _{3.7}	1.422	0.593
Y _{3.8}	1.314	0.294
Y _{3.9}	1.103	0.343
Sum of Construct	10.943	
Sum of Variance Error		3.469
Construct Reliability (ρ_η)	0.915	

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif**1. Variabel Budaya Organisasi (X₁)****x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	9.5	9.5	9.5
	4.00	68	54.0	54.0	63.5
	5.00	46	36.5	36.5	100.0
Total		126	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	8.7	8.7	8.7
	4.00	87	69.0	69.0	77.8
	5.00	28	22.2	22.2	100.0
Total		126	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.0	4.0	4.0
	4.00	105	83.3	83.3	87.3
	5.00	16	12.7	12.7	100.0
Total		126	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.6	1.6	1.6
	3.00	26	20.6	20.6	22.2
	4.00	77	61.1	61.1	83.3
	5.00	21	16.7	16.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	44	34.9	34.9	34.9
	4.00	73	57.9	57.9	92.9
	5.00	9	7.1	7.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	126	3.00	5.00	4.2698	.62498
x1.2	126	3.00	5.00	4.1349	.54190
x1.3	126	3.00	5.00	4.0873	.40040
x1.4	126	2.00	5.00	3.9286	.65944
x1.5	126	3.00	5.00	3.7222	.58841
Valid N (listwise)	126				

2. Variabel Lingkungan Kerja (X₂)

x2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	3.2	3.2	3.2
2.00	11	8.7	8.7	11.9
3.00	25	19.8	19.8	31.7
4.00	55	43.7	43.7	75.4
5.00	31	24.6	24.6	100.0
Total	126	100.0	100.0	

x2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	15	11.9	11.9	13.5
4.00	67	53.2	53.2	66.7
5.00	42	33.3	33.3	100.0
Total	126	100.0	100.0	

x2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	6	4.8	4.8	4.8
3.00	20	15.9	15.9	20.6
4.00	73	57.9	57.9	78.6
5.00	27	21.4	21.4	100.0
Total	126	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.0	4.0	4.0
	4.00	64	50.8	50.8	54.8
	5.00	57	45.2	45.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.4	2.4	2.4
	2.00	13	10.3	10.3	12.7
	3.00	19	15.1	15.1	27.8
	4.00	41	32.5	32.5	60.3
	5.00	50	39.7	39.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.6	1.6	1.6
	2.00	5	4.0	4.0	5.6
	3.00	22	17.5	17.5	23.0
	4.00	55	43.7	43.7	66.7
	5.00	42	33.3	33.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	6.3	6.3	6.3
	2.00	6	4.8	4.8	11.1
	3.00	22	17.5	17.5	28.6
	4.00	51	40.5	40.5	69.0
	5.00	39	31.0	31.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2.1	126	1.00	5.00	3.7778	1.01893
x2.2	126	2.00	5.00	4.1825	.69743
x2.3	126	2.00	5.00	3.9603	.75260
x2.4	126	3.00	5.00	4.4127	.56949
x2.5	126	1.00	5.00	3.9683	1.08765
x2.6	126	1.00	5.00	4.0317	.90276
x2.7	126	1.00	5.00	3.8492	1.11044
Valid N (listwise)	126				

3. Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	7.1	7.1	7.1
	3.00	30	23.8	23.8	31.0
	4.00	61	48.4	48.4	79.4
	5.00	26	20.6	20.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	4.8	4.8	4.8
	2.00	17	13.5	13.5	18.3
	3.00	33	26.2	26.2	44.4
	4.00	49	38.9	38.9	83.3
	5.00	21	16.7	16.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.6	1.6	1.6
	3.00	19	15.1	15.1	16.7
	4.00	74	58.7	58.7	75.4
	5.00	31	24.6	24.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	21	16.7	16.7	16.7
	4.00	84	66.7	66.7	83.3
	5.00	21	16.7	16.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.6	1.6	1.6
	3.00	30	23.8	23.8	25.4
	4.00	60	47.6	47.6	73.0
	5.00	34	27.0	27.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1.1	126	2.00	5.00	3.8254	.83980
y1.2	126	1.00	5.00	3.4921	1.07142
y1.3	126	2.00	5.00	4.0635	.67819
y1.4	126	3.00	5.00	4.0000	.57966
y1.5	126	2.00	5.00	4.0000	.75895
Valid N (listwise)	126				

4. Variabel Motivasi Kerja (Y₂)

y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.6	1.6	1.6
	2.00	10	7.9	7.9	9.5
	3.00	8	6.3	6.3	15.9
	4.00	60	47.6	47.6	63.5
	5.00	46	36.5	36.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	7.9	7.9	7.9
	3.00	4	3.2	3.2	11.1
	4.00	58	46.0	46.0	57.1
	5.00	54	42.9	42.9	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.6	1.6	1.6
	3.00	40	31.7	31.7	33.3
	4.00	54	42.9	42.9	76.2
	5.00	30	23.8	23.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	20.6	20.6	20.6
	4.00	82	65.1	65.1	85.7
	5.00	18	14.3	14.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	17	13.5	13.5	14.3
	4.00	62	49.2	49.2	63.5
	5.00	46	36.5	36.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y2.1	126	1.00	5.00	4.0952	.94173
y2.2	126	2.00	5.00	4.2381	.85256
y2.3	126	2.00	5.00	3.8889	.78202
y2.4	126	3.00	5.00	3.9365	.58986
y2.5	126	2.00	5.00	4.2143	.69980
Valid N (listwise)	126				

