

**ANALISIS JALUR PENGARUH KARAKTERISTIK
PEKERJAAN, MOTIVASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim
Area Pelayanan dan Jaringan Malang)**

Endi Sarwoko

Abstrak: Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan, pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik pekerjaan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui jalur motivasi dan kepuasan kerja. Jalur hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja diperoleh tiga jalur yaitu:

1. Jalur hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja.
2. Jalur hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi.
3. Jalur hubungan kausal langsung antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.
4. Ternyata jalur hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja merupakan jalur paling baik yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja, dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

Kata kunci: karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya memerlukan manusia sebagai sumberdaya yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Perhatian dan pembinaan kepada sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang harus terus ditingkatkan, sehingga efektifitas dan efisiensi organisasi dapat dicapai. Sebagaimana pendapat Hasibuan (1996:25) bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan demikian canggih.

Endi Sarwoko adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang.

Usaha yang dilakukan manusia dalam perusahaan, pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan sebagai manusia, dengan kata lain untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakekat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya itu merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 2001:45).

Sikap seseorang timbul dari adanya keinginan, kebutuhan, dan tujuan. Rangsangan dapat timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Rangsangan baik berbentuk material maupun non material akan menciptakan motivasi yang mendorong orang bekerja (usaha) untuk memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Sebagaimana pendapat Winardi (2001:140) yang mengemukakan bahwa keseluruhan proses motivasi kepada para bawahan bertujuan agar mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila para bawahan mau bekerja dengan ikhlas niscaya apa yang menjadi tujuan perusahaan akan berhasil dan tentu saja di dalamnya terdapat faktor kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada peningkatan prestasi organisasi.

Pekerjaan merupakan jembatan penghubung antara karyawan dan organisasi, dimana karyawan mengharapkan imbalan dari pekerjaan yang diselesaikan sedangkan organisasi mengharapkan hasil kerja dari karyawan. Setiap organisasi memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda, adapun lima dimensi penting karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Tiga dimensi pertama yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, dan nilai penting tugas secara bersama-sama akan menciptakan keadaan psikologis berupa kerja yang bermakna, artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan ini ada dalam suatu pekerjaan, dapatlah diramalkan bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu sebagai hal yang penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan. Pekerjaan yang memberikan otonomi kepada pemangku pekerjaan akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasilnya dan jika suatu perusahaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif ia bekerja. Keadaan psikologis yang ditimbulkan dari karakteristik pekerjaan tersebut akan berdampak pada motivasi kerja yang tinggi, peningkatan kinerja, kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran maupun keluarnya karyawan rendah. Tingkat kemangkiran karyawan serta *turnover* juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan, artinya tercapainya kepuasan kerja karyawan akan menekan tingkat absensi dan *turnover* karyawan (Robbins, 2001:170).

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang dikenal dengan istilah PLN adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan kebutuhan energi berupa listrik, berusaha meraih keuntungan melalui kepuasan pelanggan. Seluruh karyawan mulai dari level bawah hingga level atas harus mempunyai suatu komitmen yaitu pelayanan kepada pelanggan di atas segalanya. Organisasi yang bergerak di bidang jasa, maka kinerja karyawan berarti kualitas pelayanan, jika karyawan memiliki kinerja yang baik maka akan mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan.

Kinerja organisasi yang unggul ditentukan oleh kinerja karyawan yang tinggi dalam berinteraksi dan mengelola sumber daya lainnya. Mempunyai sejumlah nilai yang secara luas dianut dan dipegang teguh oleh karyawan, secara khusus menguntungkan bagi organisasi, hal ini mengingat citra positif organisasi berada di mata pelanggan yang dilayani. Namun demikian, masih adanya keluhan pelanggan PLN baik secara lisan maupun tertulis yang ditujukan langsung ke kantor maupun yang dimuat di media cetak, menunjukkan bahwa PLN belum sepenuhnya berhasil memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan, tampak bahwa kualitas pelayanan belum benar-benar menjadi bagian penting dari implementasi budaya organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena PLN merupakan satu-satunya perusahaan yang melayani kebutuhan energi listrik kepada seluruh masyarakat, sehingga seolah-olah yang

menentukan adalah pihak PLN sedangkan pelanggan sebagai orang yang membutuhkan berada pada posisi yang lemah dan selalu dikalahkan, hak-hak konsumen sering terabaikan.

