

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN VARIABEL PEMEDIASI KEPUASAAN KERJA PADA PDAM KOTA MADIUN

Harry Murti

Veronika Agustini Srimulyani

Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

vero@staff.widyamandala.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara motivasi dan kinerja pegawai. Responden sebanyak 155 pegawai tetap di PDAM Kota Madiun. Analisis data menggunakan metode regresi. Temuan menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: motivasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ketersediaan air bersih mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Dalam mewujudkan pelayanan air bersih, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) hadir yang memiliki fungsi strategis yakni menyediakan air minum atau setidaknya air bersih untuk masyarakat. Namun penyediaan air untuk masyarakat Indonesia masih dihadapkan pada masalah yang sampai saat ini belum dapat diatasi sepenuhnya. Permasalahan tersebut adalah masih rendahnya tingkat kualitas dan kuantitas pelayanan air bersih untuk masyarakat Indonesia. Kinerja dapat dipengaruhi faktor internal, seperti kinerja pegawai yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Ketidakterpenuhan kebutuhan, keinginan dan harapan, serta lingkungan kerja yang kurang baik dapat melemahkan motivasi kerja pegawai yang berdampak pada lemahnya kinerja pegawai.

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting, sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Memacu motivasi pegawai harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik. Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pemberian motif kerja ini terdapat dalam teori kebutuhan hierarki Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Handoko, 1999). Dengan terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dan harapan maka pegawai akan mendapatkan kepuasan, dan pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi maka secara otomatis kinerja akan meningkat. Ada beberapa hal yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, terutama

reward. Dalam hal ini bila pegawai menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, pegawai tersebut dapat menghasilkan kinerja yang lebih besar.

Pegawai dalam suatu perusahaan dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Namun pemberian motivasi kerja dapat menjadi sulit karena apa yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Prabu, 2005). Faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi. Faktor eksternal (karakteristik perusahaan) terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau pegawai terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2005). Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan bekerja. Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi pegawai karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja pegawai pada perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994).

Penelitian ini mereplikasi sebagian model penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005). Peneliti mengambil variabel motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai tanpa menyertakan variabel budaya-budaya organisasi seperti model penelitian Koesmono (2005) dengan tujuan untuk memperdalam analisis. Penelitian dilakukan di PDAM kota Madiun dengan pegawai PDAM kota Madiun sebagai populasinya.

Rumusan Masalah

- a. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM kota Madiun?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM kota Madiun?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM kota Madiun?
- d. Apakah kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai?

Tujuan Penelitian

- a. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PDAM kota Madiun.
- b. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PDAM kota Madiun.
- c. Untuk menguji pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai di PDAM kota Madiun.
- d. Untuk menguji bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Batasan Masalah

Untuk menjaga agar permasalahannya tidak bertambah meluas maka penulis membatasi masalah pada variabel motivasi terdiri dari motivasi intrinsik yang meliputi kebutuhan, keinginan harapan dan motivasi ekstrinsik meliputi lingkungan kerja.

Manfaat Penelitian

- a. Implikasi Praktis bagi PDAM kota Madiun

Bagi direktur PDAM kota Madiun, penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian motivasi yang diharapkan menciptakan kepuasan pegawai dan selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan.

b. **Implikasi Teoritis**

Bagi peneliti kepuasan pegawai dan kinerja pegawai, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Menurut teori pengharapan yang dikemukakan oleh Vroom dalam Handoko (1999) yaitu “Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan (Mathis dan Jackson, 2001). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja menurut Robbins (1996) adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman sekerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2005). Sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan bekerja.

Kinerja

Kinerja adalah hasil atas yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Anwar, 2000) adalah: 1) faktor kemampuan, 2) faktor motivasi. Kemampuan pegawai terdiri dari

kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengetahuan (*knowledge*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, setiap pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai mengarah pada usaha mencapai tujuan perusahaan.

Hipotesis dan Model Penelitian

Penelitian Prabu (2005), Koesmono (2005), Ayu dan Suprayetno (2008) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis 1: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Koesmono (2005), Ayu dan Suprayetno (2008) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

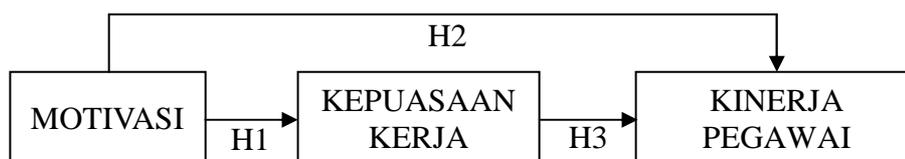
Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Ayu dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui kepuasan kerja (Muljilani, 2002). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Ayu dan Suprayetno (2008) yang menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hipotesis 4: Kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penyampelan

Metode yang digunakan adalah metode survei. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai tetap di PDAM Madiun yang berjumlah 156 tidak termasuk direksi. Penentuan pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh.