5. Variabel Kinerja (Y₃)

y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.2	3.2	3.2
	3.00	32	25.4	25.4	28.6
	4.00	72	57.1	57.1	85.7
	5.00	18	14.3	14.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	23	18.3	18.3	18.3
	3.00	46	36.5	36.5	54.8
	4.00	49	38.9	38.9	93.7
	5.00	8	6.3	6.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	7.9	7.9	7.9
	2.00	16	12.7	12.7	20.6
	3.00	20	15.9	15.9	36.5
	4.00	48	38.1	38.1	74.6
	5.00	32	25.4	25.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	5.6	5.6	5.6
	3.00	9	7.1	7.1	12.7
	4.00	59	46.8	46.8	59.5
	5.00	51	40.5	40.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.2	3.2	3.2
	3.00	21	16.7	16.7	19.8
	4.00	66	52.4	52.4	72.2
	5.00	35	27.8	27.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.2	3.2	3.2
	2.00	9	7.1	7.1	10.3
	3.00	27	21.4	21.4	31.7
	4.00	49	38.9	38.9	70.6
	5.00	37	29.4	29.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	3.2	3.2	3.2
	2.00	14	11.1	11.1	14.3
	3.00	29	23.0	23.0	37.3
	4.00	39	31.0	31.0	68.3
	5.00	40	31.7	31.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.6	1.6	1.6
	2.00	8	6.3	6.3	7.9
	3.00	17	13.5	13.5	21.4
	4.00	61	48.4	48.4	69.8
	5.00	38	30.2	30.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

y3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	5.6	5.6	5.6
	3.00	56	44.4	44.4	50.0
	4.00	39	31.0	31.0	81.0
	5.00	24	19.0	19.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y3.1	126	2.00	5.00	3.8254	.70517
y3.2	126	2.00	5.00	3.3333	.84853
y3.3	126	1.00	5.00	3.6032	1.22036
y3.4	126	2.00	5.00	4.2222	.80884
y3.5	126	2.00	5.00	4.0476	.75744
y3.6	126	1.00	5.00	3.8413	1.03083
y3.7	126	1.00	5.00	3.7698	1.11113
y3.8	126	1.00	5.00	3.9921	.91648
y3.9	126	2.00	5.00	3.6349	.85420
Valid N (listwise)	126				

Lampiran 5. Uji Linieritas

1. Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.033	4.266	1	124	.041	1.70E-017	.182		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.011	1.390	1	124	.241	-.040	-.019		
Quadratic	.036	2.289	2	123	.106	.038	.180	-.039	
Cubic	.072	3.141	3	122	.028	.024	-.133	-.017	.114
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x1.

- a. The independent variable (x1) contains non-positive values. The minimum value is -2.48350. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.64626. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

2. Budaya Organisasi (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.057	7.474	1	124	.007	1.48E-016	.238		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.039	5.069	1	124	.026	.076	.035		
Quadratic	.065	4.282	2	123	.016	.068	.234	-.068	
Cubic	.065	2.836	3	122	.041	.069	.249	-.070	-.005
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x1.

- a. The independent variable (x1) contains non-positive values. The minimum value is -2.48350. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.73995. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

3. Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y_3)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.013	1.675	1	124	.198	-1.2E-016	.115		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Inverse	.000	.015	1	124	.904	-.004	-.002		
Quadratic	.029	1.819	2	123	.166	.093	.109	-.094	
Cubic	.029	1.213	3	122	.308	.094	.134	-.095	-.009
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x1.

- The independent variable (x1) contains non-positive values. The minimum value is -2.48350. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.55451. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

4. Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.039	5.038	1	124	.027	7.05E-017	.198		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Inverse	.014	1.812	1	124	.181	.005	-.005		
Quadratic	.048	3.124	2	123	.047	-.085	.244	.086	
Cubic	.054	2.321	3	122	.079	-.124	.121	.160	.064
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x2.

- The independent variable (x2) contains non-positive values. The minimum value is -2.58253. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- The dependent variable (y1) contains non-positive values. The minimum value is -2.64626. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

5. Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.054	7.013	1	124	.009	2.12E-016	.231		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.039	5.022	1	124	.027	.009	-.007		
Quadratic	.054	3.496	2	123	.033	.014	.223	-.015	
Cubic	.064	2.763	3	122	.045	-.036	.060	.083	.085
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x2.

a. The independent variable (x_2) contains non-positive values. The minimum value is -2.58253. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.

b. The dependent variable (y_2) contains non-positive values. The minimum value is -2.73995. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

6. Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y_3)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.159	23.408	1	124	.000	-2.9E-017	.398		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.000	.045	1	124	.832	-.001	.001		
Quadratic	.159	11.617	2	123	.000	-.008	.403	.008	
Cubic	.178	8.813	3	122	.000	-.079	.175	.144	.119
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is x2.

a. The independent variable (x_2) contains non-positive values. The minimum value is -2.58253. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.

b. The dependent variable (y_3) contains non-positive values. The minimum value is -2.55451. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

7. Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y_2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.182	27.604	1	124	.000	1.54E-016	.427		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.000	.024	1	124	.876	.002	-.004		
Quadratic	.192	14.647	2	123	.000	-.078	.463	.078	
Cubic	.193	9.710	3	122	.000	-.083	.430	.090	.013
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is y_1 .

