

BAGAIMANA KEPUASAN KERJA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG DIJAKARTA – INDONESIA DAPAT DIPENGARUHI OLEH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

Abstract

Various studies have been conducted to see how the job satisfaction of employees can be affected by many variables such as motivation and leadership. The problem that occurs is that the level of employee satisfaction greatly affect its performance in service to consumers. For those reasons, job satisfaction was found to be significant and should be antecedent constituent variables such as leadership, motivation and communication. This study aims to model the effect of leadership, motivation and communication on the level of employee satisfaction. This research was conducted in two (2) phases. First performed in two 4 and 5 star hotels in Jakarta, the second phase will be carried out in two-star hotels 3 and 2. This distinction aims to get results if the employee satisfaction in terms of leadership, motivation and communication will be the same or different in the hotel with star category different. The method used descriptive correlational, to test four hypotheses model builders. Sample withdrawal method by accident (accidental sampling) is used to obtain data from seperangkat questions to test constructs built. Analysis used structural equation modeling with the help of software Lisrell. The relationship of service quality and job satisfaction resulted in a strong relationship of 0.622 , it indicates that employees are satisfied to work so as to provide a quality service for hotel guests .

Key words: Leadership, Motivation, Communication, service quality and Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam sistem organisasi yang ideal, perhatian utama hubungan organisasi adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut, yang akan melibatkan jenis komunikasi/ atau jaringan komunikasi dan arus komunikasi. Pentingnya sebuah komunikasi dalam suatu organisasi

digambarkan oleh Katz dan Kahn, 1978:430, bahwa komunikasi adalah ” *among one of the most exclusive organizational variabels and has a vital importance to all functions of organizations*”, Katz juga berpendapat bahwa, ” *communications – the exchange of informastion and the transmission of meaning is the very essence of a social system or an organization*”. Komunikasi adalah merupakan aspek dan elemen yang penting dalam kefungsiian sebuah organisasi. Menurut Harcourt, Krizan dan

Merrier, 1996:20, " employees over 95 percent rather than spend their working time to communicate, and subordinate employees to use 60 percent instead of their working time in various forms of communication" (dalam Sharifah Baharum, Joki Perdani Sawai dan R. Balan Rathakrishnan (2000:1). Apabila merujuk terhadap hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan, ternyata masih ada hasil yang berbeda tentang sebab akibat di antara proses komunikasi dengan kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian-penelitian ini memang secara analisis disebabkan oleh obyek penelitian yang berbeda tempat dan kondisi, namun adanya perbedaan inilah yang membuat hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja masih terus menarik untuk dilakukan penelitian di tempat dan kondisi yang berbeda dari penelitian yang telah ada.

Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow dalam (Supardi dan Anwar 2004:52) berpendapat sebagai berikut "*social need adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang*. Menurut (Mc Clelland dalam Robbins, 2001:173) dengan teori kebutuhannya juga menilai faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah 3 kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement need*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*). Hayes dan Abemathy (1980), dengan tegas mengatakan bahwa "*most unjust accusation presented to the managers who are now considered not to have entrepreneurial drive and insight into a broad technology*" (Timpe, 1999:3).

Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Kepuasan pelanggan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dapat tercapai. Kepuasan pelanggan dimulai dari pemenuhan kebutuhan pelanggan/ tamu hotel dan berakhir pada persepsi pelanggan/ tamu hotel. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan/ tamu hotel yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan/ tamu hotel; (b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan/ tamu hotel (Gaspersz, 2003:130). Berarti prestasi kerja yang baik dilihat dari kepuasan pelanggan/ tamu hotel bukan dari kepuasan perusahaan. Persepsi pelanggan/ tamu hotel terhadap prestasi kerja jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa.

Berdasarkan problematisasi diatas maka pembahasan tentang hubungan antara Kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja hotel sebagai entitas bisnis merupakan hal yang menarik untuk dikaji.

Perumusan Masalah

Dari sekian hasil penelitian untuk variable kepemimpinan, motivasi kerja, komunikasi, kepuasan kerja, dimana hasil didapat berbeda-beda dalam kondisi, lokasi dan perusahaan yang berbeda, menimbulkan ketertarikan tersendiri untuk mencoba melakukan penelitian di Industri hospitality di Jakarta, apakah akan ada yang mendukung dan tidak mendukung dari hasil penelitian yang terdahulu, maka di telitilah topik "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Jakarta Indonesia".

