

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Ngesti Galih Ningrum

Email: galiiah3@yahoo.co.id

Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi SDM, Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah 17, Semarang 50241, Telp/Fax 024-8452268

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa tingkat besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *interveningnya*. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian ini juga menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan front office dan sudah bekerja minimal 1 tahun di Bank Mandiri Area Semarang Pahlawan. Dalam penelitian ini digunakan teknik purposive sampling sesuai yang diisyaratkan diperoleh 123 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur yang dioperasikan melalui program SPSS.. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positive antara motivasi kerja dan kinerja, hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja serta hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, manager dapat meningkatkan kinerja karyawan *front office*. Penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya dalam mencari varians industri tertentu, penelitian masa depan diperlukan untuk tes ulang apakah hubungan tersebut berlaku dalam jenis usaha lainnya.

Kata Kunci: Motivasi kerja, kepuasan kerja, path analysis dan kinerja karyawan

Abstract

This research aims at analyzing the influence level of job motivation of employees performance with job satisfaction as intervening variabel . This study used the job motivation variable to analyze its effect employees performance. In addition, the study also uses job satisfaction as an intervening variable to analyze the indirect influence of job motivation indirectly toward employees performance. The population in this study are front office employees and had to work more than 1 years at Bank Mandiri Area Semarang Pahlawan. This study used purposive sampling as signed to be obtained 123 people. Data was collected using a questionnaire method is to provide a list of questions or questionnaires directly to the respondents. Data analysis techniques in this study using path analysis (path analysis) which is operated through the program SPSS. The results of the study suggest a possitive corelation between job motivation and job performance, a positive correlation between job satisfaction and job performance and a positive correlation between job motivation and job satisfaction. These results suggest that by aplying managerial strategie to increase job motivation and job satisfaction, managers can improve employee front office job performance. This research can used by the next researches in the interest of finding industry specific variance, future research is needed to re-test whether such correlations are valid in other type businesses

Key words: Job Motivation, Job Satisfaction, Path Analysis and Performance

1. Pendahuluan

Dari berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sumberdaya manusia menempati posisi paling strategis di antara sumberdaya lainnya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Clark, 2003). Terkait dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pada tahun 2010 Bank Mandiri melaksanakan proses transformasi tahap kedua, dimana dibutuhkan transformasi layanan sebagai batu pijakan suksesnya pelaksanaan transformasi lanjutan tersebut. Dengan kualitas layanan yang baik akan terbentuk pengalaman positif dan unik yang dirasakan nasabah sebagai ciri khas Bank Mandiri. Pengalaman ini melekat dalam persepsi nasabah, sehingga menjadi Service Brand yang kuat, yang kemudian akan memberikan kontribusi bagi pertumbuhan bisnis melalui peningkatan saham dan transaksi berulang-ulang dari nasabah yang loyal dan menjadikan Bank Mandiri sebagai bank utamanya. Sedangkan bagi calon nasabah, *service brand* yang baik akan

menjadi daya tarik yang sangat kuat. Dalam era globalisasi saat ini persaingan kualitas layanan dibidang perbankan sangat ketat sekali sehingga dituntut kinerja para karyawan frontoffice untuk dapat memberikan performa layanan yang mengerti akan keinginan nasabah.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Didalam peningkatan kinerja harus didukung dengan tingkat motivasi dan kepuasan karyawan agar mampu menghasilkan yang lebih baik. Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi). Hays dan Hill (1999) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ololube, (2011) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya kualitas layanan yang dihasilkan dan adanya peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan. Disamping itu faktor-faktor permasalahan lainnya dalam penelitian ini diantaranya dengan melihat parameter kinerja seperti pada customer service yaitu nasabah terlalu lama menunggu antrian, kurang berempati, dan pengetahuan produk yang masih kurang. Sedangkan pada teller yaitu sikap mengawali, mengakhiri serta selama pelayanan, waktu antrian, kecepatan dan ketelitian dalam menghitung uang, belum sesuai harapan.

