

# HUBUNGAN FAKTOR KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA BANJARBARU

**Muhammad Zaid Abdurrakhman**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin

Jl. A Yani Km. 5,5 Banjarmasin, Kalimantan Selatan

*e-mail: zaidabdurrakhman@gmail.com*

**Abstract:** The purpose of this research is to find a significant relationship between job satisfaction with employees performance at the Banjarbaru City Education Department. To prove the variable relationship in bivariate, the variable relationship tested by t test that measures whether or not a significant in the independent variable partially on performance. It turned out that based on the results of data processing through SPSS with t test that job satisfaction has a significant level of Y under 0,05 and was found the t count with the significant level of 0,238. Thus, it can be said that job satisfaction has a significant relationship with performance.

**Keywords:** *job satisfaction, performance.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara Kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru. Untuk membuktikan hubungan variable secara bivariate dilakukan pengujian dengan uji t yang mengukur signifikan tidaknya variabel bebas secara parsial terhadap kinerja. Ternyata berdasarkan hasil olah data melalui SPSS dengan uji t kepuasan kerja memiliki level signifikan dengan Y di bawah 0.05 dan ditemukan  $t_{hitung}$  dengan level signifikan sebesar 0.238. Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja.

**Kata Kunci:** *kepuasan kerja, kinerja.*

## Latar Belakang

Berkaitan dengan aspek-aspek kepuasan kerja, secara khusus Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan penyelia aspek-aspek tersebut sangat penting untuk menilai apakah yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya sesuai dengan apa yang diperoleh, jika terjadi ketidakseimbangan maka akan muncul rasa puas atau tidak puas. Kepuasan kerja itu sendiri akan dapat mempengaruhi perilaku pegawai atau karyawan.

Ivancevich and Malteson (1999:123) mengemukakan hal yang hampir senada yaitu aspek-aspek kepuasan terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, teman sekerja, kondisi kerja dan keamanan kerja.

Proses penataan pegawai merupakan salah satu faktor penunjang untuk mencapai ke-

seimbangan antara sumber daya yang ada dengan tugas dan fungsi yang diperlukan dalam mencapai produktifitas kerja. Manajer sebagai pimpinan atau sebagai atasan dari pegawainya dapat menentukan kebutuhan bawahan dengan mengamati tindakan-tindakan pegawainya dan juga dapat meramalkan tindakan-tindakan stafnya dengan mengetahui kebutuhannya. Pegawai akan semakin dapat meningkatkan peran aktifnya dalam pelaksanaan tugas-tugas dengan baik apabila didukung oleh kesadaran pegawai itu sendiri akan kedu-dukannya dalam organisasi serta menghayati hak dan kewajibannya.

Kepuasan kerja merupakan bagian dari proses iklim organisasi. Pegawai dapat merasa puas atau tidak senantiasa dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi biasanya dapat ditunjukkan dengan hasil-hasil seperti sikap para pegawai, pergantian

pegawai, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan-keluhan yang biasa terjadi dalam organisasi.

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mendorong motivasi pekerja dan kinerja serta untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam membuat keputusan manajerial. Hal ini perlu disadari bagi seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya, di mana pegawai akan termotivasi untuk menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi hanya jika mereka berfikir bahwa pimpinan mereka dapat melakukan penilaian kinerja mereka secara akurat. Karena motivasi dan kinerja mempunyai dampak yang sangat besar terhadap efektifitas organisasi.

Ada dua tujuan dari penilaian kinerja yaitu: (1) untuk mendorong motivasi dan kinerja pegawai pada tingkat yang lebih tinggi; dan (2) untuk menyediakan informasi yang akurat yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial. Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksud. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam organisasi. Melalui proses penilaian akan dapat diketahui apakah seseorang secara sistematis telah menjalankan tugas pekerjaannya yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2004:1669). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan melalui penilaian ini dapat diketahui potensi-potensi dari pegawai yang dapat dikembangkan.

Sementara itu, Blau (1999) mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga relevan terhadap penilaian prestasi. Hal ini berarti: (1) kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang diterima ditempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan, insentif atau pemberhentian; dan (2) kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal melainkan berdimensi jamak. Seseorang bisa saja merasa puas dengan dimensi yang satu, namun tidak puas dengan dimensinya yang lain.