a. The independent variable (y_1) contains non-positive values. The minimum value is -2.64626. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.

b. The dependent variable (y_2) contains non-positive values. The minimum value is -2.73995. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

8. Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_3)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y_3

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.228	36.604	1	124	.000	-1.2E-016	.477		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.010	1.250	1	124	.266	-.011	.025		
Quadratic	.231	18.429	2	123	.000	-.039	.496	.040	
Cubic	.233	12.373	3	122	.000	-.053	.410	.069	.034
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is y_1 .

a. The independent variable (y_1) contains non-positive values. The minimum value is -2.64626. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.

b. The dependent variable (y_3) contains non-positive values. The minimum value is -2.55451. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

9. Motivasi Kerja (Y_2) terhadap Kinerja (Y_3)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: y3

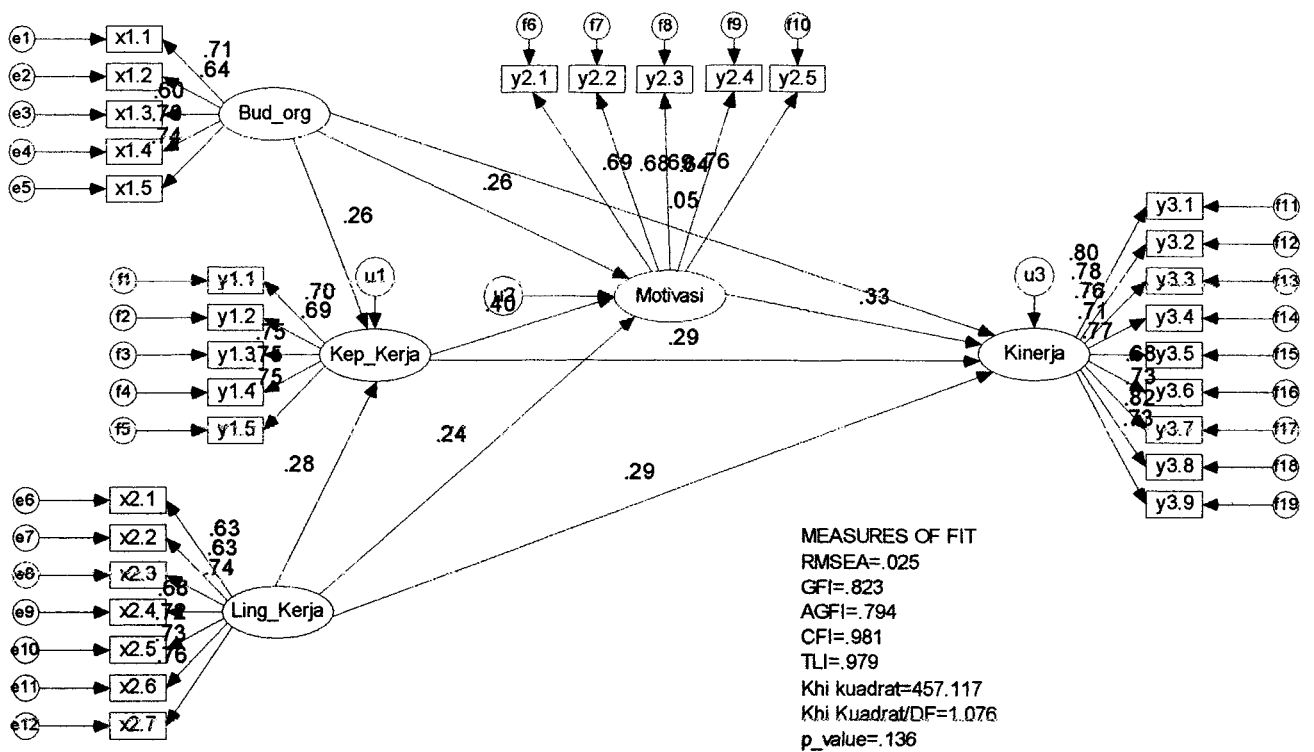
Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.260	43.460	1	124	.000	-1.9E-016	.509		
Logarithmic ^a	.	.	.	.	.	.	.		
Inverse	.012	1.559	1	124	.214	-.017	-.022		
Quadratic	.262	21.844	2	123	.000	.044	.491	-.044	
Cubic	.262	14.445	3	122	.000	.044	.494	-.045	-.001
Compound ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Power ^{b,a}	.	.	.	.	.	.000	.000		
S ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Growth ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Exponential ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		
Logistic ^b	.	.	.	.	.	.000	.000		

The independent variable is y2.

a. The independent variable (y2) contains non-positive values. The minimum value is -2.73995. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.

b. The dependent variable (y3) contains non-positive values. The minimum value is -2.55451. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Lampiran 6. Hasil Analisis SEM