2.Landasan Teori dan Tujuan

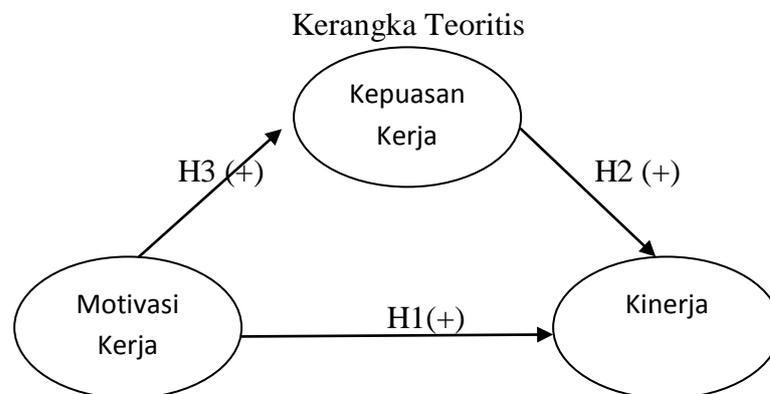
Robbins (2001) dalam Ida Ayu (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal dan hal serupa lainnya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Radig (1998), Soegiri (2004) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah

kejadian hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Clark, 2003).

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui tingkat, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan frontline PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Semarang Pahlawan; menganalisis dan menguji pengaruh secara langsung dan tidak langsung motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*; dan menganalisis variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja frontline Area Semarang Pahlawan.



2. Metodologi Penelitian

Metode pengumpulan data menggunakan metode purposive sampling. Pertimbangan peneliti menggunakan teknik ini adalah terbatasnya jumlah populasi yang ada. Responden adalah karyawan frontliner yang masa kerjanya minimal 1 tahun yaitu 123 orang dari 148 sampel berdasarkan rumus slovin.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam

angket dibuat dengan menggunakan skala Likert 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat numerical diskrit dan diberi skor atau nilai.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data. Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi data panel dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik *path analysis* (analisis jalur) yang dioperasikan melalui program IBM SPSS 19.0.

Menurut Ghozali (2011), untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

4. Hasil dan Pembahasan

Sebagian besar responden adalah perempuan (65,04%). Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

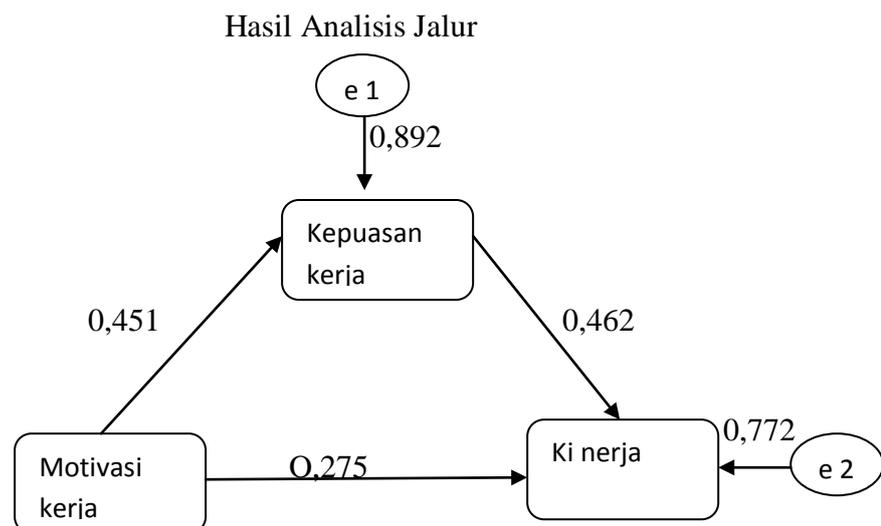
Indeks pada variabel motivasi kerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 3,92, dengan indikator yang terbesar adalah X6 (sikap senang terhadap rekan-rekan kerja) yang memiliki nilai 4,03. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator sikap senang terhadap rekan-rekan kerja memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Sedangkan indikator yang mempunyai pengaruh terkecil adalah X4 (kesejahteraan dihari tua) yaitu hanya sebesar 3.89. Rata-rata skor indeks motivasi kerja tersebut, yaitu 3,92, setara dengan 78,43%. Jadi, tingkat motivasi kerja 123 karyawan diinterpretasikan tinggi.