Berdasarkan uraian tersebut tampak adanya keterkaitan antara karakteristik pekerjaan, motivasi, dan kepuasan serta kinerja sebagai hasil interaksi ketiga hal tersebut, yaitu apakah karakteristik pekerjaan dan motivasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, atau mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang
2. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang
4. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik pekerjaan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini tergolong studi kasus, penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan kondisi saat ini, "yang bersifat *explanatory* atau *confirmatory research* yaitu menjelaskan pengaruh dan hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan terlebih dahulu".

Pengukuran Variabel

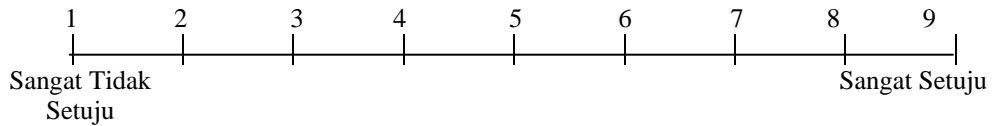
Variabel-variabel penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan (X_1)
Karakteristik pekerjaan merupakan usaha identifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, diukur dengan indikator:
 - a. Variasi keterampilan ($X_{1,1}$)
 - b. Identitas tugas ($X_{1,2}$)
 - c. Arti tugas ($X_{1,3}$)
 - d. Otonomi ($X_{1,4}$)
 - e. Umpan balik pekerjaan ($X_{1,5}$)Variabel karakteristik pekerjaan diukur dengan skala Interval.
2. Motivasi (X_2)
Motivasi dalam penelitian ini merupakan dorongan seseorang untuk bertindak yang bergantung pada harapan, hubungan antara kinerja dengan hasil, dan hubungan antara nilai dari hasil. Indikator pengukuran motivasi adalah sebagai berikut:
 - a. Persepsi tentang imbalan ($X_{2,1}$)
 - b. Kesesuaian antara usaha dengan kinerja ($X_{2,2}$)
 - c. Kesesuaian antara kinerja dengan imbalan ($X_{2,3}$)
 - d. Kesesuaian imbalan dengan tujuan pribadi ($X_{2,4}$)Variabel motivasi diukur dengan skala Interval.
3. Kepuasan kerja (X_3)
Kepuasan kerja merupakan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya, diukur dengan indikator:

- a. Pekerjaan ($X_{3,1}$)
 - b. Sistem penghargaan yang adil ($X_{3,2}$)
 - c. Kondisi kerja ($X_{3,3}$)
 - d. Sikap orang lain dalam organisasi ($X_{3,4}$)
- Variabel kepuasan kerja diukur dengan skala Interval.
4. Kinerja (Y)
- Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan indikator sebagai berikut :
- a. Kualitas hasil kerja (Y_1)
 - b. Kuantitas hasil kerja (Y_2)
 - c. Ketepatan waktu (Y_3)
- Variabel kinerja diukur dengan skala Interval.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang dipakai sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner jenis tertutup yang diisi oleh responden dengan cara memberi tanda tertentu silang pada alternatif jawaban yang dipilih. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert sembilan tingkatan dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (9) sebagai berikut:



Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, dan memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2000:5). Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total sebagai hasil penjumlahan semua skor butir pertanyaan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, selanjutnya dilakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang diperoleh (*Corrected Item-Total Correlation*). Apabila nilai koefisien korelasi setelah dikoreksi signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$ maka butir pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji validitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Nilai Korelasi (r_{hitung})	r_{tabel} ($\alpha = 5\%$)	Keterangan
X ₁	X _{1.1.1}	0,3694	0,325	Valid
	X _{1.1.2}	0,3822		Valid
	X _{1.2.1}	0,3724		Valid
	X _{1.2.2}	0,3955		Valid
	X _{1.3.1}	0,3967		Valid
	X _{1.3.2}	0,4056		Valid
	X _{1.4.1}	0,3170		Tidak Valid
	X _{1.4.2}	0,4126		Valid
	X _{1.5.1}	0,3945		Valid
	X _{1.5.2}	0,3905		Valid

Variabel	Item	Nilai Korelasi (r hitung)	r tabel ($\alpha = 5\%$)	Keterangan
X ₂	X _{2.1.1}	0,3968	0,325	Valid
	X _{2.1.2}	0,3712		Valid
	X _{2.2.1}	0,3529		Valid
	X _{2.2.2}	0,3475		Valid
	X _{2.3.1}	0,4368		Valid
	X _{2.3.2}	0,3543		Valid
X ₃	X _{3.1}	0,3522	0,325	Valid
	X _{3.2}	0,6416		Valid
	X _{3.3}	0,4396		Valid
	X _{3.4}	0,3515		Valid
Y	Y _{1.1}	0,4889	0,325	Valid
	Y _{1.2}	0,4604		Valid
	Y _{2.1}	0,4247		Valid
	Y _{2.2}	0,4975		Valid
	Y _{3.1}	0,3586		Valid
	Y _{3.2}	0,4384		Valid