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y3.9	2.000	5.000	.232	1.064	-.832	-1.906
y3.8	1.000	5.000	-.986	-4.518	.909	2.082
y3.7	1.000	5.000	-.591	-2.707	-.489	-1.120
y3.6	1.000	5.000	-.779	-3.570	.174	.398
y3.5	2.000	5.000	-.522	-2.394	.048	.110
y3.4	2.000	5.000	-1.061	-4.862	.949	2.174
y3.3	1.000	5.000	-.692	-3.170	-.489	-1.121
y3.2	2.000	5.000	-.061	-.281	-.750	-1.718
y3.1	2.000	5.000	-.292	-1.340	.052	.120
y2.5	2.000	5.000	-.459	-2.104	-.355	-.813
y2.4	3.000	5.000	.012	.057	-.134	-.307
y2.3	2.000	5.000	-.006	-.027	-.927	-2.123
y2.2	2.000	5.000	-1.252	-5.738	1.254	2.873
y2.1	1.000	5.000	-1.229	-5.631	1.292	2.961
y1.1	2.000	5.000	-.395	-1.812	-.351	-.804
y1.2	1.000	5.000	-.489	-2.239	-.372	-.852

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y1.3	2.000	5.000	-.386	-1.768	.218	.499
y1.4	3.000	5.000	.000	.000	.000	.000
y1.5	2.000	5.000	-.220	-1.010	-.667	-1.528
x2.1	1.000	5.000	-.775	-3.552	.191	.437
x2.2	2.000	5.000	-.546	-2.502	.188	.431
x2.3	2.000	5.000	-.614	-2.812	.448	1.026
x2.4	3.000	5.000	-.307	-1.405	-.811	-1.858
x2.5	1.000	5.000	-.873	-4.002	-.111	-.255
x2.6	1.000	5.000	-.914	-4.188	.837	1.917
x2.7	1.000	5.000	-1.037	-4.754	.592	1.356
x1.1	3.000	5.000	-.263	-1.206	-.641	-1.468
x1.2	3.000	5.000	.093	.424	.176	.403
x1.3	3.000	5.000	.709	3.250	2.678	6.136
x1.4	2.000	5.000	-.261	-1.194	.184	.422
x1.5	3.000	5.000	.148	.680	-.551	-1.263
Multivariate					47.572	5.903

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
84	62.644	.001	.079
99	60.899	.001	.008
7	58.009	.002	.003
43	50.767	.014	.102
60	49.670	.018	.079
116	49.372	.019	.036
19	49.039	.021	.017
119	48.883	.022	.006
64	48.700	.023	.002
117	48.312	.025	.001
76	43.915	.062	.160
42	43.908	.062	.093
48	43.419	.068	.091
78	42.902	.076	.095
101	42.564	.081	.084
51	42.198	.087	.078
28	41.714	.095	.087
81	41.525	.098	.067
50	41.413	.100	.046
6	40.962	.109	.054
75	40.431	.120	.073

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
106	40.372	.121	.049
63	40.284	.123	.033
94	39.936	.130	.036
92	39.009	.153	.101
123	37.946	.182	.273
121	37.770	.187	.251
113	37.619	.192	.224
91	37.540	.194	.182
44	37.114	.208	.230
47	36.912	.214	.222
61	36.845	.217	.180
88	36.613	.224	.182
27	36.467	.229	.165
120	36.367	.233	.139
105	35.651	.259	.274
52	35.471	.266	.266
56	35.334	.271	.246
11	35.041	.282	.277
57	34.911	.287	.256
108	34.613	.299	.292
41	34.290	.313	.341
89	34.157	.318	.321
124	34.038	.323	.298
79	33.876	.330	.291
70	33.589	.343	.331
107	33.341	.354	.360
4	33.047	.367	.409
62	32.912	.374	.394
46	32.551	.390	.475
83	32.458	.395	.443
125	31.610	.436	.729
30	31.461	.443	.724
1	31.052	.464	.810
111	30.907	.471	.806
69	30.848	.474	.773
102	30.751	.479	.752
71	30.349	.499	.833
53	30.237	.505	.820
45	30.090	.513	.818
26	29.806	.527	.856
100	29.553	.540	.881
18	29.217	.558	.919

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
58	29.079	.565	.917
54	28.809	.579	.936
93	28.692	.585	.931
103	28.613	.589	.919
36	28.312	.605	.943
40	28.193	.611	.939
85	28.100	.616	.930
2	27.924	.625	.935
126	27.770	.633	.935
10	27.738	.635	.916
3	27.700	.637	.892
114	27.361	.654	.929
96	27.231	.661	.926
22	27.202	.662	.902
33	26.924	.676	.927
12	26.797	.682	.922
14	26.641	.690	.923
32	26.473	.698	.925
16	26.203	.712	.944
72	25.950	.724	.956
23	25.810	.730	.954
87	25.378	.751	.979
80	25.157	.761	.982
82	25.101	.763	.976
29	25.048	.766	.967
39	24.755	.779	.978
86	24.481	.790	.984
112	24.396	.794	.979
49	24.334	.797	.972
38	24.278	.799	.962
97	24.023	.810	.970
110	23.874	.816	.968
31	23.419	.834	.986
122	23.233	.841	.986
9	23.033	.848	.987
17	22.712	.859	.991
115	22.389	.870	.994