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalkan perilaku kepemimpinan, tidak adanya dukungan dari atasan maupun adanya dukungan dapat saja membuat karyawan tidak puas dan atau puas, budaya perusahaan adakalanya juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, apakah atasan juga memberikan contoh, mempraktekkan budaya perusahaan di dalam keseharian organisasi atau tidak, komunikasi yang dijalankan oleh atasan kepada bawahannya juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sampai ke hal persepsi antara bawahan dan atasan yang berbeda dalam meintrepretasikan kebijakan manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sampai ke hal motivasi kerjanya. Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, penelitian ini memfokuskan ke faktor perilaku kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi untuk diuji apakah dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan atau tidak

Tujuan Penelitian

1. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel : perilaku kepemimpinan (X1) terhadap kualitas layanan karyawan (Y1)
2. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel :

motivasi kerja (X2) terhadap kualitas layanan karyawan (Y1)

3. Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel : komunikasi (X3) terhadap kualitas layanan karyawan (Y1)
4. Apakah terdapat pengaruh antara variabel kualitas layanan karyawan (Y1) dan kepuasan kerja karyawan (Y2)

**Kajian Pustaka
Perilaku Kepemimpinan**

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. George R Terry (1977 : 343) memberikan perumusan bahwa kepemimpinan adalah "*Relationship where one person affects the other party leaders to cooperate with voluntary efforts related tasks to achieve desired by the leader*". Sedangkan Robert Tannenbaum & Fred Massarik (LAN 1985 : 22), mengatakan "Bahwa kepemimpinan selalu bersangkutan dengan usaha-usaha pada pihak seseorang yang mempengaruhi (influencer) untuk mempengaruhi seorang pengikut yang dipengaruhi (influencee) atau pengikut-pengikut dalam suatu situasi". Untuk mengetahui perilaku yang seperti apa yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas, maka dapat dengan pendekatan yang lebih konkret. Adapun model pendekatan yang memungkinkan kita lakukan antara lain melalui gaya atau tipe kepemimpinan, model kepemimpinan, dan perilaku kepemimpinan. Teori yang menggunakan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat-sifat seseorang relatif sulit untuk diidentifikasi. Halphin (1974:28) menyatakan tentang keharusan dibedakannya antara kepemimpinan dengan tingkah laku pemimpin. Dalam pengertian yang dipertentangkan antara

kepemimpinan dan tingkah laku pemimpin (*leadership dan leader behavior*), ialah bahwa tingkah laku pemimpin lebih ditekankan pada tingkah laku yang dapat diobservasi (*observed behavior*) daripada kapasitas nyata yang dapat diangkat dari tingkah laku tersebut. Dalam hal ini para pendukung teori perilaku mengungkapkan bahwa cara seseorang bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang bersangkutan. Fidler (1982:22) secara jelas membedakan antara perilaku kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan. Dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah hal-hal yang mendasari tindakan pemimpin (*need structure*) yang mendorong perilakunya dalam berbagai situasi kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan sifat kepemimpinan dari masing-masing pemimpin memiliki ciri khas. Perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain, akan tetapi, perilaku kepemimpinan keefektifannya tergantung pada banyaknya faktor. Nanang Fatah, (1996), mengemukakan bahwa bagaimana pemimpin berperilaku dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman mereka. Yukl (2010:62), memberikan data yang didapat dari hasil penelitiannya tentang kategori perilaku kepemimpinan, dari hasil data kuesioner, bawahan memandang perilaku atasan mereka terutama berdasarkan dua kategori yang terdefinisi secara luas, yang satu berhubungan dengan tujuan tugas dan yang lainnya berhubungan dengan hubungan antar pribadi. Menurut Yukl (2010:66), pertimbangan dan struktur memprakarsai, menjadi penting untuk menghubungkan kategori-kategori

perilaku yang independen, Ini berarti, bahwa beberapa pemimpin mempunyai pertimbangan yang tinggi dan struktur memprakarsai yang rendah, beberapa pemimpin mempunyai pertimbangan yang rendah dan struktur memprakarsai yang tinggi, beberapa pemimpin di kedua bidang itu dan beberapa pemimpin rendah di keduanya. Sebagian besar pemimpin barangkali berada dalam jajaran antara nilai yang amat tinggi dan sangat rendah.

Motivasi Kerja

Setiap tindakan manusia mempunyai tujuan atau motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari. Karyawan sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja tetapi juga mengharapkan selama bekerja dia juga dapat diterima dan dihargai sesama karyawan dan diapun akan merasa bahagia juga dapat membantu karyawan lain. Hasil penelitian sebuah firma Watson Wyatt (2008), menghasilkan data bahwa perusahaan-perusahaan dengan program komunikasi karyawan yang paling efektif memberikan 91% dari pendapatan total untuk pemegang saham dari tahun 2002 hingga 2006, dibandingkan dengan 62% bagi perusahaan yang berkomunikasi dengan tidak efektif. Terdapat kemajuan yang signifikan didalam keefektifitasan komunikasi bila dihubungkan dengan kenaikan nilai pasar sebesar 15.7%, dimana hal ini menjadi indikator bahwa komunikasi karyawan yang efektif merupakan indikator utama dari performa financial. Dengan era persaingan sekarang, peran manajer atau pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawannya adalah sesuatu yang sangat esensial dan tidak bisa ditawar-tawar lagi. Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai

tujuan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Siagian (2002:255), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2003:197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999: 61).