Indeks pada variabel kepuasan kerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.51, dengan indikator yang terbesar adalah X14 (membantu menyelesaikan masalah teman) dan X15 (senang bekerjasama dengan rekan kerja) yang memiliki nilai 3,71. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap rekan kerja memiliki pengaruh terbesar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Sedangkan indikator yang mempunyai pengaruh terkecil adalah X20 (tanggungjawab terhadap pekerjaan) dengan indeks sebesar 3,14.

Rata-rata skor indeks variabel kepuasan kerja tersebut setara dengan 70,19%. Jadi, tingkat kepuasan kerja karyawan diinterpretasikan tinggi sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya.

Indeks pada variabel kinerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 3,57, dengan indikator yang terbesar adalah X26 (ketepatan pegawai) yang memiliki nilai 3,75. Sedangkan indikator yang terkecil adalah X32 (keterlibatan pegawai dengan pimpinan) yaitu 3,31. Rata-rata skor indeks variabel kinerja tersebut setara dengan 71,47%. Jadi, tingkat kinerja karyawan diinterpretasikan tinggi sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (*intervening*). Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja adalah (0,275) sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,451) \times (0,462) = (0,208)$ atau total pengaruh motivasi kerja ke kinerja karyawan adalah $(0,275) + (0,451 \times 0,462) = (0,483)$.



Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan karena terdapat pengaruh positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, dan begitu pula sebaliknya. Motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja seseorang. Dalam hal ini seseorang dapat termotivasi secara ekstrinsik dan intrinsik. Kategori ekstrinsik yaitu gaji, bonus dan keuntungan lainnya. Sedangkan intrinsik berupa perasaan yang nyaman dalam bekerja, keamanan bekerja, promosi, keahlian baru dan kemampuan menurut Nadler (1977) dalam Carolyn Stringer *et al* (2011). Dengan demikian, hasil

penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Koesmono, H. Teman (2005), Carolyn Stringer *et al* (2011), I.A Brahmasari (2008), Robbins (2001), Hodgets dan Luthans dalam Usmara (2006), Mangkunegara (2005), Gibson, Ivancevich dan Donely (1997)

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, mendukung hasil penelitian ini Abubakr M. Suliman dan Nawal Al-Sabri (2009) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Kemudian Koemono, H. Teman (2005) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif. Selain itu Latham and Pinder (2005), Tyagi (1985) and Van Knippenberg (2000) menyatakan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kinerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dimana kepuasan kerja adalah variabel yang memiliki pengaruh besar. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), Tierney *et.al* (1999) yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang suatu pekerjaan. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat lain yaitu Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Lawler dan Porter (1968) dalam Usmara (2006) dan Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003), Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja .

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan tingkat motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja adalah variabel yang berpengaruh sangat besar terhadap kinerja karyawan frontline PT Bank Mandiri di Area Semarang Pahlawan.

Daftar Pustaka

Abubakr M. Suliman and Nawal Al-Sabri, 2009 “**Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry**”, The Open Business Journal, 2009, Volume 2

