

**ANALISIS KARAKTERISTIK DINAMIS YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA
(Studi Pada Pegawai Bank BRI Cabang Malang)**

F. Wattimury

ABSTRACT

The study aims to analyze influence of individual characteristics on employee work motivation, analyzing the influence of job characteristics on employee work motivation, analyzing the influence of organizational characteristics on employee work motivation, and analyze the influence of motivation to work with employee job satisfaction.

This study uses a quantitative approach, research was conducted in Malang Branch of Bank BRI with a sample of regular employees. The population in this study is regular employees are scattered on the branches and sub-units that exist in Malang with the number of employees 150 people. In this study using Structural Equation Modeling(SEM) in the test analysis, particularly the use of analytical tools AMOS version 4.1.

The results showed that individual characteristics influence employee work motivation, job characteristics influence employee work motivation, organizational characteristics having an effect on employee work motivation, work motivation and job satisfaction affects employee.

Keywords: Characteristics of Individuals, Job Characteristics, Organizational Characteristics, Work Motivation, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Sukses tidaknya suatu organisasi, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya. Untuk itu hal utama yang harus diperhatikan oleh manajer suatu perusahaan adalah bagaimana membangkitkan gairah kerja karyawannya, sehingga karyawan merasakan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dan hal ini akan

memberikan kepuasan dalam pekerjaan karena mereka menyenangi pekerjaannya. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pihak manajemen perusahaan harus dapat mengambil kebijakan yang bertitik tolak pada pemahaman faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, dan ini dapat dijadikan dasar dalam mengambil kebijakan dalam pengembangan

sumber daya manusia. Dengan memahami karyawan sebagai individu-individu, memahami sikap mereka maupun hal-hal yang secara pribadi memuaskan dan memotivasi mereka dalam bekerja.

Individu-individu sebagai sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi perusahaan, di satu sisi dituntut peranannya dalam mensukseskan tujuan organisasi namun di sisi lain mereka juga mempunyai kebutuhan yang ingin dipuaskan. Mereka bertindak dan berperilaku karena didorong oleh berbagai macam kebutuhan yang merupakan pernyataan dalam diri seseorang sehingga menyebabkan berusaha mencapainya sebagai tujuan atau hasil.

Setiap individu membawa ke tempat kerjanya segala perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual dan kebutuhannya yang menyebabkan bersemangat dan termotivasi bertindak menurut cara-cara yang dapat membawanya ke arah pemuasan kebutuhannya. Sehubungan dengan itu Argyris mengatakan bahwa kelakuan pegawai yang tidak puas, produktivitas rendah, kualitas rendah, absentisme yang tinggi timbul karena ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu-individu (Wexley dan Yulk, 1992).

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan individu-individu yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan individu/ karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Selain karakteristik individu, terdapat dimensi inti yang melekat pada karakteristik suatu pekerjaan diyakini akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pekerja seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, prestasi kerja yang bermutu tinggi dan berkurangnya tingkat absensi karyawan. Dengan demikian karakteristik pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan haruslah mengacu pada karakteristik individu serta dukungan dari organisasi terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut agar hasil yang akan dicapai sesuai dengan harapan.

Dari uraian tersebut diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul “Motivasi Kerja Dipengaruhi Oleh Beberapa Karakteristik Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja” Penelitian dilakukan pada

Pegawai Bank BRI Cabang Malang.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah diatas, maka masalah yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja pegawai ?
2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ?

Dari rumusan masalah tersebut diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik individu terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai.

Dari rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, maka hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik individu pegawai terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Penelitian ini dilakukan pada Bank BRI Cabang Malang dengan sampel pegawai biasa.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai biasa yang tersebar pada Kantor Cabang dan Kantor Unit yang ada di Malang Raya dengan jumlah pegawai 150

orang. Karena dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam uji analisis, dimana dalam SEM terdapat asumsi-asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis di dalam SEM diantaranya sampel minimum adalah 100, sehingga agar asumsi tersebut terpenuhi dalam peneliti maka dilakukan pengambilan sampel secara sensus yaitu sebesar 150 responden.

Definisi Operasional Variabel

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan ciri-ciri tertentu yang dimiliki oleh seorang individu yang membedakannya dengan orang lain baik dalam hal kepribadian, sikap, minat, bakat, kebutuhan maupun kemampuan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini variabel karakteristik individu akan dilihat dan diukur berdasarkan empat indikator yaitu: kemampuan, sikap, bakat, dan minat.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah sifat yang melekat pada suatu pekerjaan yang dipersepsikan dan dirasakan oleh pekerja dan mempengaruhi kondisi psikologis dari pekerja tersebut.