Menurut As'ad (2003:45), motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley & Yukl (1977), yang dikutip oleh As'ad (2003:45), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk menyampaikan informasi yang benar dan pada waktu yang tepat kepada semua anggota dalam organisasi supaya meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Pincus (1986:1), komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dalam sebuah organisasi, komunikasi ke atas diperlukan pihak atasan dari pekerja

bawahan agar dapat membantu mereka membuat keputusan dan perancangan organisasi. Informasi yang benar dan pada waktu yang tepat dari pekerja bawahan ini juga dapat membantu pihak atasan menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas organisasi. Komunikasi ke bawah juga diperlukan oleh pekerja bawahan supaya mendapat informasi yang tepat dan jelas tentang tugas untuk melaksanakan tugas organisasi dengan benar. Menurut Harcourt, Krizan dan Merrier (1996:2), para pekerja menghabiskan 95% bekerja mereka untuk berkomunikasi, manakala pekerja bawahan menggunakan 60% bekerja mereka dalam berbagai bentuk komunikasi. Ini menunjukkan proses komunikasi dalam organisasi melibatkan setiap anggota organisasi. Isu komunikasi dalam organisasi telah menarik minat peneliti seperti Farace dan MacDonald (1974), Gemmill (1970), Locke dan Schilit (1982) dan Eisenberg et.al. (1983) melakukan penelitian yang berkaitan dengan komunikasi, terutama tentang komunikasi ke atas berbanding dengan komunikasi ke bawah dan komunikasi mendatar, dengan tujuan agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut pendapat peneliti-peneliti di atas, hubungan komunikasi, kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel yang penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Berbagai usaha telah dirancang dan dilaksanakan oleh pihak perusahaan dalam proses rekrutmen, pemilihan, penempatan dan melatih pekerja. Penelitian Robert O'Reilly (1974, dalam Anatol et.al., 1981) menunjukkan terdapat hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dalam kajian-kajian tersebut menjelaskan komunikasi dalam organisasi melibatkan setiap anggota dalam organisasi, maka komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja setiap

pekerja. Apabila merujuk terhadap kajian-kajian yang dijalankan, mendapati masih ada hasil yang berbeda tentang sebab akibat di antara proses komunikasi dengan kepuasan kerja. Banyak hasil kajian telah membuktikan bahwa komunikasi mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Mushinsky, 1977) dan prestasi individu dan organisasi (Down & Hain, 1981, Jenkin 1977, Jain 1973). Beberapa hasil penelitian dari Alexander, Helms & Wilkin 1989; Richmond, Wagner & McCrosky 1983; Plunkett 1982; Goldhaber 1979; Falcione, Daly & McCrosky 1977; Muchinsky 1977, menunjukkan semakin erat hubungan antara penyelia & pekerja, semakin tinggi kepuasan pekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui. Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg, bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Sedangkan Wexley dan Yukl (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan

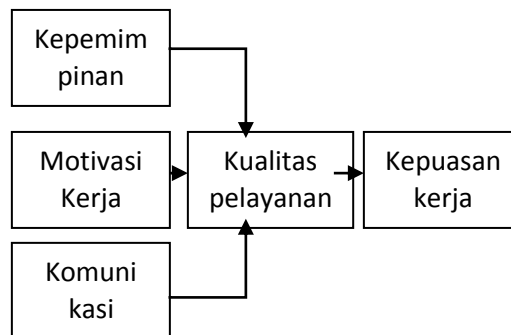
faktor sikap, dan seperti juga yang dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerpelayananma antara pimpinan dengan sesama karyawan (dalam As'ad, 2003: 104). Sejalan dengan itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas pelayanan kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas pelayanan yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Hulin (1966) dalam As'ad, 2003:113 gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Kenyataan 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 Menurut Blum (dalam As'ad, 2003:112-113) menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: (a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan; (b) factor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil. baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (dalam As'ad, 2003:114).

Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003:112-113) yaitu: pertama, kedudukan (posisi), umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging). Kepuasan kerja karyawan ini akan diukur melalui penilaian responden terhadap beberapa indikator seperti hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan rekan, lingkungan fisik kerja, saran atau kritik dari rekan kerja, hasil penyelesaian tugas dan tanggung jawab, perasaan di tengah keluarga berkaitan dengan kebutuhan tugas di kantor, perasaan jika mendapat penghargaan atau pujian dari atasan, perasaan atau penilaian terhadap gaji, tunjangan dan bonus yang diberikan instansi, penilaian terhadap jaminan/asuransi kesehatan, jaminan pensiun, penilaian terhadap cuti kerja. Penelitian ini akan menggunakan teori dengan alat instrumen yang dikembangkan oleh Wood et al. (1986) dan diadopsi oleh Muhammad Masroor Alam, Jamilha Fakir Mohammad (2010), dengan menggunakan instrumen Enam aspek kepuasan kerja, yaitu kepuasan dengan supervisor (4 item), kepuasan dengan berbagai pekerjaan (5 item), kepuasan dengan ketidakterbukaan manajemen (2 item), kepuasan dengan kompensasi (5 item), kepuasan dengan rekan kerja (4 item) dan kepuasan dengan manajemen dan kebijakan SDM (4 item).

Karakteristik Biografi

menggunakan faktor usia, jenis kelamin, status marital dan masa kerja (Robbins, 1998:42-45).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis 1.