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kep_Kerja<---Bud_org	.339	.140	2.432	.015	
Kep_Kerja<---Ling_Kerja	.192	.070	2.733	.006	
Motivasi <---Kep_Kerja	.457	.127	3.587	***	
Motivasi <---Bud_org	.385	.154	2.503	.012	
Motivasi <---Ling_Kerja	.187	.077	2.437	.015	
Kinerja <---Ling_Kerja	.194	.060	3.219	.001	
Kinerja <---Bud_org	.061	.114	.538	.591	
Kinerja <---Kep_Kerja	.291	.100	2.906	.004	
Kinerja <---Motivasi	.284	.100	2.850	.004	
x1.5 <---Bud_org	1.000				
x1.4 <---Bud_org	1.051	.153	6.887	***	
x1.3 <---Bud_org	.549	.092	5.999	***	
x1.2 <---Bud_org	.788	.124	6.338	***	
x1.1 <---Bud_org	1.021	.145	7.027	***	
x2.7 <---Ling_Kerja	1.000				
x2.6 <---Ling_Kerja	.785	.097	8.066	***	
x2.5 <---Ling_Kerja	.926	.117	7.886	***	
x2.4 <---Ling_Kerja	.461	.062	7.464	***	
x2.3 <---Ling_Kerja	.663	.081	8.180	***	
x2.2 <---Ling_Kerja	.519	.076	6.816	***	
x2.1 <---Ling_Kerja	.766	.111	6.894	***	
y1.5 <---Kep_Kerja	1.000				
y1.4 <---Kep_Kerja	.763	.095	8.045	***	
y1.3 <---Kep_Kerja	.890	.111	8.018	***	
y1.2 <---Kep_Kerja	1.299	.175	7.410	***	
y1.1 <---Kep_Kerja	1.019	.137	7.421	***	
y2.3 <---Motivasi	.774	.123	6.276	***	
y2.2 <---Motivasi	.894	.136	6.593	***	
y2.1 <---Motivasi	1.000				
y2.4 <---Motivasi	.623	.094	6.629	***	
y2.5 <---Motivasi	.818	.114	7.189	***	
y3.1 <---Kinerja	1.000				
y3.2 <---Kinerja	1.179	.122	9.692	***	
y3.3 <---Kinerja	1.646	.176	9.333	***	
y3.4 <---Kinerja	1.024	.119	8.630	***	
y3.5 <---Kinerja	1.040	.109	9.552	***	
y3.6 <---Kinerja	1.239	.153	8.097	***	
y3.7 <---Kinerja	1.442	.162	8.897	***	
y3.8 <---Kinerja	1.334	.130	10.299	***	
y3.9 <---Kinerja	1.100	.125	8.812	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kep_Kerja <--- Bud_org	.257
Kep_Kerja <--- Ling_Kerja	.281
Motivasi <--- Kep_Kerja	.402
Motivasi <--- Bud_org	.257
Motivasi <--- Ling_Kerja	.241
Kinerja <--- Ling_Kerja	.287
Kinerja <--- Bud_org	.047
Kinerja <--- Kep_Kerja	.295
Kinerja <--- Motivasi	.327
x1.5 <--- Bud_org	.743
x1.4 <--- Bud_org	.697
x1.3 <--- Bud_org	.599
x1.2 <--- Bud_org	.635
x1.1 <--- Bud_org	.714
x2.7 <--- Ling_Kerja	.759
x2.6 <--- Ling_Kerja	.734
x2.5 <--- Ling_Kerja	.718
x2.4 <--- Ling_Kerja	.682
x2.3 <--- Ling_Kerja	.743
x2.2 <--- Ling_Kerja	.627
x2.1 <--- Ling_Kerja	.634
y1.5 <--- Kep_Kerja	.754
y1.4 <--- Kep_Kerja	.753
y1.3 <--- Kep_Kerja	.751
y1.2 <--- Kep_Kerja	.694
y1.1 <--- Kep_Kerja	.695
y2.3 <--- Motivasi	.643
y2.2 <--- Motivasi	.681
y2.1 <--- Motivasi	.689
y2.4 <--- Motivasi	.685
y2.5 <--- Motivasi	.757
y3.1 <--- Kinerja	.797
y3.2 <--- Kinerja	.782
y3.3 <--- Kinerja	.759
y3.4 <--- Kinerja	.714
y3.5 <--- Kinerja	.773
y3.6 <--- Kinerja	.678
y3.7 <--- Kinerja	.732
y3.8 <--- Kinerja	.818
y3.9 <--- Kinerja	.726

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Bud_org	.190	.043	4.404	***	
Ling_Kerja	.706	.148	4.770	***	
u1	.282	.062	4.550	***	
u2	.259	.068	3.785	***	
u3	.157	.033	4.811	***	
e5	.154	.027	5.726	***	
e4	.222	.036	6.239	***	
e3	.102	.015	6.927	***	
e2	.174	.026	6.720	***	
e1	.190	.031	6.068	***	
e12	.518	.081	6.416	***	
e11	.373	.056	6.633	***	
e10	.568	.084	6.742	***	
e9	.172	.025	6.957	***	
e8	.251	.038	6.556	***	
e7	.293	.041	7.202	***	
e6	.616	.086	7.177	***	
f5	.250	.040	6.223	***	
f4	.146	.023	6.231	***	
f3	.202	.032	6.257	***	
f2	.597	.089	6.723	***	
f1	.366	.054	6.717	***	
f6	.472	.072	6.574	***	
f7	.395	.060	6.633	***	
f8	.362	.053	6.869	***	
f9	.187	.028	6.602	***	
f10	.213	.036	5.921	***	
f11	.184	.027	6.854	***	
f12	.285	.041	6.960	***	
f13	.640	.090	7.086	***	
f14	.325	.045	7.281	***	
f15	.235	.033	7.012	***	
f16	.580	.078	7.395	***	
f17	.582	.081	7.214	***	
f18	.283	.042	6.684	***	
f19	.350	.048	7.236	***	