Ada lima indikator dari karakteristik pekerjaan yang akan diteliti yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi merupakan wadah dimana seluruh bagian-bagian terintegrasi menciptakan lingkungan kerja bagi tiap-tiap individu yang ada, di dalamnya terdapat kebijaksanaan, budaya atau kultur yang membantu memotivasi kerja karyawan. Ada tiga indikator dari karakteristik organisasi yang diteliti yaitu: komitmen terhadap organisasi, hubungan dengan teman sekerja, dan hubungan dengan atasan, yang menyangkut bantuan teknis, bimbingan dan perhatian atasan terhadap karyawannya.

4. Motivasi

Motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Hal ini berkaitan dengan penyelesaian tugas yang dibebankan kepada pegawai, penghargaan atas prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, perbedaan pendapat yang terjadi antara pegawai dengan atasan, perhatian yang

diberikan oleh atasan seperti pujian, peningkatan kualitas diri dalam menghadapi persaingan, hubungan dengan rekan sekerja, motivasi dalam menyalurkan kemampuan yang dimiliki pegawai, tantangan dalam pekerjaan dan penghasilan yang sesuai dengan hasil kerja. Dalam penelitian ini motivasi kerja diukur atas lima indikator yaitu: kemauan dan kegairahan kerja, daya usaha kerja karyawan, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan seorang pegawai terhadap pekerjaannya, dalam penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2000) yang menggunakan indikator kepuasan kerja yang terdiri dari kesesuaian pendidikan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap penghargaan, kepuasan terhadap posisi jabatan karena prestasi, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kepuasan terhadap penerapan promosi dalam organisasi, hubungan antara pegawai dan kebijakan atasan dalam pengambilan

keputusan. Dalam penelitian ini ada tiga indikator penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu kondisi pekerjaan, kondisi kerja yang mendukung serta sikap orang lain dalam organisasi, dan sistem penghargaan.

Sumber Data

Data diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner.

Data sekunder adalah data yang berfungsi sebagai pelengkap.

Teknik Analisis

Analisis Deskriptif untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan sebagainya.

Structural Equation Modelling (SEM) yang merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis factor, model structural dan analisis path.

HASIL PENELITIAN

Teknik Pengujian Hipotesis

Pada teknik pengujian hipotesis, digunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*, yang pengoperasiannya dengan menggunakan program AMOS 4.0. Dalam hal ini model yang dihasilkan harus baik sesuai dengan kriteria

yang telah ditentukan dalam *goodness of fit*. Adapun kriteria sebuah model yang baik dengan AMOS antara lain:

1. *Chi Square* merupakan alat uji penting. Model bisa dikatakan baik apabila nilai *chi-square*-nya rendah, model dikatakan baik apabila *chi-square* dengan *degree of freedom (DF)* tidak jauh berbeda.
2. *GFI (Goodness of Fit Index)* yang baik $\geq 0,90$.
3. *Adjusted GFI (AGFI)* yang baik $\geq 0,90$.
4. *CFI (Comparative Fit Index)* yang baik $\geq 0,95$.
4. *RMSEA* yang baik $\leq 0,08$.
5. *TLI* yang baik $\geq 0,95$.

Pengujian Model

Pada model di bawah ini menggambarkan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi baik terhadap motivasi maupun terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit Index Model* Secara Keseluruhan

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil dari Model	Evaluasi Model
Chi-square	Kecil	110	Baik
Probability	≥ 0.05	0.449	Baik
GFI	≥ 0.90	0.933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.872	Marjinal
RMSEA	≤ 0.08	0.009	Baik
TLI	≥ 0.95	0.996	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik

Sumber: Data primer diolah (2009)

Hasil model diatas terlihat fit, kriteria model dianggap fit karena sebagian besar kriteria telah dipenuhi, hanya AGFI yang marginal tetapi masih dapat diterima, sehingga pengujian hipotesis sudah dapat dilakukan.