Hipotesis ini dibuat berdasarkan problem statement dari penelitian Mariel Guzman dkk (2008), bahwa Leadership and organizational practices are related to employee satisfaction because of the influence of these practices on organizational performance, menggambarkan keterkaitan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel : Perilaku kepemimpinan (X1) terhadap kualitas pelayanan karyawan (Y1)

Hipotesis 2.

Hipotesis ini mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Saleem (2009:218) pada perusahaan Mobile Telecommunication Service di Pakistan yang menyatakan bahwa “ motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan”

H2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel : motivasi kerja (X2) terhadap kualitas pelayanan karyawan (Y1)

Hipotesis 3

Hipotesis ini merujuk kepada hasil penelitian Qiuzi Liang & Kiioon Back Conrad N (2011:4) pada industri hospitality di China dimana karyawan yang bekerja di taman wisata menunjukkan bahwa hubungan

komunikasi dan kualitas pelayanan signifikan.

H3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel : komunikasi (X3) terhadap kualitas pelayanan karyawan (Y1)

Hipotesis 4

Hipotesis ini tidak merujuk pada penelitian sebelumnya karena tidak menemukan hasil penelitian yang menggabungkan ketiga variable terhadap kepuasan kerja.

H4. Terdapat pengaruh antara variabel kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1)

METODE PENELITIAN

Rancangan Metode Penelitian dan Variabel dan Pengukuran

Metode penelitian ini adalah penelitian deskripsi korelasional. Variabel (Sugiono, 2004:2) dalam penelitian ini terdiri dari variabel Independen, dependent dan moderating. Variabel independent yang sering disebut sebagai variabel stimulus, input, prediktor dan *antecedent*. Pada penelitian ini variabel bebas adalah perilaku kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi. Variabel dependen yang sering disebut sebagai variabel respon, output, kriteria, konsekuen dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja. Dan kualitas pelayanan adalah variabel moderating dimana dalam penelitian ini merupakan hasil dari apa yang dilakukan (kinerja) karyawan hotel melalui tindakan yang diwujudkan melalui faktor dalam variabel independent

Definisi Operasional Variabel

Perilaku kepemimpinan (X1) Perilaku pemimpin dalam struktur organisasi di hotel berdasarkan teori Yukl (2010), dengan menggunakan instrumen Michigan Univ Research, yaitu Perilaku

Kepemimpinan berorientasi tugas, hubungan, partisipasif. Motivasi kerja (X2) merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri karyawan mengenai kebutuhannya akan prestasi, kekuasaan dan diterima oleh lingkungan kerjanya di hotel, berdasarkan teori Mc. Clelland /Robbins (2004), tingkat kebutuhan mengenai kebutuhan prestasi, kekuasaan dan diterima kelompok. Komunikasi (X3). Berupa informasi yang di sampaikan pihak manajemen hotel dan/ atau atasan yang berisi berita yang berhubungan dengan hubungan kerja, berdasarkan penelitian Corrina Cervenny, yang mengambil teori dari Corman, 1990 : Informasi kemajuan dalam kerja, Informasi tentang kebijakan dan tujuan perusahaan, Informasi tentang sanksi, pengakuan terhadap hasil kerja, Informasi tentang kebijakan dan tujuan divisi, Informasi tentang kualifikasi pekerjaan, Informasi bagaimana kendala dalam pekerjaan dapat diatasi. Kualitas pelayanan (Y1) Kepuasan kerja (Y2) Rasa senang dari diri karyawan karena adanya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan akan hubungan dengan atasan, pekerjaan dan kebijakan manajemen, dari penelitian M. Masroo Alam (2010) mengadopsi dari Wood. Et.al (1986): kepuasan dengan supervisor, Kepuasan dengan berbagai pekerjaan, Kepuasan dengan penyelesaian kerja, Kepuasan dengan kompensasi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan manajemen dan kebijakan SDM.

Prosedur Penarikan Sampel (*sampling*) dan Teknik Pengumpulan Data

Penarikan sample penelitian ini dilakukan dalam 2 tahap. Tahap pertama untuk 2 (dua) jenis responden yaitu karyawan dan dilakukan di 2 (dua) hotel (Sultan dan Aston). Dalam penelitian ini penarikan contoh menggunakan probability sampling. Metode Penarikan Contoh Secara Kebetulan (*Accidental Sampling*). Untuk menunjang penelitian

yang dilakukan membutuhkan data, dimana data tersebut di kumpulkan dengan cara perolehan dari data primer dan data sekunder. Untuk mengumpulkan data primer, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data : Pengamatan (Observasi), b) Angket/ kuesioner dan c) Kepustakaan. Jumlah karyawan yang berhasil mengisi angket di hotel Aston sebanyak 82 dari 120 jumlah karyawan, dan pada responden karyawan pada hotel Sultan sebanyak 67 dari 800 jumlah karyawan. Sedangkan tamu yang berhasil mengisi angket di hotel Aston sebanyak 63 tamu dan 40 di hotel Sultan.