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Ling_Kerja	Bud_org	Kep_Kerja	Motivasi	Kinerja
Kep_Kerja	.281	.257	.000	.000	.000
Motivasi	.354	.360	.402	.000	.000
Kinerja	.485	.241	.426	.327	.000
y3.9	.352	.175	.309	.238	.726
y3.8	.397	.197	.349	.268	.818
y3.7	.355	.176	.312	.239	.732
y3.6	.329	.163	.289	.222	.678
y3.5	.375	.186	.329	.253	.773
y3.4	.346	.172	.304	.234	.714
y3.3	.368	.183	.323	.249	.759
y3.2	.379	.188	.333	.256	.782
y3.1	.387	.192	.340	.261	.797
y2.5	.268	.273	.304	.757	.000
y2.4	.242	.247	.275	.685	.000
y2.3	.228	.232	.258	.643	.000
y2.2	.241	.245	.273	.681	.000
y2.1	.244	.248	.277	.689	.000
y1.1	.195	.179	.695	.000	.000
y1.2	.195	.179	.694	.000	.000
y1.3	.211	.193	.751	.000	.000
y1.4	.211	.194	.753	.000	.000
y1.5	.212	.194	.754	.000	.000
x2.1	.634	.000	.000	.000	.000
x2.2	.627	.000	.000	.000	.000
x2.3	.743	.000	.000	.000	.000
x2.4	.682	.000	.000	.000	.000
x2.5	.718	.000	.000	.000	.000
x2.6	.734	.000	.000	.000	.000
x2.7	.759	.000	.000	.000	.000
x1.1	.000	.714	.000	.000	.000
x1.2	.000	.635	.000	.000	.000
x1.3	.000	.599	.000	.000	.000
x1.4	.000	.697	.000	.000	.000
x1.5	.000	.743	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Ling_Kerja	Bud_org	Kep_Kerja	Motivasi	Kinerja
Kep_Kerja	.281	.257	.000	.000	.000
Motivasi	.241	.257	.402	.000	.000
Kinerja	.287	.047	.295	.327	.000
y3.9	.000	.000	.000	.000	.726
y3.8	.000	.000	.000	.000	.818
y3.7	.000	.000	.000	.000	.732
y3.6	.000	.000	.000	.000	.678
y3.5	.000	.000	.000	.000	.773
y3.4	.000	.000	.000	.000	.714
y3.3	.000	.000	.000	.000	.759
y3.2	.000	.000	.000	.000	.782
y3.1	.000	.000	.000	.000	.797
y2.5	.000	.000	.000	.757	.000
y2.4	.000	.000	.000	.685	.000
y2.3	.000	.000	.000	.643	.000
y2.2	.000	.000	.000	.681	.000
y2.1	.000	.000	.000	.689	.000
y1.1	.000	.000	.695	.000	.000
y1.2	.000	.000	.694	.000	.000
y1.3	.000	.000	.751	.000	.000
y1.4	.000	.000	.753	.000	.000
y1.5	.000	.000	.754	.000	.000
x2.1	.634	.000	.000	.000	.000
x2.2	.627	.000	.000	.000	.000
x2.3	.743	.000	.000	.000	.000
x2.4	.682	.000	.000	.000	.000
x2.5	.718	.000	.000	.000	.000
x2.6	.734	.000	.000	.000	.000
x2.7	.759	.000	.000	.000	.000
x1.1	.000	.714	.000	.000	.000
x1.2	.000	.635	.000	.000	.000
x1.3	.000	.599	.000	.000	.000
x1.4	.000	.697	.000	.000	.000
x1.5	.000	.743	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Ling_Kerja	Bud_org	Kep_Kerja	Motivasi	Kinerja
Kep_Kerja	.000	.000	.000	.000	.000
Motivasi	.113	.103	.000	.000	.000
Kinerja	.198	.194	.131	.000	.000
y3.9	.352	.175	.309	.238	.000
y3.8	.397	.197	.349	.268	.000
y3.7	.355	.176	.312	.239	.000
y3.6	.329	.163	.289	.222	.000
y3.5	.375	.186	.329	.253	.000
y3.4	.346	.172	.304	.234	.000
y3.3	.368	.183	.323	.249	.000
y3.2	.379	.188	.333	.256	.000
y3.1	.387	.192	.340	.261	.000
y2.5	.268	.273	.304	.000	.000
y2.4	.242	.247	.275	.000	.000
y2.3	.228	.232	.258	.000	.000
y2.2	.241	.245	.273	.000	.000
y2.1	.244	.248	.277	.000	.000
y1.1	.195	.179	.000	.000	.000
y1.2	.195	.179	.000	.000	.000
y1.3	.211	.193	.000	.000	.000
y1.4	.211	.194	.000	.000	.000
y1.5	.212	.194	.000	.000	.000
x2.1	.000	.000	.000	.000	.000
x2.2	.000	.000	.000	.000	.000
x2.3	.000	.000	.000	.000	.000
x2.4	.000	.000	.000	.000	.000
x2.5	.000	.000	.000	.000	.000
x2.6	.000	.000	.000	.000	.000
x2.7	.000	.000	.000	.000	.000
x1.1	.000	.000	.000	.000	.000
x1.2	.000	.000	.000	.000	.000
x1.3	.000	.000	.000	.000	.000
x1.4	.000	.000	.000	.000	.000
x1.5	.000	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	457.117	425	.136	1.076
Saturated model	496	.000	0		
Independence model	31	2125.444	465	.000	4.571