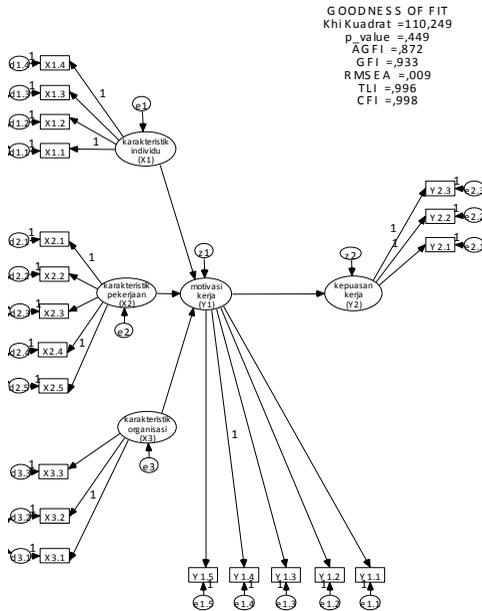
Adapun *regression weights (loading factor)* penelitian adalah sebagai berikut ini:

Tabel 2. Regression Weights (*Loading Factor*)

Regression Weights	Loading Factor	CR	P-Value
K. Individu- Motivasi	0.227	2.303	0.021
K. Pekerjaan- Motivasi	0.301	2.491	0.013
K. Organisasi- Motivasi	0.218	1.979	0.048
Motivasi- Kepuasan	0.530	2.304	0.021

Dari hasil pengujian terhadap model diatas semua variabel memiliki pengaruh bermakna.

Untuk menjawab hipotesis maka model nampak sebagai berikut:



Gambar 1. Analisis Model

Hipotesis 1, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dengan motivasi kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ($p=0,021$).

Hipotesis 2, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja diterima karena dari hasil pengujian

pengaruhnya positif dan signifikan ($p=0,013$).

Hipotesis 3, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik organisasi dengan motivasi kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ($p=0,048$).

Hipotesis 4, yang menyatakan ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja diterima karena dari hasil pengujian terdapat hubungan positif dan signifikan ($p=0,021$).

Implikasi Hasil Penelitian

Model di atas menghasilkan empat hipotesis diterima.

1. Pengaruh dari karakteristik individu terhadap motivasi kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan teori dari Herregel-Slocum (1996) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik individu dengan motivasi kerja. Dengan demikian karakteristik individu yang dalam penelitian ini melihat dari dimensi kemampuan, sikap dan minat memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja sehingga semakin tinggi tingkat kemampuan, semakin baik sikap pegawai terhadap pekerjaan dan minat mereka tinggi terhadap pekerjaan

tersebut maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

2. Pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan dan ini sesuai dengan teori dari Herregel-Slocum (1996) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja. Dihubungkan dengan obyek penelitian barangkali karena dalam lingkungan pegawai dalam hal ini pegawai Bank BRI Cabang Malang dihadapkan pada pekerjaan yang bervariasi, mereka mengerjakan tugas-tugas rutin dan otonomi dalam hal kebebasan mengatur jadwal kerja yang sudah berlaku pada bank seperti ini karena mereka telah memiliki jam kerja yang telah ditetapkan.
3. Pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Herregel-Slocum (1996) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik organisasi dengan motivasi kerja. Dengan demikian karakteristik organisasi yang dalam penelitian ini melihat dari

dimensi komitmen terhadap organisasi, hubungan dengan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja sehingga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, serta hubungan yang baik terhadap rekan sekerja maupun dengan atasan akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja pegawai.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, adapun implikasi hasil penelitian terhadap hipotesis ke empat adalah hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja diterima dan memiliki hubungan yang positif dan hasilnya signifikan dan ini sesuai dengan teori dari Gomes (1995) yang mengemukakan ada pengaruh dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga dari hasil penelitian menunjukkan meningkatnya motivasi kerja secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, demikian juga sebaliknya.

PENTUTUP

1. Kesimpulan

1. Uji model yang dilakukan pada model satu ternyata menghasilkan model yang tidak fit, oleh karena itu dengan melakukan modifikasi dengan

pemberian kovarian pada model dimana hasil *goodness of fit*-nya banyak yang memenuhi kriteria sehingga model dikatakan *fit*, dan pada model ini menjawab ke 4 hipotesis tersebut.

