

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN, DAN  
KARAKTERISTIK ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.AJ.  
CENTRAL ASIA RAYA SUB AREA MALANG**

**Totok Yuliarso**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya**

**Noermijati**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya**

**Abstrak**

Dalam jurnal ini membahas bagaimana hubungan dari karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan serta mensejahterakan karyawannya sangat bergantung dari kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan asuransi di Malang yaitu PT.AJ. Central Asia Raya. Sampel terdiri dari 60 karyawan yang berada pada perusahaan tersebut. Hasil secara umum dari penelitian ini adalah dimana karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh secara simultan serta juga berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

**PENDAHULUAN**

Sumberdaya manusia di dalam setiap perusahaan merupakan hal yang penting. Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada kepuasan kerja karyawan, yang tiap individu memiliki tingkat yang berbeda-beda. Dalam rangka mendorong tercapainya kepuasan kerja karyawan, perusahaan diharapkan memahami karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi sehingga upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat terwujud.

Pertumbuhan industri asuransi di Indonesia saat ini berkembang pesat. PT A.J. Central Asia Raya merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa yang terkemuka di Indonesia. Hal ini telah dibuktikan oleh perseroan dengan memiliki kekayaan lebih dari Rp. 1,620 triliun, solvabilitas atau risk based capital lebih dari 120 % serta satu-satunya perusahaan asuransi jiwa yang berhasil meraih predikat “sangat bagus” selama 6 (enam) tahun berturut-turut (1999 sampai dengan 2004) dari majalah Info Bank sehingga berhak atas anugerah *Golden Award*.

Menjadi perusahaan asuransi jiwa terkemuka di Indonesia saat ini tidaklah mudah karena Pemerintah semakin serius membenahi institusi keuangan yang menghimpun dana masyarakat baik perbankan, sekuritas, maupun asuransi (jiwa dan umum). Banyak faktor yang dibutuhkan untuk menjadi yang terbaik seperti dukungan pemegang saham, komitmen manajemen, kerja keras seluruh staf, permodalan, sumber daya manusia, teknologi informasi, luasnya distribusi pemasaran, produk-produk bermutu, dan layanan prima bagi nasabah.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui adanya pengaruh secara simultan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. A.J. Central Asia Raya, (2) Mengetahui adanya pengaruh secara parsial Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. A.J. Central Asia Raya.

## DASAR TEORI

### Karakteristik Individu

Menurut Thoha dalam Jakfar (2010:15), “mengartikan karakteristik individu sebagai perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif”. Selain itu, karakteristik individu merupakan bagian dari kompetensi yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja.

Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi: sikap, minat, nilai, dan kemampuan.

#### 1. Sikap

Menurut J. Winardi (2004:211). “mengartikan sikap sebagai determinasi perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi”. Pengklasifikasian komponen sikap menurut J. Winardi (2004:212-213) adalah sebagai berikut:

- a. Afektif (affect): komponen emosional atau “perasaan”
- b. Kognisi atau Kognitif: sikap yang terdiri dari persepsi, opini, dan keyakinan-keyakinan seseorang.
- c. Perilaku: kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau hal tertentu dengan cara tertentu.

#### 2. Minat

As'ad (2000:4), berpendapat bahwa minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu.

#### 3. Nilai

J. Winardi (2004:215), berpendapat bahwa nilai merupakan konstelasi perasaan suka, tidak menyukai, sudut-sudut pandang, sikap, kecenderungan dalam diri sendiri, penilaian-penilaian rasional, maupun yang irasional, prasangka-prasangka, dan pola-pola asosiasi, yang mempengaruhi pandangan seseorang tentang dunia.

#### 4. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003:50).

### Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (1980:80) menyatakan bahwa: “Karakteristik pekerjaan

adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan”.

Menurut Panggabean (2004:130) “Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya”.

Berry dan Houston (Mundung, 2007) “Karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan

Model karakteristik pekerjaan mengemukakan bahwa pekerjaan apa pun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama, yaitu (Robbins,2003:219) :

1. Keanekaragaman Keterampilan (*Skill Variety*)  
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas Tugas (*Task Identity*)  
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
3. Arti Tugas (*Task Significance*)  
Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi (*Autonomy*)  
Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.
5. Umpan Balik (*Feedback*)  
Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

### Karakteristik Organisasi

Ting dan Yuan (1997), berpendapat bahwa karakteristik organisasi meliputi komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja dan supervisor yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa pendapat diatas, dalam penelitian ini akan mengambil inti karakteristik organisasi yaitu komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja (*co-*

worker) dan supervisor.

### Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Handoko (2000:193) kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan Hasibuan (2002:202) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam kepuasan kerja memakai pendapat Luthans (2006:244), yang menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) Pembayaran gaji atau upah; (2) Pekerjaan itu sendiri; (3) Rekan kerja; (4) Promosi; (5) Penyelia (supervisi).

### Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Diduga karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga karakteristik pekerjaan berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory*. Pendekatan analisis yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Sedangkan metode yang digunakan adalah metode *survey*.

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang sebanyak 60 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode teknik sampling jenuh atau sensus, sehingga sampel dalam

penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang sebanyak 60 orang.

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item
Karakteristik Individu ( $X_1$ )	1. Kemampuan	a. Mampu melaksanakan tugas dengan keterampilan yang dimiliki b. Mampu melaksanakan tugas dengan pengetahuan yang dimiliki
	2. Nilai	a. Jujur b. Tanggung jawab
	3. Sikap	a. Kesiediaan bekerja keras b. Kesiediaan menerima masukan atau kritikan c. Kesiediaan menerima tugas
	4. Minat	a. Kecenderungan terhadap aktivitas yang menuntut kreatifitas. b. Kecenderungan terhadap kesesuaian pekerjaan yang diminati
Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )	1. Variasi keterampilan	a. Pembagian tugas sesuai keterampilan b. Pembagian tugas sesuai pengetahuan
	2. Identitas Tugas	a. Deskripsi tugas yang jelas b. Waktu yang diberikan cukup
	3. Signifikansi tugas	a. Tingkat kepentingan pekerjaan b. Tingkat keterlibatan karyawan
	4. Otonomi	a. Kebebasan dalam membuat <i>schedule</i> b. Kebebasan dalam menyelesaikan prosedur pekerjaan
	5. Umpan balik pekerjaan	a. Adanya penilaian kinerja b. Adanya evaluasi kinerja
Karakteristik Organisasi ( $X_3$ )	1. Komitmen Organisasional	a. Keinginan untuk terus bekerja di perusahaan b. Adanya kebanggaan bekerja di perusahaan
	2. Hubungan	a. Teman kerja yang

	teman sekerja	bersahabat b. Teman kerja yang selalu mendukung
	3. Hubungan dengan atasan	a. Atasan memberikan arahan b. Atasan memberikan dukungan
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	1. Kepuasan pada gaji	a. Gaji sesuai dengan tanggung jawab
	2. Kepuasan pada Pekerjaan itu sendiri	a. Keleluasaan/kebebasan melakukan pekerjaan b. Variasi pekerjaan
	3. Kepuasan pada rekan kerja	a. Interaksi yang baik dengan rekan kerja
	4. Kepuasan pada promosi	a. Perencanaan karir yang jelas.
	5. Kepuasan pada supervisi	a. Atasan mau bekerja sama dengan bawahan

### Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan “Skala Likert”, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan pengujian asumsi klasik regresi.

Model persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Karakteristik Individu

X<sub>2</sub> = Karakteristik Pekerjaan

X<sub>3</sub> = Karakteristik Organisasi

e = Error

Syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik, yaitu: berdistribusi normal, tidak ada multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel	Koefisien Regresi	Standardized Coefficients Beta	t hitung	Sig.
Konstanta	4.448			

X <sub>1</sub>	0.147	0.221	2.188	0.033
X <sub>2</sub>	0.217	0.463	3.871	0.000
X <sub>3</sub>	0.200	0.237	2.203	0.032
R				= 0.784
R Square				= 0.615
Adjusted R Square				= 0.595
F hitung				= 29.861
F tabel				= 2.78
Sig.				= 0.000

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.784 yang berarti bahwa hubungan antara semua variabel bebas, yaitu variabel Karakteristik Individu (X<sub>1</sub>), Karakteristik Pekerjaan (X<sub>2</sub>), dan variabel Karakteristik Organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap variabel terikat, yaitu Kepuasan Kerja Karyawan (Y) tergolong kuat.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.595 atau 59.5% menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Individu (X<sub>1</sub>), Karakteristik Pekerjaan (X<sub>2</sub>), dan variabel Karakteristik Organisasi (X<sub>3</sub>) yang digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) sebesar 0.595 atau 59.5%. Sedangkan sisanya yaitu 40.5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh:

$$Y = 4.448 + 0.147 X_1 + 0.217 X_2 + 0.200 X_3$$

### Hasil dan Pembahasan Hipotesis I

Hasil pengujian hipotesis I merupakan pengujian hipotesis secara simultan melalui uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 29.861 lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 2.74, atau sig. sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05. Dengan demikian variabel Karakteristik Individu (X<sub>1</sub>), Karakteristik Pekerjaan (X<sub>2</sub>), dan Karakteristik Organisasi (X<sub>3</sub>) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) sehingga hipotesis I diterima.

Karakteristik individu yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, karakteristik pekerjaan PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik, serta karakteristik organisasi yang mencerminkan lingkungan kerja harmonis akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal ini dapat terwujud karena karyawan melaksanakan

pekerjaannya sesuai dengan kemampuan, pendidikan, kepribadian, serta kondisi kerja yang kondusif. Karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya, didukung suasana nyaman dan tenang dalam bekerja yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan bagi karyawan.