Untuk mengetahui seberapa besar faktor hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai maka akan dilakukan penelitian dengan judul *Faktor Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru*.

### **Kajian Literatur**

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima sehubungan dengan alternatif yang tersedia dalam situasi yang sudah ditentukan. Menurut Smith et al dalam Downey et al (1974) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang menurut derajat pencapaian satu atau kombinasi dan tujuan individu, yang memandang efektif atau tidak menurut kepuasan yang mereka terima dari total melibatkan aspek-aspek seperti: upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung pegawai akan merasa puas.

Schermerhorn et al (1991:55) memberikan definisi tentang kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja merupakan derajat di mana individu merasakan secara positif atau secara negatif tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional ke tugas seseorang seperti: fisik dan kondisi-kondisi sosial ditempat kerja. Dalam konsep ini kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja akan lebih tinggi untuk orang yang menerima kontribusi seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi. Dari definisi tersebut terdapat tiga dimensi penting pada kepuasan kerja: (1) kerja adalah suatu tanggapan (*response*) emosional pada situasi ker-

ja; (2) kepuasan kerja sering ditentukan oleh kesesuaian antara hasil dan harapan; dan (3) kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang terkait.

Menurut Schwepker (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti Pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan sekerja dan kesempatan untuk promosi.

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan dari Maslow, kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menimbulkan defisiensi pada individu, akibatnya menimbulkan pengalaman yang tidak menyenangkan (*discomfort*). Selanjutnya, individu akan berusaha untuk memenuhi atau meminimalkan ketidaksenangannya. Hierarki kebutuhan individu yang akan dipenuhi adalah kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempresentasikan sebuah kondisi psikologikal atas kesenangan (*pleasure*) atau ketidaksenangan (*displeasure*) tergantung dari terpenuhi atau tidaknya kebutuhan yang diinginkan dan sesuai atau tidak kebutuhan antara yang diharapkan dengan yang diperolehnya secara riil.

Menurut As'ad (2001:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut ini.

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan

5. Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu, sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Iqbaria and Guimaraes (1993) menyatakan ada lima buah komponen dari kepuasan kerja yaitu: (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work of self*); (2) kepuasan terhadap supervisi (*supervision*); (3) kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*), (4) kepuasan terhadap gaji (*pay*); dan (5) kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*).

Sementara itu, Ivancevich and Matteson (1999:123) mengungkapkan hal yang sama tentang 5 (lima) komponen kepuasan kerja dari Iqbaria dan Guimaraes (1993) yang ditambah dengan dua komponen yang lain yaitu kondisi kerja (*working condition*) dan keamanan kerja (*job security*). Ketujuh indikator kepuasan tersebut adalah sebagai berikut ini.

1. *Pay* adalah besaran dan kewajiban gaji yang diterima.
2. *Work of self* adalah suatu kondisi di mana tugas kerja yang disediakan menarik dan menyediakan peluang untuk melakukan

pembelajaran dan menerima tanggung jawab.

3. *Promotion opportunities* adalah tersedianya peluang untuk lebih maju.
4. *Supervision* adalah kemampuan teknis dan ketrampilan menjalankan hubungan antar pribadi dengan atasan.
5. *Co-workers* adalah suatu kondisi dimana teman sekerja adalah ramah, berkompoten dan saling mendukung.
6. *Working condition* adalah suatu kondisi di mana lingkungan kerja secara fisik adalah nyaman dan mendukung produktifitas.
7. *Job security* adalah suatu kepercayaan di mana posisi seseorang adalah relatif aman dan berkelanjutan dengan organisasi sebagai suatu harapan yang wajar.

Menurut Hasibuan (1994:105) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut As'ad (2000) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut *level of performance*. Karyawan dengan *level performance* yang tinggi disebut dengan karyawan produktif, sebaliknya karyawan dengan *level performance* yang rendah dikatakan tidak produktif. Stoner (1999) juga mengatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu maupun kelompok organisasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja memiliki tiga komponen pokok yaitu kualitas, kuantitas, dan efektifitas.