Pengukuran Variabel

Motivasi adalah sebuah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang yang akan mengarahkan tindakan seseorang dengan tujuan mencapai suatu hasil yang diinginkannya. Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan tiga indikator meliputi kebutuhan, keinginan harapan, dan lingkungan kerja (Prabu, 2005). Pengukuran motivasi berjumlah sepuluh item pernyataan.

Kepuasan kerja menurut Robbins (1996) adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Variabel kepuasan kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan lima indikator. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah jenis pekerjaan, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan pekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian-pekerjaan. Pengukuran kepuasan kerja berjumlah sepuluh item pernyataan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegoro, 2006). Variabel kinerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan lima indikator. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu, keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan, dan standar professional kerja (Mas'ud, 2004). Pengukuran kinerja perusahaan berjumlah lima item pernyataan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel. Berikut adalah rangkuman hasil analisis regresi sederhana dan regresi berganda serta *path analysis*.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Sederhana

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	1.047	.330		3.171	.002
	Motivasi	.733	.082	.645	8.895	.000

a. *Dependent Variable*: Kepuasan Kerja

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa variabel motivasi diperoleh t_{hitung} sebesar 8,895 dengan signifikansi sebesar 0,000. Sehingga hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.324	.387		3.418	.001
Rata-rata motivasi	.063	.121	.052	.517	.606
Rata-rata kepuasan kerja	.598	.107	.562	5.609	.000

a. Dependent Variable: rata-rata kinerja pegawai

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa variabel motivasi diperoleh t_{hitung} sebesar 0,517 dengan signifikansi sebesar 0,606 sehingga hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak. Sedangkan variabel kepuasan kerja diperoleh t_{hitung} sebesar 5,609 dengan signifikansi sebesar 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Tabel 3. Pengaruh Total Motivasi pada Kinerja pegawai

Motivasi pada kinerja pegawai	Pengaruh		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
	0,052	$0,645 \times 0,562 = 0,36249$	0,41449

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh total motivasi pada kinerja pegawai (0,41449) lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi pada kinerja pegawai (0,052). Hasil ini menunjukkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi terhadap motivasi dengan kepuasan kerja terdukung.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan mendukung pernyataan Hasibuan dalam Prabu (2005) yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan dan kebutuhan terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabu (2005); Koesmono (2005); Ayu dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini juga mendukung pernyataan Hasibuan dalam Prabu (2005) yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Ayu dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini mendukung pernyataan Hasibuan (2003) yang

menyatakan bahwa seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Pegawai yang puas saat bekerja pada perusahaannya, berkontribusi positif bagi peningkatan kinerjanya. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005); Ayu dan Suprayetno (2008) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Antara Variabel Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Dapat dilihat pada tabel 3 bahwa nilai pengaruh secara tidak langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh secara langsung sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai diterima. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Muljilani (2002) bahwa motivasi dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui kepuasan kerja. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai faktor pemuas kerjanya yang berupa penghargaan dari perusahaan yang sesuai dengan pengharapannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005); Ayu dan Suprayetno (2008) yang menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang dilakukan ditemukan hasil sebagai berikut: 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian ini dapat diberikan saran, *pertama* bagi praktisi bahwa: 1) Temuan penelitian motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, berimplikasi direktur PDAM kota madiun untuk mempertahankan dan terus meningkatkan motivasi pada pegawainya seperti pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang sesuai harapan, fasilitas kerja terpenuhi, hubungan baik dengan rekan sekerja, serta keamanan di lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari sebelumnya. 2) Temuan penelitian kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai berimplikasi direktur PDAM Kota Madiun untuk mempertahankan dan terus berusaha meningkatkan pemberian faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja seperti gaji dan tunjangan sesuai dengan tingkat pendidikan dan masa kerja, pemberian *reward* atas prestasi, hubungan baik dengan rekan sekerja, beban kerja sesuai kemampuan sebagai usaha menciptakan kinerja pegawai yang lebih baik dari pada sebelumnya. 3) Temuan penelitian motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berimplikasi direktur PDAM Kota Madiun untuk mempertimbangkan penciptaan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja yang sesuai dengan faktor-faktor pembentuk motivasi untuk menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

Kedua, bagi Penelitian Selanjutnya: 1) Peneliti yang ingin meneliti tentang motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai sebaiknya mempertimbangkan beberapa variabel bebas yang belum tercakup seluruhnya dalam penelitian ini (misalnya: budaya organisasi (Koesmono, 2005), kepemimpinan (Brahmasari, 2008)). 2) Pada penelitian selanjutnya peneliti harus melakukan pemilihan waktu yang tepat ketika menyebar kuesioner seperti ketika responden sedang istirahat. Hal ini karena kuesioner yang tidak kembali dalam penelitian ini disebabkan target responden disibukkan oleh pekerjaan sehingga tidak punya cukup waktu untuk bersedia mengisi kuesioner. 3) Penelitian selanjutnya diharapkan

memperluas populasi pada banyak organisasi yang berbeda dalam satu industri untuk memperluas generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Saifuddin. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Koesmono, Teman. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Muljilani, Ninuk. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, September 2002: 108 – 122.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN MUARA ENIN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No. 6. Desember 2005.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.