Sumber: Data primer diolah

Hasil uji validitas pada tabel 1 dapat diketahui bahwa terdapat satu butir pertanyaan untuk variabel karakteristik pekerjaan yang tidak valid (nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$) maka butir tersebut dikeluarkan dari instrumen penelitian, sehingga untuk variabel karakteristik pekerjaan menggunakan 9 butir pertanyaan. Sedangkan untuk butir-butir pada variabel motivasi, kepuasan dan kinerja seluruhnya dapat dinyatakan valid.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Ancok, 1997:25). Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan formula Alpha Cronbach Instrumen dikatakan reliabel bilamana koefisien reliabilitasnya mencapai 0,60 (Nurgiyantoro, 2000:312). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
X ₁	0,7124	Reliabel
X ₂	0,6467	Reliabel
X ₃	0,6374	Reliabel
Y	0,7099	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang berjumlah 196 orang. Seluruh anggota populasi tersebut diambil seluruhnya sebagai responden (sensus).

Teknik Analisis Data

Bertitik tolak dari tujuan penelitian dan rumusan hipotesis, maka teknik analisis data dilakukan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan pengembangan dari Regresi Berganda, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya

hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik hubungan langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1992:12).

Langkah-langkah analisis jalur (*Path Analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Menggambar model teoritis berupa diagram jalur berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan.
2. Berdasarkan model diagram jalur dirumuskan persamaan matematis hubungan kausal masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut:

- a. Jalur 1: hubungan kausal antara X_1 dengan X_2

$$X_2 = P_1 \cdot X_1 + P_M \cdot R_M$$

Keterangan:

P_1 = Koefisien jalur X_1 dengan X_2

P_M = Koefisien residual yang dihitung dengan rumus:

$$P_M = \sqrt{1 - R_{KP}^2}$$

- b. Jalur 2: hubungan kausal antara X_1, X_2 dengan X_3

$$X_3 = P_2 \cdot X_2 + P_3 \cdot X_1 + P_{KK} \cdot R_{KK}$$

Keterangan:

P_2 = Koefisien jalur X_2 dengan X_3

P_3 = Koefisien jalur X_1 dengan X_3

P_{KK} = Koefisien residual yang dihitung dengan rumus:

$$P_{KK} = \sqrt{1 - R_{KK}^2}$$

- c. Jalur 3: hubungan kausal antara X_1, X_2, X_3 dengan Y

$$Y = P_4 \cdot X_3 + P_5 \cdot X_2 + P_6 \cdot X_1 + P_K \cdot R_K$$

Keterangan:

P_4 = Koefisien jalur X_3 dengan Y

P_5 = Koefisien jalur X_2 dengan Y

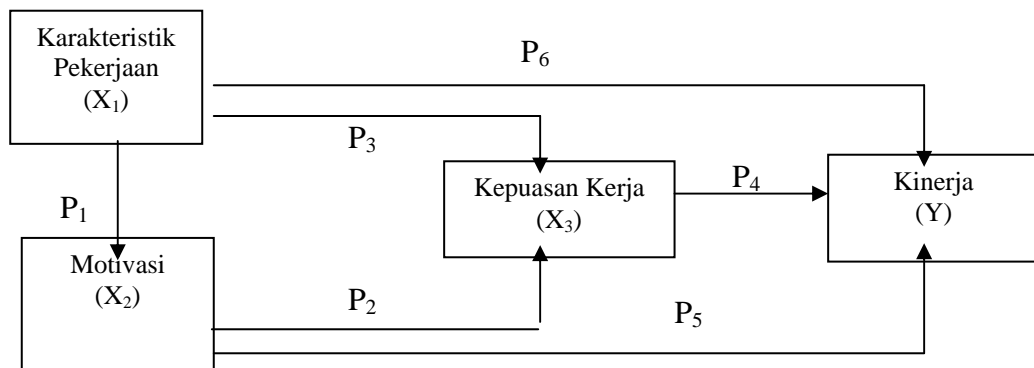
P_6 = Koefisien jalur X_1 dengan Y

P_K = Koefisien residual yang dihitung dengan rumus:

$$P_K = \sqrt{1 - R_K^2}$$

Adapun model *Path Analysis* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 4
Model *Path Analysis*



3. Menafsirkan hasil pengolahan data dengan memperhatikan:
 - a) Koefisien regresi standar (*standardized coefficient*) atau Beta yang berfungsi sebagai koefisien jalur (P)
 - b) Nilai F_{hitung} sebagai uji model pada taraf signifikan $\alpha = 5\%$.
 - c) Nilai t_{hitung} untuk masing-masing Beta (koefisien jalur), yang menunjukkan signifikansi koefisien jalur yang bersangkutan.

HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3
Ringkasan Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Median	Kategori Rendah (< Median)		Kategori Tinggi (≥ Median)	
		f	%	f	%
X_1	5	44	33,6	87	66,4
X_2	5	34	26	97	74
X_3	5	90	68,7	41	31,3
Y	5	67	51,1	64	48,9

Sumber: Data primer diolah.

Berdasarkan variasi jawaban pada masing-masing butir dalam karakteristik pekerjaan, ternyata sebagian besar yaitu 87 responden (66,4%) menganggap pekerjaan yang ada bervariasi, artinya pekerjaan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang menuntut variasi keterampilan, arti penting tugas, dan umpan balik bagi karyawan. Untuk variabel motivasi sebagian besar yaitu 97 responden (74%) berada pada kategori tinggi, hal ini didukung oleh tingginya persepsi responden terhadap imbalan yang diterima, serta kesesuaian antara kinerja dengan imbalan yang diterima. Selanjutnya tentang kepuasan kerja, ternyata karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang masih memiliki kepuasan kerja yang rendah, ditunjukkan 90 responden (68,7%) berada pada kategori rendah.

Berdasarkan ketiga indikator kinerja yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu kerja, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam kategori rendah, adapun yang paling mendukung tercapainya kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang selama ini adalah kualitas hasil kerja karyawan.

Pengujian Asumsi Klasik

1. Multikolinieritas

Pengujian gejala multikolinieritas dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai VIF jauh lebih kecil dari 10 jadi dalam model regresi tidak terdapat gejala multikolinieritas.

2. Heteroskedastisitas

Model regresi linier mengasumsikan bahwa varian residual bersifat konstan atau sama untuk berbagai pengamatan. Pengujian gejala heteroskedastisitas

menggunakan metode *Glesjer (Glesjer Test)* dengan cara membuat model regresi antara nilai absolut residual sebagai variabel terikat terhadap semua variabel bebas pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil uji heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$ jadi variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap absolut residual sehingga, artinya residual konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan variabel bebas sehingga dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Autokorelasi

Hasil uji *Durbin Watson* diperoleh nilai $d = 1,791$ karena nilai *Durbin Watson* mendekati 2 maka dapat disimpulkan tidak ada gejala autokorelasi dalam model regresi.

4. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang penting dalam pengujian regresi adalah data harus berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dengan uji *Kolmogorof Smirnof* dimana dari hasil analisis diperoleh nilai $Z = 0,905$ sedangkan nilai Z_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ sebesar 1,96 jadi $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ dengan probabilitas sebesar 0,386 lebih besar dari 0,05 jadi asumsi normalitas terpenuhi bahwa sebaran residual berada di sekitar nol.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Struktur Pertama

Sebagaimana tampak pada gambar 4 bahwa struktur pertama model hubungan kausal yang akan diuji adalah pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap motivasi.

Adapun hasil analisis regresi antara karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap motivasi (X_2) disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4
Pengaruh Variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1) terhadap Motivasi (X_2)

Variabel Bebas	B	Beta	t	Prob.
Karakteristik Pekerjaan (X_1)	0,150	0,275	3,249	0,000
Konstanta	29,431			
Variabel Terikat	Motivasi (X_2)			
r	0,275			
r^2	0,076			
t_{tabel}	1,960			
Persamaan Jalur: $X_2 = 0,275 X_1$				

Sumber: Data primer diolah

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,150 dengan nilai $t_{hitung} = 3,249 > t_{tabel} = 1,960$ dan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya karakteristik pekerjaan teruji berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Jadi semakin tinggi karakteristik pekerjaan yang ada akan menyebabkan tingginya motivasi kerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Koefisien determinasi sebesar 0,076 memiliki arti karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi sebesar 7,6% terhadap motivasi kerja.