Heneman, Schwab dan Fossum (1981) mengemukakan secara umum, pengukuran kinerja mencakup dua kegiatan: (1) identifikasi dimensi kinerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi; dan (2) penetapan standar kinerja. Tolok ukur kinerja yang disebut Dharma (1991) yaitu: (1) kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan; (2) kualitas yaitu mutu yang dihasilkan; dan (3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan. Lopez (1982:336) dalam studinya mengukur kinerja secara umum dengan tujuh komponen yaitu: (1) kuantitas kerja; (2) kualitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) penda-

pat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; dan (7) daerah organisasi kerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang formal dan sistematis dalam suatu organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja anggotanya (karyawannya). Menurut Handoko (1999), penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk itu, semua fungsi-fungsi penilaian harus saling berhubungan dengan pekerjaan, praktis serta mempunyai standar dan ukuran yang dapat diandalkan. Martoyo (1994:84) mengemukakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), maksudnya proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja maka jalannya suatu organisasi pemerintahan dapat berkembang secara efektif dan efisien, karena sumber daya manusia yang ada telah bermanfaat dengan baik.

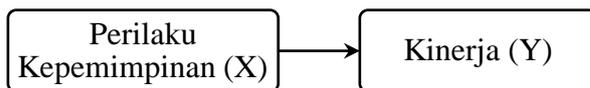
Siagian (1999:225) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai di mana terdapat berbagai faktor yaitu sebagai berikut ini.

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kekurangan dan kelemahan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya antara lain: perilaku kepemimpinan, tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, kompensasi, kedisiplinan, budayakerja dan lain sebagainya. Menurut Handoko (1999) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah sebagai berikut ini.

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja, tingkat dimana seseorang memilih ikut berpartisipasi secara aktif dalam bekerja.
3. Perilaku, tindakan yang biasanya dilakukan oleh seseorang baik dalam keadaan umum maupun kondisi khusus.
4. Partisipasi, tingkat dimana seseorang ikut dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
5. Penampilan, tindakan individu yang terkait dengan cara menampilkan sosoknya secara khusus dalam setiap kegiatan perusahaan.

Model penelitian yang digunakan tergambar pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

**Metode Penelitian**

Menurut Arikunto (1992:102) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 responden. Sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Menurut pemikiran Arikunto (1992) bahwa meneliti sebagian dari populasi diharapkan menggambarkan populasinya lewat pengambilan sampel di mana apabila populasi diatas 100 maka sampel diambil 10-15% tapi kalau kurang dari 100 maka diambil semuanya. Jadi, sampel yang diambil berjumlah 30 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif dan kuantitatif, dimana pengambilan data melalui teknik studi pustaka, penelitian lapangan seperti wawancara, observasi, dokumenter, kuesioner.

Untuk membuktikan hubungan variabel secara bivariat dilakukan pengujian dengan

uji t yang mengukur signifikansi tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap kinerja dengan rumus sebagai berikut:

$$t_h = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

di mana:

- $t_h$  = besarnya nilai hitung uji signifikan
- $b_i$  = koefisien regresi secara individual
- $S_{b_i}$  = standar deviasi koefisien regresi

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang pertama dan hendak dianalisis adalah kepuasan kerja. Tabel 1 adalah tabulasi nilai kepuasan kerja pada Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru yang sudah diverifikasi dan Tabel 2 adalah tabulasi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru yang sudah diverifikasi.