- Antoni Feri, 2006 **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tata Usaha Negara Surabaya,”** Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Augusty Ferdinand, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor,** BP UNDIP, Semarang.
- Bassem Abou-Zaki, Alf Crossman 2003 **Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff,** Journal of Managerial Psychology Vol 18 No. 4, pp 368 – 376.
- Blount, Yvette, 2010, **“Employee management and service provision: a conceptual framework,”** Information Technology and People, Vol 6, 131-167
- Bulgarella, Catherina C, 2011, **“Employee satisfaction and customer satisfaction: Is there a relationship,”** Guidestar Research White Paper, Vol 1, 177-201
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, **“The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours,”** Journal of Managerial Issues, Summer, 2002, Vol 3; 181-197
- Carolyn, Jeni Didham; 2011, **“ Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front Line Employees”** Journal Accounting & Management, Vol. 8 No.2 2011 pp. 161-179.
- Clark, Dick, 2003, **“Linking employee satisfaction with productivity: performance and customer satisfaction,”** Corporate Leadership Council, Vol 4, 77-93
- Clisson, Charles and Durick, Mark, 1988, **“Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations,”** Human Resource Management, Vol 8, 122-142
- Dessler, G 2003, **Human Resources Management,** Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall
- Doyle, P. And Wong, V., 1998 **Marketing and Competitive Performance: an Empirical Study,** European Journal of Marketing, Vol. 32 N0. 5/6, PP 514-535
- Fuad Mas’ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi),** Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Gery Jon Springer, 2003, **A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance Among Bank Employees**, Journal of Business Issue; Spring 2011; 5,1; ABI/ INFORM Global Page 29.
- Gibson, James L *et al*, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Goolsby, Jerry R *et al*, 1992; **“Psychological Adaptiveness and Sales Performance”**, The Journal of Personal Selling & Sales Management; Spring 1992; 12, 2 pg 51.
- Hair JR, Joseph F, *et al*, 1998, **Multivariate Data Analysis**, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Hackman,J., & Oldham, G 1976. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Psychology, 60, 159-170
- Hays, Jullie M; dan Arthur V Hill, 1999, **”Gaining competitive service value through performance motivation,”** Journal of Strategic Performance Measurement, Vol 2, 1-34.
- Hasibuan, M.S.P., 1997 **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Heneman, R.L., Greenberger, DB and Strasser, S (1988), **“The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions and Pay Satisfaction”**. Personal Psychology, Vol. 41, No. 4, pp. 745-759.
- Hughes, Richard L. Ginnet, Robert C. Curlpy, Gordon J. (1999) **“Leadership Enhancing The Lessons of Experience”**. Printed in Singapore : Irwin McGraw
- Imam Ghozali, 2004, **Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan AMOS Ver 5.0**, BP UNDIP, Semarang.
- I.A. Brahmajari, (2009). **“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan”**. Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan, Vol 10. No. 2, pp 124-125
- Krivosos, Paul D, 2006, **“The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations**, The Journal of Bussiness Communication, Vol 3, 44-67

- Koesmono, H. Teman 2005, **“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 pp. 171-188.
- Latham, G., & Pinder, C 2005. **Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century**, Annual Review of Psychology, 56, 485-516
- Luthans, F 1998, **Organizational Behavior**, Eight Edition, Singapore, Mc Graw Hill International Edition
- Lyons, Sean T; Linda E Duxbury; dan Christopher A Higgins, 2006, **“A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector dan Parapublic Sector Employees,”** Public Administration Review, Vol 2, 78-93
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu (2001) **“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”**. Bandung PT Remaja Rosdakarya
- McNeese-Smith, Donna, 1996, **“Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,”** Hospital & Health Services Administration, Vol.41:2, Summer, 160-175
- Moon M Jae, 2000, **“Organizational Commitment Revisited in New Public Management,”** *Public Performance & Management Review*, Vol.24, No.2, 33-67
- Nejati, Mehran; Mustafa Nejati; dan Azadeh Shafaei, 2011, **”Using SERVQUAL to measure employee satisfaction: An Iranian case study,”** Yazd University, Vol 3, 66-84
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta.
- Ololube, Nwachukwu Prince, 2011, **“Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assesment,”** University of Helsinki, Vol 2, 32-51
- Ostroff, C., 1992. **The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol 77 No. 6 : 963 - 974
- Perry, James L, Debra Mesch, dan Laurie Paalberg, 2006, **“Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited,”** Public Administration Review, Vol 2, 56-71

- Porter, L.W and Lawler, E.E III (1968), **Managerial Attitudes and Performance**, RD Irwin Homewood, IL.
- Ray, J.J 1980. **The Comparative Validity of Likert, Projective and Forced-Choiced Indices of Achievement Motivation**, Journal Social Psychology, 111, 63 - 72
- Robbins, Stephen P., 1996, **Organizational Behaviour (Terjemahan) Jilid 2**, Edisi ketujuh PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, **Organizational Behaviour (Terjemahan) Jilid 1**, Edisi kedelapan PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Soeprihantono, J. 1988, **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan**. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Tyagi, P. 1985 **Relative Importance of Key Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance**, Journal of Marketing, 49, 76-86.
- Testa, Mark R 1999, **“Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Effort: an Empirical Investigation.”** Leadership and Organizational Development Program Journal Vol. 20 No. 3 pp 154-161.
- Tierney Pamela. 1999 **“An Examination of Leadership and Employee Creativity The Relevance Of Traits And Relationship”**. Personal Psychology; pg 91.
- Usmara A, 2006, Dwiantara Lukas, 2006, **“Motivasi Kerja”**, Cetakan Pertama, Puri Arsita Anam, Yogyakarta.