2. Struktur Kedua

Struktur kedua model hubungan kausal yang akan diuji adalah pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kepuasan. Adapun hasil analisis regresi antara karakteristik pekerjaan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kepuasan (X_3) disajikan pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Pengaruh Variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kepuasan (X_3)

Variabel Bebas	B	Beta	t	Prob.
Karakteristik pekerjaan (X_1)	0,064	0,123	1,638	0,104
Motivasi (X_2)	0,503	0,528	7,008	0,000
Konstanta	5,643			
Variabel Terikat	Kepuasan (X_3)			
R	0,574			
R ²	0,329			
F _{hitung}	31,436			
Probabilitas	0,000			
F _{tabel}	3,00			
t _{tabel}	1,960			
Persamaan Jalur: $X_3 = 0,123 X_1 + 0,528 X_2$				

Sumber: Data primer diolah

Hasil analisis diperoleh nilai $F_{hitung} = 31,436 > F_{tabel} = 3,00$ dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 dengan demikian model dapat menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dan motivasi memberikan kontribusi sebesar 32,9% ($R^2 = 0,329$) terhadap variasi perubahan kepuasan kerja. Selanjutnya hasil uji parsial (Uji t) dapat diketahui karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan ($t_{hitung} = 1,638 < t_{tabel} = 1,960$) dengan probabilitas 0,104 $> 0,05$), sedangkan motivasi teruji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($t_{hitung} = 7,008 > t_{tabel} = 1,960$ dengan probabilitas 0,000 $> 0,05$).

3. Struktur Ketiga

Struktur ketiga model hubungan kausal yang akan diuji adalah pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi dan kepuasan terhadap kinerja. Adapun hasil analisis regresi antara karakteristik pekerjaan (X_1), motivasi (X_2) dan kepuasan (X_3) terhadap kinerja (Y) disajikan pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Pengaruh Variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepuasan (X_3) terhadap Kinerja (Y)

Variabel Bebas	B	Beta	T	Prob.
Karakteristik pekerjaan (X_1)	0,155	0,237	3,614	0,000
Motivasi (X_2)	0,578	0,483	6,329	0,000
Kepuasan (X_3)	0,224	0,179	2,347	0,020
Konstanta	-2,309			
Variabel Terikat	Kinerja (Y)			
R	0,711			
R ²	0,505			
F _{hitung}	43,182			
Probabilitas	0,000			
F _{tabel}	2,60			
t _{tabel}	1,960			
Persamaan Jalurs: $Y = 0,237 X_1 + 0,483 X_2 + 0,179 X_3$				

Sumber: Data primer diolah

Hasil analisis diperoleh nilai $F_{hitung} = 43,182 > F_{tabel} = 2,60$ dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 dengan model dapat menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja. Karakteristik pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 50,5% ($R^2 = 0,505$) terhadap variasi perubahan kinerja karyawan. Selanjutnya hasil uji parsial (Uji t) dapat diketahui karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan dengan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil 0,05, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil 0,005, begitu juga kepuasan kerja teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan probabilitas 0,020 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan struktur hubungan kausalitas pertama, kedua dan ketiga yang telah dikemukakan di atas, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis pertama yaitu “karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja”, dapat dijelaskan sebagai berikut:

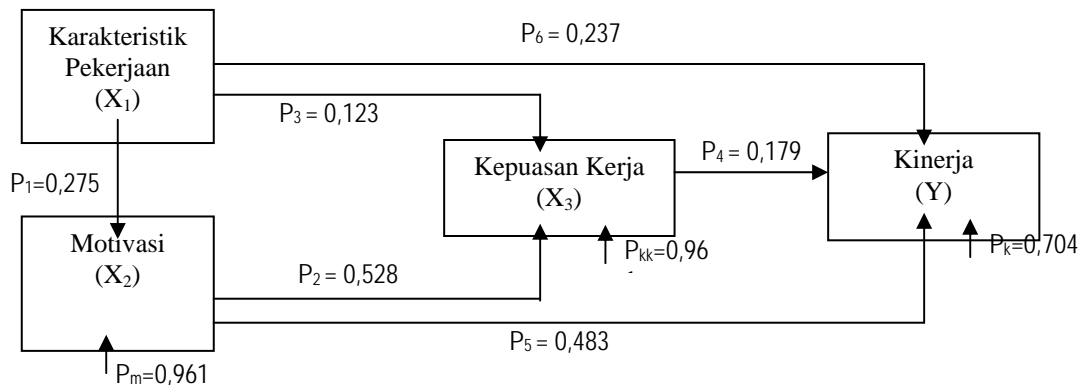
- Struktur pertama (tabel 4) diperoleh hasil karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi
- Struktur kedua (tabel 5) diperoleh hasil motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- Struktur ketiga (tabel 6) diperoleh hasil karakteristik pekerjaan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian pada struktur pertama, kedua dan ketiga tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan diterima.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Setelah pengujian model yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, selanjutnya dilakukan rekonstruksi jalur hubungan kausal antar variabel yang satu dengan yang lain. Adapun konstruksi jalur yang diperoleh berdasarkan hasil analisis adalah sebagai berikut:

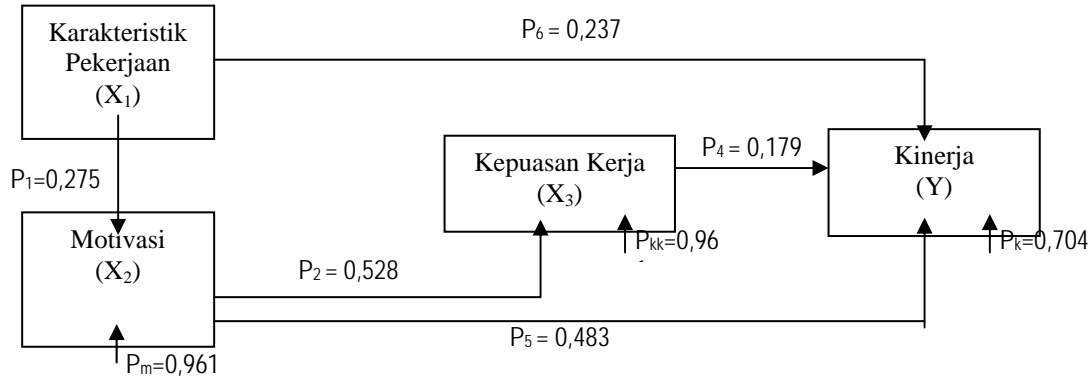
Gambar 5
Model Dekomposisi Statistik



Dekomposisi statistik yang diperoleh sebagaimana disajikan pada gambar di atas, terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan yaitu antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja ($P_3 = 0,123$), sedangkan jalur P_1 , P_2 , P_4 , P_5 dan P_6 teruji signifikan, oleh karena itu

jalur P_3 dihapus, sehingga tidak tampak dalam model, maka model dekomposisi statistik yang baru adalah sebagai berikut:

Gambar 6
Model Dekomposisi Empirik



Dengan memperhatikan gambar 6 selanjutnya dapat diketahui hubungan langsung dan tidak langsung masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

Variabel karakteristik individu dalam mempengaruhi kinerja dapat melalui tiga jalur:

1) Jalur pertama

Yaitu hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2 + P_3X_3$$

$$Y = 0,275 X_1 + 0,528 X_2 + 0,179 X_3$$

2) Jalur kedua

Hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja melalui motivasi

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2$$

$$Y = 0,275 X_1 + 0,483 X_2$$

3) Jalur ketiga

Jalur hubungan kausal langsung antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja.

$$Y = P_1X_1$$

$$Y = 0,237 X_1$$

Sedangkan variabel motivasi dalam mempengaruhi kinerja dapat melalui dua jalur, yaitu:

1) Jalur pertama

Hubungan kausal langsung motivasi dengan kinerja

$$Y = P_5X_5$$

$$Y = 0,483 X_5$$

2) Jalur kedua

Hubungan kausal antara motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja.

Hubungan kausal langsung motivasi dengan kinerja

$$Y = P_2X_2 + P_4X_4$$

$$Y = 0,483 X_2 + 0,179 X_4$$

Selanjutnya untuk membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari jalur yang ada dengan cara mengalikan koefisien jalur pada masing-masing jalur yang terbentuk, nilai perkalian yang paling tinggi merupakan jalur terbaik yang dapat digunakan.

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kinerja dapat melalui tiga jalur yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan koefisien jalur $P = 0,237$
- 2) Pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi dengan koefisien jalur $P = 0,133$
- 3) Pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan dengan koefisien jalur $P = 0,026$

Dengan demikian jalur pengaruh paling baik antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah jalur langsung daripada jalur tidak langsung baik melalui motivasi maupun melalui motivasi dan kepuasan kerja. Sehingga dalam usaha peningkatan kinerja karyawan melalui karakteristik pekerjaan lebih baik digunakan jalur motivasi dan kepuasan kerja karena akan memberikan pengaruh lebih besar terhadap peningkatan kinerja.

Motivasi dalam mempengaruhi kinerja dapat melalui dua jalur:

- 1) Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,483.
 - 2) Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,095.
- Sehingga dalam usaha peningkatan kinerja melalui motivasi maka lebih baik dipilih jalur langsung motivasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan.