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.044	.823	.794	.706
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.211	.277	.229	.259

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.785	.765	.981	.979	.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.914	.717	.896
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32.117	.000	87.791
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1660.444	1521.011	1807.361

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.657	.257	.000	.702
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	17.004	13.284	12.168	14.459

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.041	.998
Independence model	.169	.162	.176	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	599.117	647.977	800.493	871.493
Saturated model	992.000	1333.333	2398.796	2894.796
Independence model	2187.444	2208.777	2275.368	2306.368

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.793	4.536	5.238	5.184
Saturated model	7.936	7.936	7.936	10.667
Independence model	17.500	16.384	18.675	17.670

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	130	136
Independence model	31	32

PETA TEORI

NO	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Penelitian	Alat Analisis
1	Organizational Culture and Employee Retention.	John E. Sheridan University of Alabama at Birmingham, 1992	Organizational culture values	Retention employee	1. variabel perbedaan budaya memiliki pengaruh yang signifikan ($\beta = -.22$). Tingkat risiko secara signifikan lebih rendah untuk karyawan baru yang bekerja dengan budaya yang menekankan nilai-nilai hubungan interpersonal dari pada nilai-nilai tugas pekerjaan yang menekankan pada budaya. 2. Pengaruh <i>performance</i> ($\beta = -.32$, $p < .01$) dan <i>performance</i> karena pengaruh interaksi budaya ($\beta = .14$, $p < .05$) adalah signifikan. Indikasi berikutnya menunjukkan bahwa hubungan terbalik antara <i>job performance</i> dan perubahan tingkat risiko berpengaruh secara signifikan dengan nilai-nilai budaya organisasional	MANOVA (Multivariate Analysis of Variance)
2	Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study.	Christina E. Shalley and Greg R. Oldham. University of Illinois, 1985.	1. goal difficulty 2. evaluasi eksternal	motivasi intrinsik	Hasilnya menunjukkan motivasi berada pada titik paling rendah ketika individu tidak dapat mencapai tujuan-tujuan yang sulit diperoleh (<i>goals difficulty</i>). Individu-individu tersebut menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi pada dua kondisi: 1. ketika mereka mencapai tujuan yang mudah (<i>easy goal</i>)	Analysis of Covarian (ANCOVA)

3	Pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara	Amrita Hamid Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya, 2002	Budaya Organisasi Baru	1. Motivasi kerja 2. Prestasi kerja	2. ketika mereka mencapai tujuan yang sulit dan tidak diharapkan dievaluasi. 1. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja adalah signifikan dan positif 2. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan 3. pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja menunjukkan hubungan negatif dan signifikan 4. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel intervening motivasi kerja dapat diterima.	Menggunakan SEM dengan program AMOS 4.0
4	Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance	1. Richard E. Kopelman, the City University of New York. 2. Paul H. Thompson, Brigham Young University, 1986.	Expectancy Theory Prediction 1. time 2. initial level of criterion 3. level of reward 4. task-specific ability 5. organizational control system responsiveness	i. Work motivation 2. Job performance	1. Sedangkan prediksi statistik awal dari <i>supervisory-rated performance</i> adalah $r = .24$, selama satu tahun, korelasi meningkat $r = .45$. 2. Prediksi statis awal terhadap gaji dan level organisasional adalah negatif ($r = -.15$ dan $r = -.4$, secara berturut-turut). Selama 4 tahun, korelasi ini meningkat $r = .48$ dan $r = .28$, secara berturut-turut 3. <i>static correlation</i> antara	Regresi

					ranking kinerja supervisor tahun 1973 dan <i>expectancy-value report</i> adalah $r = .56$, dibandingkan dengan gabungan prediktor <i>expected-value report</i> menghasilkan <i>static correlation</i> melewati seluruh responden $r = .33$. 4. diantara responden dengan <i>high ability-low task difficulty, static performance prediction</i> 1969 adalah $r = .33$, dibandingkan dengan korelasi secara keseluruhan $r = .24$. 5. diantara responden dengan <i>low ability-high task difficulty, static performance prediction</i> 1969 adalah $r = .05$. 6. <i>organizational reward practices</i> secara konsisten berhubungan dengan <i>expectancy theory prediction</i>. <i>Concurrent correlation</i> pada tahun 1973 adalah $r = .50$, $r = .21$, dan $r = .16$.	Human Resources Index (HRI)
5	Organizational Culture and Performance: a Cross-Cultural Study.	Frederick E. Schuster College of business Florida Atlantic University Boca, Florida 33431, USA, 1999.	1. Mangement practices 2. Organizational culture	Performance	1. Cina dan Kanada atau di U.S. <i>employee-centered management</i> sesuai dengan kinerja yang tinggi. Terdapat bukti bahwa beberapa contoh kinerja tinggi dapat di capai melalui partisipasi dan kontribusi karyawan dalam problem solving serta proses pembuatan keputusan.	