## Hasil dan Pembahasan Hipotesis II

Hasil pengujian hipotesis II merupakan pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t.

1. Pada variabel Karakteristik Individu (X1), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.188 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 atau sig. sebesar 0,033 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05. Dengan demikian variabel Karakteristik Individu (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Perusahaan menerima karyawan melalui proses tes penerimaan yang harus dilewati calon karyawan. Perusahaan memilih karyawan yang memiliki karakteristik individu yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Karakteristik individu berhubungan dengan perilaku seseorang dan merupakan gambaran kematangan karyawan dalam suatu perusahaan. Karakteristik individu merupakan bagian yang mendasari perilaku ditempat kerja. Setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda sehingga akan terbawa dalam dunia kerja, sehingga dapat menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda, meskipun bekerja ditempat yang sama. PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas atau kepercayaan untuk dapat mengatasi dan memecahkan masalah dengan ide dan kreativitas karyawan tetapi tanpa lepas dari pengawasan, sehingga diharapkan karyawan lebih dapat mengembangkan karakteristik individunya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2001:150-151) yang menyatakan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan.
2. Pada variabel Karakteristik Pekerjaan (X2), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3.871 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05. Dengan demikian variabel Karakteristik Pekerjaan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Karakteristik pekerjaan

merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Dalam upaya menaikkan kepuasan kerja karyawan, PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan melalui variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang juga memberikan otonomi atau kebebasan dalam mengembangkan ketrampilan serta kemampuan karyawannya pada pekerjaan yang dijalannya. Apabila PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui karakteristik pekerjaan, maka diharapkan hasil pekerjaan akan memberi kontribusi yang positif dan pekerjaan itu akan memotivasi untuk berusaha dan mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2001:149) yang menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

3. Pada variabel Karakteristik Organisasi (X3), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2.203 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 atau sig. sebesar 0,032 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05. Dengan demikian variabel Karakteristik Organisasi (X3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Lingkungan kerja di PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang berjalan harmonis. Antar karyawan memiliki hubungan yang baik, begitu pula hubungan karyawan atasan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi pada mereka (Robbins, 2001: 150).

### Hasil dan Pembahasan Hipotesis III

Variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat dapat diketahui dari nilai *standardized coefficient regression* yang paling besar, yaitu variabel Karakteristik Pekerjaan (X2) sebesar 0.463. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis III diterima. Karakteristik pekerjaan yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan yang berjalan baik di suatu perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan mampu bekerja maksimal apabila tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki dan diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ditambah lagi apabila perusahaan memberikan umpan balik berupa penilaian kerja yang dapat memacu karyawan bekerja lebih baik lagi. Apabila karyawan menyukai pekerjaan yang dibebankan kepadanya maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

1. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan variabel karakteristik individu, dan karakteristik organisasi.

#### Saran

1. PT. A.J. CENTRAL ASIA RAYA Cabang Malang perlu menerapkan sistem rekrutmen ataupun pengembangan kapasitas dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibandingkan sistem yang sudah ada.
2. Karakteristik pekerjaan dapat diperjelas dengan cara memberikan peluang yang besar dalam pengembangan keahlian serta mempelajari hal-hal yang baru.
3. Diharapkan perusahaan lebih memperhatikan kegiatan sosial untuk meningkatkan interaksi antar karyawan maupun dengan atasan, yang bertujuan untuk meningkatkan kedekatan hubungan dalam elemen perusahaan, sehingga

timbul rasa kerja sama. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan out bond dan sejenisnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2004. Psikologi Industri : *Seri Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Dajan, Anto. 2000. *Pengantar Metode Statistik*, Jilid I. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Ivanevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Gibson, J. L. (1996) *Manajemen* : Jilid Satru, Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behaviour*. 8th End., Boston : Irwin McGrawhill.
- Maholtra, Naresh K. 2004. Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan. Edisi Keempat. Jakarta: Indeks.
- Nazir, Moh., Ph.D.2005. *Metode Penelitian*. Edisi Pertama. Cetakan Keenam. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalial*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Riset Pemasaran*. Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi. Jilid I Terjemahan*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.
- Siagian, Sondang, P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Stoner, J.A.F (1992). *Management*, London : Prentice Hall International.
- Subyantoro, Arief. 2009. *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 11, No. 1, Bulan Maret.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ketujuh. Bandung: CV Alfabeta.
- Ting, Yuan. (1997). "Determinans of Job Satisfaction of Federal Government Employes." *Public Personnel Management Abstract*. 26, no 3 : 313.
- Wexley dan Yuki, G. 1992. *Leadership in Organization*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Winardi, J. 2004. *Motivasi; Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Winarno, *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Terhadap Dosen Universitas Swasta Di Kopertis wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta)*, Jurnal Buletin Ekonomi, Vol 3, No. 3, UPN "Veteran", Yogyakarta, 2005.