Metode Analisis Data dan Uji validitas dan Reliabilitas.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan tabulasi Silang, Analisis Korelasi multivariat dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis SEM digunakan untuk menguji kesesuaian antara model partisipatif yang sudah disusun secara teoritis dengan data empiris yang ada di lapangan.

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap 5 variabel (bebas dan terikat). Tahap yang dilakukan pertama kali menyebarkan kuesioner 6 variabel yang total keseluruhan indikator berjumlah 180 pernyataan, dengan variabel kualitas pelayanan dibuatkan dua macam untuk 2 responden yang berbeda (karyawan dan tamu), dan disebarkan pada tahap awal untuk 30 karyawan Hotel Aston Rasuna, pada awal bulan September 2011. Setelah dilakukan uji analisis validitas dan reliabilitas, didapat indikator-indikator yang tidak valid, sehingga harus dihilangkan, sehingga pada akhirnya indikator yang dinyatakan valid dengan total indikator dari keenam variabel berjumlah 160/ sebanyak 89% pernyataan awal terpakai/ valid, dan kemudian tahap berikutnya dari kuesioner yang telah valid, disebarkan kepada karyawan dan tamu di hotel Aston

Rasuna pada minggu ketiga bulan September 2011, dan tahap ketiga pada awal bulan Oktober 2011 kuesioner disebarkan ke karyawan dan tamu Hotel Sultan Jakarta, dan pengolahan data dilakukan pada minggu kedua bulan Nopember 2011, menunggu data dari kedua hotel tersebut terkumpul secara maksimal.

Dengan hasil bahwa nilai yang didapat dari conbach's alpha apabila > 0.70 maka masing-masing variabel dinyatakan reliable, dan untuk X1 (perilaku kepemimpinan) CA nya adalah 0.942, dengan R_{tabel} 0.38, dengan diujikan oleh 20 orang responden. Dari 30 item pernyataan hanya 1 tem yang dinyatakan tidak valid dengan nilai corrected Item-Total Correlation $0.356 <$ dari R_{tabel} , ada pada pernyataan nomor 3 (lampiran 1.2.)

Uji kedua dilakukan pada variabel X2 (Motivasi Kerja) dengan nilai CA-nya 0.905 maka reliable, dan terdapat 7 item pernyataan dari 30 item pernyataan yang tidak valid karena nilai corrected Item-Total Correlationnya $<$ dari R_{table} (lampiran 1.4). Uji ketiga dilakukan pada variabel X3 (komunikasi) dengan nilai CA-nya 0.782 maka dinyatakan reliable, dan dari 35 item pernyataan, 5 item dinyatakan tidak valid (lampiran 1.6). Uji keempat dilakukan pada variabel Y1 (Kepuasan Kerja) dengan nilai CA-nya 0.908 maka reliable sedangkan item pernyataan yang tidak valid ada 6 dari 30 item (lampiran 1.8). uji kelima dilakukan pada variabel Y2 (Kualitas Pelayanan dari sudut karyawan) dengan nilai CA-nya 0,954 maka dinyatakan reliable dan item pernyataan yang tidak valid hanya 1 item (lampiran 1,10, sedangkan uji untuk variabel Y2 dari sudut Tamu semua pernyataan yang telah dikurangi 1 item dinyatakan valid. Uji yang keenam dilakukan pada variabel Y3 (kepuasan Tamu) dengan nilai CA-nya 0.954 berarti reliable dan keenam pernyataannya dinyatakan valid karena

nilai corrected Item-Total Correlation-nya >0.20 (R_{table})-nya. Pengujian realibilty dan validitas hanya dilakukan di hotel Aston dengan asumsi akan mewakili dengan karakteristik karyawan yang sama berasal dari industri perhotelan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perilaku kepemimpinan di kedua hotel baik dari sisi penilaian karyawan maupun tamu untuk kualitas pelayanan para karyawan sama-sama tidak mempunyai hubungan yang positif, dalam arti, kualitas pelayanan para karyawan di kedua hotel tersebut terjadi bukan karena perilaku kepemimpinan atasannya. Hasil menunjukkan negatif dan tidak signifikan (-0.129 dan sig $0,247$) menurut penilaian karyawan, dimana perilaku kepemimpinan yang di terapkan para atasan di Hotel Aston Rasuna Jakarta tidak sanggup memberikan hubungan yang kuat dan positif (dari pandangan karyawan). Di lihat dari sisi pernyataan tamu untuk variabel kualitas pelayanan, memperlihatkan bahwa hubungan perilaku kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan menurut pandangan tamu adalah lemah (0.211 dan sig. 0.087), sehingga Hipotesis ditolak)

Sedangkan di Hotel Sultan, dimensi kinerja yang menonjol di Hotel Sultan Jakarta, yaitu Assurance dan Responsiveness ternyata berhubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku atasan yang selalu memberikan contoh tindakan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi complain tamu sangat berhubungan positif (0.645 sig. 0.00) dengan motivasi kerja para karyawan yang selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan tamu dan memberikan pelayanan yang baik dan cepat sehingga tamu tidak pernah mengeluh, karena hasil menunjukkan hasil signifikan dan positif, maka

hipotesis diterima. Hasil ini tidak sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Raemah Abdullah H dan Rosli Mahmood (2006) pada Universitas Utara Malaysia, bahwa hasil hubungannya tidak signifikan. Dalam penelitian ini telah dicoba mengukur hubungan perilaku kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan yang dinilai oleh tamu, namun hubungannya tidak signifikan (0.162 sig. 0.191), sehingga dapat diartikan bahwa tamu di Hotel Sultan tidak dapat menilai perilaku kepemimpinan di hotel tersebut, dan hal ini sangat wajar karena sebagai responden mereka baru 3 hari menginap.