2. Pengaruh karakteristik individu dengan motivasi kerja dan pengaruh karakteristik individu dengan kepuasan kerja positif, ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai Bank BRI Cabang Malang sesuai dengan kemampuan pegawai, dan pegawai sendiri memiliki sikap dan minat yang baik terhadap pekerjaannya dan ini berdampak positif bagi kepuasan kerja mereka.
3. Pengaruh karakteristik organisasi dengan motivasi kerja dan pengaruh karakteristik organisasi dengan kepuasan kerja positif, ini menunjukkan komitmen pegawai terhadap organisasi baik, demikian juga hubungan pegawai dengan rekan sekerjanya maupun dengan atasannya sangat baik dan hal ini dapat berdampak positif pada motivasi kerja maupun terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Pengaruh motivasi dengan kepuasan kerja dalam model memiliki hubungan positif dan signifikan artinya

meningkatnya motivasi dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

2. Saran

Beberapa saran yang bisa dijadikan pertimbangan untuk dilaksanakan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai antara lain :

1. Perlunya memberikan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang bervariasi sehingga variasi keterampilan yang dimiliki para pegawai dapat diaplikasikan dalam pekerjaan mereka, barangkali dapat dilakukan dengan mutasi pegawai dari bagian satu ke bagian lainnya, karena pekerjaan yang bersifat rutin menimbulkan kejenuhan dan berakibat pada penurunan motivasi kerja.
2. Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai sedikit demi sedikit diberikan keleluasaan dalam arti meningkatkan otonomi mereka dalam bekerja dan sedikit mengurangi jalur birokrasi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, James L, 1997, *Amos Users' Guide Version 3.6*, Small Waters Corporation, Chicago.

- Arep Ishak & Hendri Tanjung. 2002. *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M. 1987. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Baron Robert A, Jerald Greenberg. 1989. *Behavior in Organizations ; Understading and Managing the Human Side of Work*, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston, USA.
- Charles R. Milton. 1981. *Human Behavior in Organizations ; Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Cooper D.R. & Emory C.W. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi kelima, Erlangga Jakarta.
- Davis, K., Newstrom J.W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Igalens, Jacques, and Patricia Rusesel, 1999. A Study of the Relationship between Compensation Packege, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 20 :1003-1025.
- Indrawijaya, A.I. 2002. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketujuh, Sinar Baru Algensindo Offset, Bandung.
- Gibsons, J.I., Ivancevich J.M., and Donelly J.H. 1996. *Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses*, Alih Bahasa Djoerban Wahid, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, F.C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Grossman Robert J, 2000. Emotions at Work, *Journal of Health Forum, Journal (HPF)* Vol : 43 Iss:5.
- Gujarati, D. 1978. *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa: Sumarno Zain, 1978, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hani Handoko T. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Dua, BPFE,

- Universitas Gajahmada,
Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hellregel Don, Slocum John W. 1996. *Management*, Stevent Editions, South Western College Publising, Cincinnati Ohio, USA.
- Kerlinger, F.N. 1996. *Foundation of Behavior Research*, Holt, Rinchart, and Winston, Inc.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Singapore.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, Rosda, Bandung.
- _____. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan pertama, Refika Aditama, Bandung.
- Miller, Arthur F.Jr, Hanson, Marlys, 2000. Mismatches, *Journal of Acroos The Board (CBR)*, Vol. 37, Iss :6
- Munandar Ashar S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Jakarta.
- Ranupandojo Heidjrachman & Husnan Suad. 1984. *Manajemen Personalial*, Edisi Ketiga, BPFE, Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Terjemahan Hadyana, Prehallindo, Jakarta.
- Sekaran, U. 1997. *Research Methods for Business*, Second edition, John Wiley & Sons. Inc., Canada.
- Setyowati. 1997. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap komitmen Karyawan pada Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja*, Thesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- _____, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun M. & Effendi S.1995. *Metode Penelitian Survai*,

- Cetakan kedua, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Soekadi. 1999. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pimpinan*, Thesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Solimun, Dr, MS. 2002. *Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistika : Aplikasi SEM-AMOS dan WASOL*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction ; Application, Assesment, Cause, and Consequences*, Sage Publication, New Delhi, India.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta Bandung.
- _____.2003. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta Bandung.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Konsep Dasar dan Implikasi*, Cetakan Pertama, Rajawali, Jakarta.
- Sujana. 1996. *Metoda Statistika*, Edisi keenam, Tarsito Bandung.
- Thoha, Miftah. 1992. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Timmreck Thomas C, 2001. *Managing Motivation and Develoving Job Satisfaction in the Health Care Work Environment*, Health Care Manager, Aspen Publishers, 42-58.
- Wexley Kenneth & Yulk, A.G. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*, Terjemahan: Muh. Shobaruddin, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yaqub. 1996. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap kinerja Karyawan*, Thesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Yuan, Ting, 1997. Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees, *Journal of Public Personnel Management*, Vol.26.
- Zainun, Buchari.1989. *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, Cetakan kelima, Balai Aksara, Jakarta.