Temuan dalam penelitian ini bahwa dengan melihat koefisien jalur dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja, jika dibandingkan dengan pengaruh karakteristik pekerjaan maupun kepuasan terhadap kinerja, demikian pula jika dilihat jalur hubungan kausal ternyata pengaruh motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja. Kondisi ini ditunjukkan pula dari nilai residual pada masing-masing jalur, dimana jalur 1 antara karakteristik pekerjaan terhadap motivasi sebesar 0,961 menunjukkan masih besarnya pengaruh variabel lain terhadap motivasi selain karakteristik individu. Selanjutnya antara jalur karakteristik dan motivasi dengan kepuasan kerja, nilai residual (P_{kk}) sebesar 0,96 berarti pengaruh variabel lain juga cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan selain motivasi, selanjutnya nilai residual pada jalur karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja dengan kinerja (P_k) sebesar 0,704.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang pada kategori tinggi. Tingginya karakteristik pekerjaan terutama didukung oleh pekerjaan menuntut adanya variasi keterampilan, arti penting tugas, dan adanya umpan balik hasil pekerjaan bagi karyawan.

Motivasi kerja karyawan dalam kategori tinggi artinya karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang memiliki motivasi atau dorongan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tingginya motivasi karyawan terutama disebabkan oleh tingginya persepsi karyawan tentang imbalan dari hasil pekerjaan dan kesesuaian antara kinerja yang dicapai karyawan dengan imbalan yang diterima.

Kepuasan kerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang analisis deskriptif masih rendah, hal ini ditunjukkan dari masih rendahnya kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima, kepuasan terhadap kondisi kerja yang ada, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Adapun indikator yang paling mendukung tercapainya kepuasan kerja karyawan adalah adanya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yaitu seberapa tinggi pekerjaan yang dihadapi karyawan memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan.

Kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang dalam kategori rendah, hal ini ditunjukkan masih rendahnya pencapaian kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu kerja. Adapun yang paling mendukung tercapainya kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang selama ini adalah kualitas hasil kerja karyawan.

Hasil uji signifikansi masing-masing jalur hubungan kausal dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, selanjutnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan, sedangkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi justru berpengaruh terhadap motivasi. Selanjutnya karakteristik pekerjaan, motivasi dan kepuasan secara simultan teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus memperhatikan karakteristik pekerjaan yang ada, memotivasi karyawan serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawannya.

Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat dipahami sebab pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu, hal tersebut berupa reaksi afektif (perasaan-perasaan) karyawan tentang aspek-aspek kerja, sedangkan karakteristik pekerjaan merupakan suatu prakondisi yang akan menciptakan keadaan psikologis berupa pengalaman dan pengetahuan akan hasil sebenarnya dari kegiatan kerja. Berbeda dengan kepuasan, motivasi terutama berkaitan dengan keinginan-keinginan individu dan bagaimana keinginan-keinginan tersebut dipenuhi, sehingga jika keinginan-keinginan individu terpenuhi berarti timbul motivasi dalam diri individu. Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini justru berpengaruh terhadap motivasi bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, setelah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka tercapailah kepuasan, sehingga motivasi merupakan variabel intervening bagi kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Riza (2001) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebab dari hasil analisis dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan teruji tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis jalur sebagaimana diuraikan sebelumnya terjawab persoalan jalur hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan dan kinerja, dimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja lebih baik melalui jalur langsung jika dibandingkan dengan jalur tidak langsungnya baik jalur tidak langsung melalui motivasi maupun, motivasi dan kepuasan kerja, artinya dalam upaya peningkatan kinerja karyawan perusahaan perlu memperhatikan karakteristik pekerjaan administrasi dengan meningkatkan pemahaman karyawan akan prosedur kerja, memperhatikan seberapa jauh karyawan menerapkan prosedur kerja yang ada, maupun memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Perbedaan antara model teoritis dengan model empirik yang diperoleh adalah bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan dalam model teoritis seharusnya karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain dalam model teoritis tidak tampak jalur manakah yang terbaik di antara jalur-jalur hubungan kausal setiap variabel bebas dengan variabel terikat atau kinerja, sebaliknya dalam model empirik ditemukan jalur terbaik yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini cenderung mendukung apa yang dikemukakan Robbins (2001:168) bahwa karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-

pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan, walaupun temuan dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sejalan pula dengan Gitosudarmo (2000:271) yang menjelaskan bahwa salah satu hasil penting karakteristik pekerjaan yang diharapkan organisasi yaitu prestasi yang dapat diandalkan yaitu kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi.