Di Hotel Sultan, perilaku atasan yang selalu memberikan contoh tindakan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi *complain* tamu sangat berhubungan positif dengan motivasi kerja para karyawan yang selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan Tamu dan memberikan pelayanan yang baik dan cepat sehingga Tamu tidak pernah mengeluh, karena hasil menunjukkan hasil signifikan dan positif (0.646 dan sig. 0.00), sehingga hipotesis ini di terima.

Dalam penelitian ini telah dicoba mengukur hubungan perilaku kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan yang dinilai oleh tamu, namun hubungannya tidak signifikan, sehingga dapat diartikan bahwa tamu di Hotel Sultan tidak dapat menilai perilaku kepemimpinan di hotel tersebut, dan hal ini sangat wajar karena sebagai responden mereka baru 3 hari menginap. (0.309 dan sig. 0.050).

Motivasi kerja karyawan di kedua hotel mempunyai hubungan positif dalam tingkat sedang terhadap kualitas pelayanan yang dinilai dari sisi karyawan, namun dari sisi penilaian tamu, kualitas pelayanan yang diberikan tidak dapat dinilai oleh tamu apakah karena motivasi kerja karyawannya atau tidak, karena tamu tidak dapat menilainya.

di Hotel Aston, hipotesis diterima dengan hasil hubungan kedua variabel menunjukkan hubungan positif (0.393) dan signifikan (0,000), dan berada pada tingkat lemah, maka dapat diartikan bahwa motivasi karyawan Hotel Aston Rasuna yang condong ke prestasi tidak cukup kuat membuat kualitas pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik, analisa ini berdasarkan hasil pernyataan dari responden karyawan. Bila dianalisa antara keterkaitan motivasi kerja para karyawan yang condong kepada prestasi dan kinerja mereka yang condong ke dimensi 'assurance', terlihat bahwa dalam industri perhotelan kinerja mereka lebih banyak berhubungan dengan *softskill* (hubungan interpersonal) kepada Tamu, sedangkan indikator motivasi kerja prestasi lebih menitikberatkan kepada hal-hal *hardskill*, seperti menyelesaikan berbagai macam pekerjaan yang memang sudah merupakan kewajiban sehari-hari dan menyelesaikan tugas baru, dan bila kita lihat rata-rata jawaban kedua tertinggi dari motivasi kerja karyawan adalah diterima dalam kelompok yang berorientasi kearah *softskill*, lebih berhubungan linier kepada *softskill*, maka dapat dianalisa di hubungan ini menjadi lemah, karena indikator di motivasi kerja dan kinerja dalam kualitas pelayanan yang rata-rata tertinggi sedikit tidak berhubungan linier.

Tamu Hotel Aston menilai bahwa kinerja/ kualitas pelayanan karyawan hotel tidak berhubungan dengan motivasi kerja para karyawan. (0.002 dan sig.0.987).

Motivasi kerja para karyawan Hotel Sultan Jakarta berhubungan kuat dengan kualitas pelayanan, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang condong kepada prestasi dan kekuasaan kuat memberikan kemampuan kepada para karyawan untuk melakukan kinerja pada pelayanan dengan berkualitas (0.677 dan sig.0.000). Pengolahan data juga telah dicoba dari sisi tamu yang menilai

kualitas jasa/ kinerja karyawan, hal ini menguatkan asumsi bahwa susah bagi tamu/ orang lain merasakan motivasi yang timbul dari diri seseorang, dan tidak semua tamu dapat merasakan apa yang terjadi dalam suatu hotel tempat mereka. (menginap, terutama tentang motivasi kerja karyawannya di hotel tersebut. (0.162 dan sig. 0.191).

Sama halnya dengan motivasi kerja disisi penilaian tamu, komunikasipun tidak mempunyai hubungan positif terhadap kualitas pelayanan para karyawan dikedua hotel, sedangkan dari sisi penilaian karyawan, justru para karyawan memberikan pelayanan yang berkualitas disebabkan oleh komunikasi yang terjalin baik antara atasan dan bawahannya.