**Tabel 1. Tabulasi Penilaian Kepuasan Kerja**

Responden	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	Jumlah	Rerata
1	5	4	5	14	4,67
2	4	4	4	12	4,00
3	4	5	4	13	4,33
4	4	4	4	12	4,00
5	4	4	4	12	4,00
6	5	4	4	13	4,33
7	4	4	4	12	4,00
8	4	5	5	13	4,33
9	4	4	4	12	4,00
10	5	4	4	13	4,33
11	4	4	4	12	4,00
12	4	5	5	14	4,67
13	4	4	4	12	4,00
14	5	4	4	13	4,33
15	4	4	4	12	4,00
16	4	5	4	13	4,33
17	4	4	4	12	4,00
18	5	4	4	13	4,33
19	4	4	4	12	4,00
20	4	5	5	14	4,67
21	5	4	4	13	4,33
22	4	4	4	12	4,00
23	5	4	4	13	4,33
24	4	5	5	14	4,67
25	4	4	4	12	4,00
26	4	5	4	13	4,33
27	4	5	4	13	4,33
28	5	4	4	13	4,33
29	4	5	5	14	4,67
30	4	4	4	12	4,00

Keterangan:

- X<sub>1.1</sub> : faktor individual
- X<sub>1.2</sub> : faktor sosial
- X<sub>1.3</sub> : faktor utama

**Tabel 2. Tabulasi penilaian Kinerja Pegawai**

Responden	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Rerata
1	4	4	5	4,33
2	4	4	4	4,00
3	5	4	4	4,33
4	4	4	4	4,00
5	4	4	5	4,33
6	4	4	4	4,00
7	5	4	4	4,33
8	4	4	4	4,00
9	4	4	5	4,33
10	4	4	4	4,00
11	5	4	4	4,33
12	4	4	4	4,00
13	4	4	5	4,33
14	4	4	4	4,00
15	5	4	4	4,33
16	4	4	4	4,00
17	4	4	5	4,33
18	4	4	4	4,00
19	5	4	4	4,33
20	4	5	4	4,33
21	4	4	5	4,33
22	5	4	4	4,33
23	4	4	5	4,33
24	4	5	4	4,33
25	5	4	4	4,33
26	4	4	4	4,00
27	4	5	4	4,33
28	5	4	4	4,33
29	5	4	4	4,33
30	4	5	4	4,33

**Keterangan:**Y<sub>1</sub> : kuantitas pekerjaanY<sub>2</sub> : kualitas pekerjaanY<sub>3</sub> : ketepatan waktu

Ternyata berdasarkan hasil olah data melalui SPSS ternyata uji t faktor kepuasan kerja memiliki level signifikan dengan Y di bawah 0,05 dan ditemukan  $t_{hitung}$  dengan level signifikan sebesar 0,238. Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa faktor kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja.

**Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru. Saran yang dapat diberikan adalah agar dapat dilakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memelihara kepuasan kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto Suharsimi, 1991, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Ketujuh, Rineka Cipta, Jakarta.  
As'ad, 2000, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.

Blau G.J., 1999, "Early Career Job Factors Influencing The Professional Commitment of Medical Technologist", *Academy of Management Journal*, 42, 687-695.

Dharma Agus, 1995, *Manajemen Prestasi kerja*, Rajawali, Jakarta.

Downey et al., 1974, *Moral Education: Theory and Practice*, Harper and Row, London.

Handoko T. Hani, 2001, *Manajemen*, Edisi 2, Cetakan Ketujuhbelas, BPFE Yogyakarta.

Hasibuan, 1994, *MSDM: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV Masagung, Jakarta.

Heneman H.G., D.P Schwab., dan J.A.Fossum, 1981, *Managing Personnel and Human Resources, Strategies and Problems*, Down Jones Irwin, Chicago

Iqbaria Magid dan Tor Guimaraes, 1993, "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 4, 145-174.

Ivancevich dan Matteson, 1999, *Human Resources Management*, 6th ed, Irwin, Chicago.

Lopez, 1992, "A test of the Self Consistence of the Job Performance and Job Satisfaction Relationship", *Academic Management Journal*, Vol. 25, No.2.

Martoyo, 1994, *MSDM*, Edisi 3, Cetakan Pertama, BPFE, Jakarta.

Mangkunegara Anwar Prabowo, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ramaja Rosdakarya, Bandung.

Schewepker C.H., 2001, "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, 39-52.

Schermerhorn John R., et al., 1991, *Managing Organizational Behavior*, Wiley, New York.

Siagian P Sondang, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilanbelas, Bumi Aksara Jakarta.

Stoner, 1999, *Manajemen*, Prehalindo, Jakarta