6	Responses to Health and Safety Risk in the Work Environment.	David L. McLain Virginia State University, 1995	Health and safety risk	Work environment	2. Hasil dari penelitian longitudinal, <i>cross-cultural study</i> akan mendemonstrasikan apakah <i>employee-centered management systems</i> atau seluruh sistem manajemen yang berbeda bekerja dengan baik menurut budaya nasional yang berbeda yang diuji dengan penelitian.	MANOVA(Multivariate Analysis of Variance)
					1. Hubungan interpretasi risiko dengan kepuasan kerja, menerima support secara parsial. <i>Perceived risk</i> yang lebih rendah dan kepercayaan yang lebih kuat yang mana <i>risk exposure</i> didistribusikan secara positif berkaitan dengan kepuasan dengan kondisi lingkungan kerja dan kerja secara umum. Varian yang dijelaskan lebih besar dari pada keseluruhan kepuasan (15,9%) dari pada kepuasan pada lingkungan kerja (11,1%), meskipun perbedaan tidak besar.	
					2. Kepercayaan yang lebih kuat dalam keseimbangan <i>exposure distribution</i> adalah signifikan, secara negatif berkaitan dengan stres.	
					3. <i>independent variable</i> dijelaskan kurang dari 1.4	

					persen dari varian dalam <i>stress symptoms</i>. Bahaya yang lebih besar, <i>perceived risk</i> yang lebih besar, dan <i>equal exposure</i> yang lebih kecil dengan <i>risk predicted</i> yang lebih besar terhadap gangguan pencapaian tugas. Secara kolektif, <i>independent variables</i> menjelaskan 19.8 persen terhadap varian terhadap gangguan tugas.	
7	An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital	Herbert L. Lyon University of Kentucky John M. Ivancevich University of Houston, 1986	Organizational climate	Job satisfaction	1. ada hubungan signifikan antara administrator dan persepsi perawat terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja 2. segi-segi kepuasan kerja seperti aktualisasi diri, otonomi, dan self-esteem secara positif berhubungan dengan semangat, kerukunan, produksi, kepercayaan dan dimensi-dimensi iklim konsideran untuk perawat dan administrator 3. segi-segi kepuasan kerja seperti aktualisasi diri, otonomi, dan self-esteem berhubungan terbalik dengan disengagement, rintangan, dan dimensi-dimensi aloofness untuk perawat dan administrator 4. iklim rendah in hindrance adalah penting untuk kepuasan	Regresi

					perawat berdasarkan ketiga segi pekerjaan 5. iklim yang tinggi dalam kepercayaan adalah penting untuk kepuasan administrator berdasarkan ketiga segi pekerjaan	Menggunakan SEM dengan program AMOS 4.0
8	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada subsektor industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur	Teman Koesmono Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, 2005	1. Budaya organisasi 2. motivasi kerja	1. Kepuasan kerja 2. kinerja	a. Dari indikator budaya organisasi ternyata semuanya secara signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu budaya organisasi, begitu pula budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. b. Dari beberapa indikator motivasi, ternyata semuanya secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu motivasi, begitu pula motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. c. Beberapa indikator yang berkaitan dengan budaya organisasi secara positif dan signifikan membentuk terjadinya variabel laten yaitu budaya organisasi, begitu pula budaya organisasi secara	

[illegible]

9	Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja karyawan pada pabrik rokok sigaret kretek tangan yang <i>Go public</i> di Jawa Timur	Sedianingsih Program Pasca sarjana Universitas Airlangga, 2006	Kompensasi finansial	1. kepuasan kerja 2. motivasi kerja 3. kinerja	tidak langsung melalui kepuasan kerja dengan indikator yang dimiliki berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 1. variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. variabel kompensasi finansial karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan 3. variabel kompensasi finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 4. variabel kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 5. variabel motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 6. kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan 7. kompensasi finansial, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 8. kompensasi finansial akan bermakna terhadap kinerja karyawan apabila kompensasi yang ditentukan pabrik rokok	Menggunakan SEM dengan program AMOS 4.0
---	---	--	----------------------	--	---	---

						mampu memotivasi karyawan kompensasi finansial yang dianggap paling penting bagi karyawan adalah tunjangan 9.					
10	Pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural serta produktivitas kerja pegawai perusahaan hotel bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta	Supardi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya, 2006	budaya organisasi	4. keadilan distributif 5. keadilan prosedural 6. produktivitas kerja	a. persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY terhadap budaya organisasi memiliki kecenderungan yang tinggi yaitu 46,9% menjawab sangat tinggi dan tinggi, sedang 41,4% menyatakan netral sedangkan sisanya 11,7% menyatakan budaya organisasi rendah. b. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keadilan distributif. c. Persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi ternyata memiliki efek langsung yang positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural. d. Persepsi perusahaan hotel bintang di DIY tentang keadilan distributif ternyata memiliki efek langsung yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. e. Pengaruh persepsi keadilan prosedural terhadap produktivitas kerja pegawai ternyata tidak dapat dibuktikan. f. Persepsi pegawai perusahaan	Menggunakan SEM dengan program AMOS 4.0					

11	Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja	Fachrudy Asj'ari	1. Budaya organisasi 2. Lingkungan kerja	1. Kepuasan kerja 2. Motivasi kerja 3. Kinerja	hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi ternyata memiliki efek langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. g. Pada efek tidak langsung budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan keadilan distributif sebagai variabel antara. h. Secara tidak langsung persepsi pegawai perusahaan hotel bintang di DIY tentang budaya organisasi mempunyai pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan variabel antara persepsi pegawai tentang keadilan prosedural.	Menggunakan SEM dengan program AMOS 4.0
----	--	------------------	---	--	---	---