Setiap perusahaan pasti membutuhkan sumber daya manusia yang akan memberikan sumbangan tenaga dan pikiran bagi pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan merupakan suatu ukuran sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai, sehingga upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan selalu dilaksanakan oleh perusahaan. Implikasi hasil penelitian bagi peningkatan kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang adalah peningkatan pemahaman karyawan terhadap prosedur kerja yang ada, serta kesadaran bahwa hasil kerja karyawan akan menentukan keberhasilan pekerjaan orang lain dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mensosialisasikan prosedur kerja yang sudah ada di perusahaan kepada karyawan, selain itu dapat diberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menjadwalkan proses penyelesaian pekerjaan, hal ini akan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan karena mereka sendiri yang menentukan kapan pekerjaan harus diselesaikan, tentunya tetap disesuaikan pada target yang ditetapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dengan koefisien jalur sebesar 0,278.
2. Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dengan koefisien jalur sebesar 0,237.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dengan koefisien jalur sebesar 0,528.
4. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dengan koefisien jalur sebesar 0,483.
5. Karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui tiga jalur yaitu:
 - a. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan.
 - b. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi.
 - c. Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kinerja
6. Di antara jalur hubungan kausal variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, jalur yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adalah jalur langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.

Saran-saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Usaha-usaha yang dicurahkan karyawan belum mampu menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, sehingga perlu diupayakan peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang, dengan cara mengadakan pelatihan kerja yang berkelanjutan.
2. Perusahaan hendaknya memperhatikan besarnya gaji karyawan dengan biaya hidup saat ini yang cenderung meningkat, sebab selain akan meningkatkan motivasi juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dampaknya adalah pencapaian kinerja sebagaimana yang diharapkan.
3. Disarankan kepada peneliti lain yang akan mengkaji tentang kinerja untuk memasukkan variabel seperti kemampuan, pengalaman, umur, maupun pendidikan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, sebab dari hasil penelitian ini dapat diketahui pengaruh variabel lain masih cukup besar terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Shofia. 1995. Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Keberhasilan Kerja Ajun Penyuluh Keluarga Berencana Madya di Propinsi Jambi. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya.
- Amstrong, Michael.1990. A Handbook Of Human Resource Management, Seri Pedoman Manajemen MSDM. PT.Transito Asri Media Oleh PT. Alex Media Computindo. Gramedia. Jakarta.
- Ancok, Djamaludin. 1997. Teknik Penyusunan Skala Pengukur. Cetakan Kesembilan. Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Anoraga, Pandji. 1997. Psikologi Kerja. Cetakan Kedua. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwar, Syaifuddin. 2000. Reliabilitas dan Validitas. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dharma, Agus. 1992. Manajemen Prestasi Kerja. Penerbit Rajawali. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 1996. Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses. Alihbahasa Nunuk Adiarni. Edisi Kedelapan. Jilid Satu. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar. 1998. Ekonometrika Dasar. Alih Bahasa Sumarno Zain. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hasan, Iqbal. 1999. Pokok-Pokok Materi Statistik 2: Statistik Inferensi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasan, M.Z. 1992. Pengantar Analisis Hubungan Kausal (Analisis Jalur). Pusat Penelitian IKIP Malang. Malang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi Aksara. Jakarta.

- Irianto, Jusuf. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan pertama. Insan Cendekia. Anggota IKAPI. Cabang Jatim.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Cetakan ketiga. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Kompetitif. Cetakan Keempat. Penerbit Gajdah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nurgiyantoro, Burhan. 2000. Statistik Terapan Untuk Penelitian-Penelitian Sosial. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Riza, Muhammad Faisal. 2001. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Komitmen (Studi pada PT. Kertas Blabak Magelang). Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins, Stephen. 2001. Perilaku Organisasi. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Siagian, SP. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sudarwati, Ririn. 2001. Pengaruh Aspek Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Merdeka. Malang.
- Sugiyono, 2000. Statistika Untuk Penelitian. Cetakan Ketiga. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sumodiningrat, Gunawan. 1999. Ekonometrika Pengantar. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Tan, Mely G. Koentjaraningrat. 1986. Metode Penelitian Masyarakat. Cetakan Ke VII. Penerbit PT. Gramedia. Jakarta.
- Umar, Husein. 1999. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Winardi. 2001. Motivasi dan Pemasalahan. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Zainun, Buchari. 1989. Manajemen dan Motivasi. Balai Aksara. Jakarta.