Hipotesis ke -3 di Hotel Aston diterima dengan hasil adanya hubungan positif yang signifikan (0.004), dengan tingkat hubungan yang terjadi 'lemah' (0,314). Dapat dianalisa mengapa hubungan yang terjadi berada pada tingkat lemah, bila kita melihat rata-rata tertinggi komunikasi yang dijalankan atasan dengan bawahan di Aston Rasuna Jakarta ini terjadi dalam hal penyampaian informasi prestasi individu secara terbuka dan informasi tentang penghargaan atas prestasi serta evaluasi dan solusi, dan rata-rata tertinggi kedua adalah dalam mengatasi kendala dalam pekerjaan, sedangkan kinerja mereka rata-rata berada pada dimensi assurance dan responsiveness, yang sebenarnya merupakan tanggapan/ tindakan langsung dari karyawan dalam bekerja menghadapi tamu, dan tidak secara langsung disebabkan oleh komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahannya. Dapat disimpulkan bahwa indikator komunikasi yang rata-rata tertinggi terjadi dilingkungan hotel tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja mereka dilapangan. Contoh : mereka melakukan pelayanan kepada Tamu dengan baik (assurance), bukan (secara

langsung) karena atasan selalu memberikan informasi tentang prestasi individu karyawan. Kemungkinan apabila rata-rata tertinggi pertama yang dipilih adalah komunikasi mengatasi kendala dalam pekerjaan, dimana informasi diberikan berupa bantuan, preventif, arahan dan konsolidasi sebelum masalah terjadi, dapat memberikan hubungan yang kuat kepada kualitas pelayanan. Tamu Hotel Aston juga tidak menilai kinerja/ kualitas pelayanan karyawan hotel karena komunikasi yang terjalin. (0.131 dan sig.0.289).

Komunikasi yang dilakukan atasan kepada para bawahannya di Hotel Sultan juga mempunyai hubungan yang kuat terhadap kualitas pelayanan, dimana komunikasi yang sering dilakukan dalam hal mengatasi kendala sangat membantu dan menimbulkan inspirasi dari contoh yang diberikan oleh atasannya pada saat atasan membantu staf memberikan solusi terhadap masalah pekerjaan sebelum terjadi masalah dan atasan telah melakukan antisipasi dengan mendiskusikan dengan staf/ *team*, yang biasanya dilakukan pada saat *morning briefing*. Maka hipotesis 3 untuk Hotel Sultan ini diterima (0.645 dan sig. 0000).

Pengolahan data sudah dicoba dari sudut tamu yang menilai kualitas pelayanan, namun hasilnya tidak signifikan, hal ini menguatkan asumsi bahwa tidak semua tamu dapat merasakan lingkungan kerja yang terjadi dalam suatu hotel tempat mereka menginap, terutama tentang komunikasi yang terjadi di manajemen hotel tersebut. (0.162 dan sig. 0.191).

Menguji hipotesis ke – 4 (kualitas pelayanan dan Kepuasan Kerja) dengan responden yang sejenis menggunakan korelasi bivariat, karena menggunakan responden sejenis (karyawan) dan variabel kualitas layanan karyawan disini dianggap sebagai variabel bebas. Pada kedua hotel, hubungan kualitas pelayanan dan kepuasan kerja yang dinilai oleh para

karyawan menghasilkan hubungan yang kuat 0.622, hal ini menandakan bahwa para karyawan puas bekerja sehingga mampu menghasilkan kualitas pelayanan bagi tamu hotel.

Kualitas pelayanan yang diberikan di Hotel Aston Rasuna Jakarta memberikan hubungan yang kuat (0.768) terhadap kepuasan kerja karyawan. Kenyataan yang terjadi di hotel ini mencerminkan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja memberikan kinerja dalam melakukan pelayanan yang berkualitas. Hasil ini berasal dari penilaian karyawan (*self assessment*) yang dalam teori, hal ini dimungkinkan untuk dilakukan oleh kelompok karyawan yang sudah menunjukkan kedewasaan mental sehingga jawaban yang diberikan merupakan jawaban yang objektif. Hubungan positif ini berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di bank oleh Dewi (2008), yang tidak terdapat multikolinearitas antara kualitas pelayanan dan kepuasan kerja. Sehingga melalui uji bivariat hipotesis ke- 4 di Hotel Aston ini diterima. Sedangkan di hotel Sultan Jakarta, hubungan kualitas layanan kerja dan kepuasan kerja mempunyai nilai kuat (0.682) sehingga Hipotesis ke 4 di hotel Sutan juga diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

- a. Kepemimpinan tidak mampu memberikan kinerja dalam hal pemberian pelayanan kepada tamu hotel, dapat diartikan bahwa perilaku kepemimpinan yang rata-rata dimiliki para manager *middle* dan atas belum ~~tidak~~ mampu meningkatkan ~~membangkitkan~~ semangat kerja/ kualitas kerja para karyawan.
- b. Motivasi kerja dari karyawan itu sendiri baik di hotel berbintang 4 maupun 5 sama-sama mampu memberikan hubungan yang positif kepada kinerja dalam pelayanan, namun motivasi kerja karyawan di

kedua kategori bintang tersebut masih dalam tingkat sedang dalam mempengaruhi kinerja pelayanan kepada tamu.

- c. Komunikasi yang di lingkungan usaha perhotelan sangat penting mengingat alur kerja banyak melibatkan antar divisi, masih dapat memberikan pengaruh yang sedang pada kinerja pelayanan kepada para tamu. Mengutip apa yang diungkapkan oleh Xu Yungzi and dan Robert Godegebuure 2005, dapat dibuktikan di kedua hotel ini.
- d. Hubungan kualitas pelayanan dan kepuasan kerja menghasilkan hubungan yang kuat sebesar 0,622, hal ini menandakan bahwa para karyawan puas bekerja sehingga mampu menghasilkan pelayanan yang berkualitas bagi tamu hotel.

SARAN

- a. Bila ingin karyawannya menghargai seorang atasan, maka seorang atasan diharuskan mempunyai perilaku kepemimpinan yang dapat dibentuk dari cara seseorang bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang bersangkutan dan bukan menonjolkan gaya kepemimpinan yang cenderung terbentuk dan terbawa dari sifat dan kebiasaan orang tersebut dari masa lalunya. Pemimpin harus melakukan pengamatan terhadap lingkungan kerja dan sifat para karyawannya, sehingga diketahui kebutuhan perusahaan dan karyawannya, maka pemimpin tersebut dapat menentukan perilaku kepemimpinannya terhadap organisasinya ;
- b. Hasil hubungan antara motivasi kerja dan kualitas pelayanan berasal dari data *self assesment*. Untuk dapat menghasilkan hubungan keduanya yang lebih kuat, organisasi diharuskan mengetahui kebutuhan-kebutuhan dari para karyawannya,

sehingga apabila organisasi dapat memenuhi kebutuhannya, maka mereka akan termotivasi ;

- c. Komunikasi yang masih lemah dalam mempengaruhi karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tamu, sebaiknya pimpinan dapat menjalin hubungan kerja yang erat dengan para karyawan, sebagai aplikasi bukti dari beberapa penelitian terdahulu, sehingga dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja ;
- d. Di kedua hotel harus mampu mempertahankan kepuasan yang sudah dirasakan oleh karyawan dengan cara selalu melakukan observasi dan mencari tahu perkembangan kebutuhan teknologi, kebutuhan ekonomi, sehingga organisasi dapat semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang dapat menunjang kerja para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Sofyan Cikmat dan Haryono. Jakarta: Elex Media Kompetindo.
- Anatol, K.W.E. Applbaum, R.L. & Koehler, J.W. 1981. *Organizational Communications: Behavioral Perspective*. Ed. Ke 2. New York: Holt, Rinehart & Wionston.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Baharum. Sharifah, Joki Perdani Sawai dan R. Balan Rathakrishnan. 2000. *Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja Dan Komitmen Kerja*. Jurnal Sekolah

- Psikologi dan Kerja Sosial. Universiti Malaysia Sabah
- Corman, R. S., Banks, S. P., Bantz, C. R. and Mayer, M. E. 1990. *Foundations of Organizational Communication: A Reader*, (pp 181 - 183). New York: Longman.
- Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. 1983. *Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment*. Human Communication Research. 10(2): 179-201.
- Fatah, Nanang., 1996, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosdakarya, Bandung
- Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. 1982. *Improving Leadership Effectiveness. The Leader Match Concept*. New York: John Wiley.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia PustakaUtama.
- Gemmill, G. 1970. *Managing upward communication*. Personnel journal.49:107-110.
- Guzman, Mariel, Bertha rodriguez and Paulina Manautou. 2008. *The Link between Customer Satisfaction and employee Satisfaction in Restaurant Industry. An Analysis of full-service restaurants in Tampico, Mexico*.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Harcot, J., Krizan, A.C. & Merrier, P. 1996. *Business Communication*. Ed. Ke 3. Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Halpin, E.E. & Weiner, B.J. 1974. *The leader behavior and leadership of educational administration and aircraft's commanders*. Harvard Education Review. 25(1):18-32.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Katz, D. And Kahn, R. L. 1978, *The Social Psychology of Organizations* (Rev. Ed.): John Wiley & Sons, New York.
- Locke, E.A. & Schilit, W.K. 1982. *A Study of upward influence in organizations*. *Administrative Science Quarterly*. 27:304-316.
- Masroor Alam. Muhammad, Jamilha Fakir Mohammad. 2009. *Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses*. Malaysia : Business Intelligence Journal
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Pincus, J.D. 1986. *Communication Satisfaction, Job Satisfaction And Job Performance*. Human Communication Research. Vol. 12 No. 3, pp. 395-419
- Saleem. Ridwan, Azeem Mahmood dan Asif Mahmood. 2010. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. www.ccsenet.org/ijbm International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11; November 2010
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Supardi dan Anwar, S. 2004. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Sugiyono. 2003. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta
- Robbins..2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Timpe, D.A. 1999. *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Wexlwy,K.N & G.A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D.Irwin, Inc., Home woods, Illinois
- Wood, V.R., Chonko, L. B., & Hunt, S.1986. *Social Responsibility and Personal Success: Are they Incompatible?*. Journal of Business Research, 14, 193-212
- Yukl. Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks