Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora, Tbk. Cabang Bandung

Gerald Edward Hehahia
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
gerald.edward.hehahia@gmail.com

Abstrak

Kepuasan kerja karyawan yang tinggi perlu dicapai oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan - karyawan potensial sehingga mendorong produktivitas kerja yang tinggi, proses kreatif dan inovatif sebagai keunggulan bersaing dengan kompetitor. Indikasi *turnover* yang terjadi di CMNC disebabkan oleh kinerja yang dirasakan karyawan *(Performance)* tidak sesuai dengan tingkat kepentingan yang diharapkan *(Importance)* sehingga tingkat kepuasan kerja karyawannya rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan rata-rata antara kinerja yang dirasakan karyawan dengan harapan karyawan, lalu seberapa tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan juga ingin mengetahui bagaimana kesenjangan antara kinerja yang dirasakan dan harapan karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Employee Satisfaction Index (ESI)* untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dan menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)* untuk mengukur kesenjangan antara kinerja dengan tingkat kepentingannya. Sementaran untuk uji hipotesis menggunakan uji beda *Independent Sample T-Test* dengan bantuan *software* SPSS *for windows* versi 23.

Uji hipotesis membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja yang dirasakan dengan kinerja yang diharapkan karyawan CMNC. Hasil analisis *Employee Satisfaction Index (ESI)* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan level Staff, Supervisor dan Manager berturut-turut adalah 55,56%, 57,65% dan 58,01%. Dan kesenjangan antaran kinerja dengan tingkat kepentingannya pada seluruh item variabel memiliki nilai negativ yang menunjukan bahwa kinerja yang dirasakan karyawan saat ini masih dibawah harapan.

Kata Kunci : *turnover, Importance Performance Analysis (IPA), Employee Satisfaction Index (ESI),* kepuasan kerja

1. Latar Belakang

Saat ini sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai fungsi penunjang *(support),* melainkan juga sebagai *asset* kunci keberhasilan organisasi. Dengan MEA terbuka kesempatan yang sangat besar bagi para pencari kerja karena banyak tersedia lapangan kerja dengan berbagai kebutuhan akan keahlian yang beraneka ragam. Hal ini berdampak pada persaingan pencari kerja untuk mendapatkan perusahaan yang lebih kompetitif baik di dalam negeri ataupun luar negeri. Selain berdampak kepada pencari kerja, kondisi ini juga berdampak kepada perusahaan yang harus memastikan para pekerja potensial tidak meninggalkan perusahaannya. Karena perputaran karyawan *(turnover)* yang tinggi akan mengganggu stabilitas dan *sustainability business plan* perusahaan kedepan. Bersin (2013) mengungkapkan kerugian perusahaan atas kegagalan mempertahankan karyawannya diantaranya *Cost of hiring a new person, Cost of onboarding a new person, Lost productivity, Lost Engagement, Customer service and errors, Training Cost* & *Cultural Impact*.

Pada umumnya karyawan meninggalkan pekerjaanya untuk mendapatkan pekerjaan yang baru dikarenakan faktor ketidakpuasan di perusahaan saat ini. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hazberg dalam Tietjen & Myers (1998:226) bahwa perpindahan karyawan berpotensi kuat disebabkan oleh ketidakpuasan. *Hume's Moral*

© 2017 The 8th Seminar & Conference On Business & Technology in ICT Industry

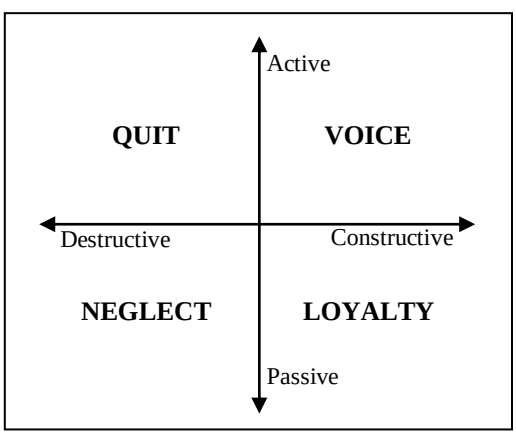
Philosophy berpendapat bahwa karyawan akan puas dalam pekerjaan saat ini jika kebutuhannya terpenuhi berdasarkan alasan-alasan dan nilai-nilai yang ditentukan oleh *passions* masing masing karyawan (Rachel dalam Fisk, 2012:3). Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu emosi dan perasaan senang atau tidak senangnya karyawan memandang suatu pekerjaan yang dilakukannya (Newstrom & Davis, 1997:68). Kepuasan kerja adalah kesadaran karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Pada umumnya kepuasan kerja akan berhubungan langsung dengan produktifitas karyawan dan sepadan dengan kesejahteraan karyawan yang diterima. Kepuasan kerja membuat karyawan menikmati pekerjaanya dan bekerja dengan baik untuk mendapatkan penghargaan atas usaha yang dilakukannya (Kaliski dalam Aziri, 2011:78). Dari penjelasan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi perlu dicapai oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan - karyawan potensial sehingga mendorong produktivitas kerja yang tinggi, proses kreatif dan inovatif sebagai keunggulan bersaing dengan kompetitor.

Sejak akuisisi perusahaan CMNC di awal tahun 2015, terjadi restrukturisasi organisasi dan *turnover* yang tinggi. Roseman (2001:326) menyatakan bahwa *turnover* di suatu perusahaan yang melebihi angka 10% dapat dikategorikan tinggi. Dapat terlihat pada Tabel 1.1. di periode bulan Januari – Juni 2015 ketika CMNC baru memulai proses akuisisi, tingkat *turnover* karyawan CMNC mencapai 8,67%. Berlanjut di periode semester selanjutnya yaitu Juli – Desember 2015 menunjukan tingkat *turnover* tertinggi sebesar 40,74%, hingga di periode Januari – Juni 2016, tingkat turnover masih tinggi di angka 10,33%.

Dari penjabaran fenomena *turnover* karyawan yang tinggi dengan beberapa alasan pengunduran diri karyawan di CMNC, juga didukung teori-teori dari para ahli, terlihat adanya indikasi *turnover* yang terjadi di CMNC disebabkan oleh kinerja yang dirasakan karyawan *(Performance)* tidak sesuai dengan tingkat kepentingan yang diharapkan *(Importance)* sehingga tingkat kepuasan kerja karyawannya rendah. Secara proporsional baik itu level Staff, Supervisor atau Manager memiliki trend persentase karyawan mengundurkan diri yang tinggi, oleh sebab itu dalam upaya mengurangi tingkat *turnover* yang tinggi kedepan, dengan cara menyelaraskan kinerja yang dirasakan karyawan dan harapan – harapan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi,

2. Tinjauan Pustaka

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang / karyawan terhadap pekerjaannya. karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja di kantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas. Para karyawan akan lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya (Mardiono, 2014:2). Banyak ahli yang mendefinisikan kepuasan kerja diantaranya Newstrom & Davis (2002:208), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap afektif sebuah perasaan yang relatif suka atau tidak suka terhadap sesuatu. Robbins (2006:103), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tangkilisan (2005:164), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Locke dalam Sijabat (2011:4), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang menyenangkan atau suatu perasaan emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Handoko dalam Sutanto dan Setiawan (2013:2), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana seseorang memandang pekerjaan mereka. Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang disampaikan para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau emosi seseorang menanggapi kondisi positif atau negative yang ditampilkan dengan rasa senang atau tidak senang sesuai dengan nilai yang dianut oleh masing-masing orang.



Robbins (2009:121) menggambarkan kuadran beberapa tipe sikap (reaksi) karyawan atas ketidakpuasan dalam

pekerjaannya yang saling berpotongan antara sikap yang *Active* atau *Passive* dengan sikap *Destructive* dan *Constructive* seperti yang digambarkan pada Gambar 2.1

a. *Active - Destructive*, akan memunculkan sikap berhenti bekerja (*Quit)* atau keluar dari organisasi. Sikap ini tentu ditunjang oleh beberapa faktor seperti *Opportunity Cost* keputusan positif, artinya karyawan tersebut tidak dirugikan oleh keputusan keluar ini.
b. *Passive - Destruktive*, akan memunculkan sikap negative yaitu *Neglect* seperti bekerja dengan tidak bersemangat, bekerja senaknya, tidak bertanggungjawab, sering absen, tidak merawat lingkungan kerja dan perilaku perilaku lainnya.
c. *Passive - Constructive*, akan memunculkan sikap *Loyalty*, yaitu mengikuti apa yang dilakukan oleh organisasi, tampak pada sikap pasrah, diam, tidak banyak bicara, tetap bekerja seperti yang digariskan oleh organisasi dan tunduk serta patuh pada pimpinan.

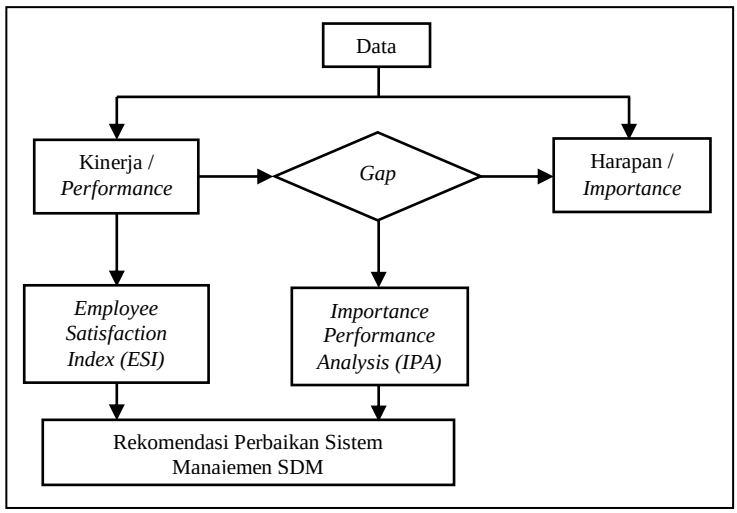
Gambar 2.1 Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja
Sumber: Robbins (2009:121)

d. *Active - Constructive*, akan memunculkan sikap *Voice*, yaitu sikap positif untuk memperbaiki organisasi melalui kritik dan saran, peran dalam domain keahliannya, dan berbagai sikap kritis yang lain mengenai arah dan kebijakan organisasi yang dirasa perlu diperbaiki

Luthans (2011:142) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. **Pekerjaan itu sendiri**, pekerjaan yang dilakukan karyawan itu adalah sumber utama dari kepuasan. Karakteristik dan kompleksitas dari pekerjaan adalah media hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pekerjaan itu sendiri dalam hal ini adalah lebih pada pembahasan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2006:244).
2. **Gaji / Upah**: Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi juga berperan dalam memberikan tingkat kepuasan.Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi bagaimana manajemen menilai kontribusi karyawan pada organisasi.
3. **Promosi**: Promosi adalah perpindahan jabatan karyawan ke posisi yang lebih tinggi di organisasi (Mondy dan Noe 2005:468). Kesempatan promosi memiliki efek yang berbeda beda dalam kepuasan kerja karyawan. Karena promosi memiliki format yang berbeda-beda dalam memberikan penghargaan.
4. **Atasan**: Wiliam (2001:273) menyatakan bahwa supervisi merupakan proses umum dari standar baku untuk mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan aktual dengan standar-standar tersebut dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan.
5. **Kelompok kerja**: Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu setiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggungjawab masing-masing (Robbins, 2006:356). Kelompok kerja yang baik atau team yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih nyaman.
6. **Kondisi kerja / lingkungan kerja**: Jika kondisi kerja baik (contoh :bersih, enak dipandang) maka karyawan akan dengan mudah mengerjakan tugas dengan baik. Jika kondisi kerja tidak baik (contoh : tempat kerja panas, bising) maka dalam kondisi ini karyawan akan lebih sulit bekerja dengan nyaman

Alur kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2 dimana berawal dari data kuesioner yang terdiri dari pernyataan kinerja yang dirasakan karyawan *(performance)* dan pernyataan harapan karyawan *(importance)*. Dari pernyataan kinerja yang dirasakan karyawan *(performance)* didapat suatu nilai tingkat kepuasan kerja karyawan menggunakan metode *Employee Satisfaction Index (ESI).*



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Dari pernyataan kinerja yang dirasakan karyawan *(performance)* dan pernyataan harapan karyawan (*importance*) muncul nilai kesenjangan *(gap)* yang dapat diukur dengan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dan nilai kesenjangannya *(gap)*, maka penulis dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen CMNC untuk mengambil keputusan perbaikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara khusus dan manajemen sumber daya manusia secara umum.

3. Pengujian Hipotesis dan Teknik Analisis Data

3.1. Independent Sample T-Test

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *Independent Sample t-test*, yaitu suatu pengujian untuk membadingkan (membedakan) apakah kedua kelompok sampel yang diuji sama atau berbeda (Riduwan, 2014:164). Pengujian ini ingin membuktikan apakah antara kinerja yang dirasakan karyawan dengan kinerja yang diharapan karyawan memiliki kesenjangan atau tidak. Maka dalam pengujian hipotesis ditentukan Hipotesis nol (H_0) dan Hipotesis alternatif (H_a). Hipotesis nol dan hipotesis alternatif pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_a : Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja yang dirasakan dengan kinerja yang diharapkan
H_0 : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja yang dirasakan dengan kinerja yang diharapkan

Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan hipotesis berdasarkan *t-test* adalah sebagai berikut:

(-) $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq (+) t_{tabel}$ = maka H_0 diterima dan H_a ditolak
(-) $t_{tabel} > t_{hitung} \leq (+) t_{tabel}$ = maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau
(-) $t_{tabel} \leq t_{hitung} > (+) t_{tabel}$ = maka H_0 ditolak dan H_a diterima

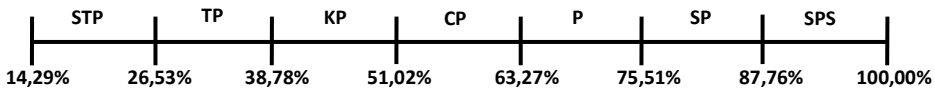
3.2. Employee Satisfaction Index (ESI)

Sebelum dapat ditentukan *Employee Satisfaction Index (ESI)*, perlu ditentukan dulu jenjang intervalnya dan dibuat garis kontinum, yaitu dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sudjana (2005:79):

$$Nilai\ Jenjang\ Inteval\ (NJI) = \frac{Index\ Maksimum - Index\ Minimum}{Kategori} \quad \text{.....(3.1)}$$

Index Minimum : 1 x 176 = 176 atau 14,29%
Index Maksimum : 7 x 176 = 1232 atau 100%
Range : Index Maksimum – Index Minimum ➔ 100% - 14,29% = 85,71%
Interval : Range / Kategori ➔ 85,71% : 7 = 12,24%

Setelah diketahui range antara kategori yaitu sebesar 12,24% maka selanjutnya dapat dibuat garis kontinum seperti yang ditunjukan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Kategori pada Garis Kontinum

Keterangan Kategori :

STP	: Sangat Tidak Puas	P	: Puas
TP	: Tidak Puas	SP	: Sangat Puas
KP	: Kurang Puas	SPS	: Sangat Puas Sekali
CP	: Cukup Puas (Tidak Buruk tetapi Belum Baik)		

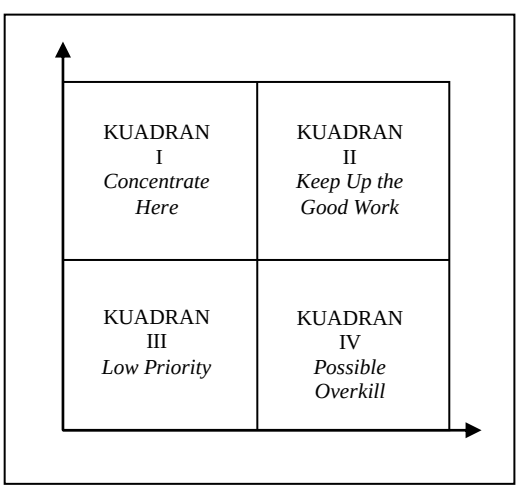
Setelah diketahui range kategori pada garis kontinum maka untuk menentukan ESI digunakan formula seperti pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Pengukuran *ESI* / *Item* Pernyataan

Skala (TSP)	***Frekuensi (fP)***	***TSP x fP***	***Employee Satisfaction Index (ESI) / Item***
7	fP_7	7 x fP_7	$ESI = \left(\frac{\sum_{i=1}^{n} TSPij \; x \; fPij}{\sum_{i=1}^{n} fPij}\right) \times \frac{1}{n} \times 100\%$
6	fP_6	6 x fP_6	
5	fP_5	5 x fP_5	
4	fP_4	4 x fP_4	
3	fP_3	3 x fP_3	
2	fP_2	2 x fP_2	
1	fP_1	1 x fP_1	
	∑ fP	***FP***	

3.3. Importance Performance Analysis (IPA)

Tahap selanjutnya adalah *Importance Performace Analysis Quadran*, dimana dilakukan pemetaan kesenjangan antara harapan *(Importance)* dengan kinerja yang dirasakan *(performance)* dalam empat kuadran dimana sumbu X *(vertical)* menunjukan tingkat kinerja yang dirasakan karyawan *(performance)* dan sumbu Y *(horizontal)* menunjukan tingkat harapan *(importance).* Dari kuadran ini dapat diketahui mana variabel yang perlu ditingkatkan, dipertahankan atau bahkan dikurangi agar sumber daya yang ada dapat digunakan secara optimal untuk pencapaian performa yang diinginkan. Pada *quadran analysis* dicari rata-rata antara sumbu X yang berpotongan dengan sumbu Y sebagai dasar pemetaan kuadran yang ditunjukan pada gambar 3.2. Mengadaptasi Martilla & James (1977:78) memaparkan pengertian empat kuadran sebagai berikut :



Gambar 3.3 Importance Performance Matrix
Sumber : Martilla & James (1977:78)

Kuadran 1 *(Concentrate Here)*
Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan tetapi pada kenyataanya faktor-faktor ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan.

Kuadran 2 *(Keep Up The Good Work)*
Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan dan faktor-faktor yang dianggap oleh pelangan sudah sesuai dengan yang dirasakan sehingga tingkat kepuasannya relative lebih tinggi. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena menjadi variabel unggul dalam mempertahankan karyawannya.

Kuadran 3 *(Low Priority)*
Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan dan pada kenyataanya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh karyawan sangat kecil.

Kuadran 4 *(Possible Overkill)*
Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh karyawan dan dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya.

4. Pembahasan

Jika dirangkum mengenai perbandingan variabel-variabel yang direkomendasikan menjadi prioritas perbaikan maka dapat terlihat pada Tabel 4.1. Rekomendasi yang diberikan cenderung membutuhkan dana yang lebih banyak dari pada sebelumnya. Tetapi dana tersebut bisa di ambil dari pengurangan biaya variabel atas item-item variabel yang ada di kuadran IV yang dirasa oleh karyawan tidak penting tetapi mendapatkan resource / dana yang tinggi oleh perusahaan. Fokus perbaikan pada masing-masing level berbeda-beda, sehingga perlu memperhatikan acuan rekomendasi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.1, agar perbaikan yang dilakukan tepat sasaran. Dengan demikian dana yang ada dapat digunakan lebih efektif.

Pada kuadran IV baik itu level Staff, Supervisor dan Manager didominasi oleh item variable Atasan dan Kelompok Kerja. Disitu terhlihat bahwa variable Atasan dan Kelompok kerja sudah melebihi dari harapan maka karyawan merasa nyaman. Hal ini bias menjadi kekuatan bagi perusahaan karena team kerjanya solid, namun demikian hal itu juga berdampak sebaliknya pada kecendrungan atasan yang segan menegur bawahan karena kedekatan antara atasan dan bawahan. Ketegasan dalam menindak karyawan atau bawahan yang bersalah juga diperlukan oleh atasan agar karyawan lebih disiplin dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam bekerja sehingga terwujud rasa keadilan antara karyawan.

Tabel 4.1 Prioritas Utama Rekomendasi Perbaikan

No	Kondisi
1	Belum jelasnya operasional prosedur kerja
2	Cenderung masih kurang adanya koreksi / apresiasi dari hasil pekerjaan
3	Masih ada kesenjangan gaji dengan tanggungjawab yang diemban
4	Masih belum adanya transparansi dalam perhitungan gaji
5	Fasilitas tunjangan kesehatan yang diterima masih belum sesuai harapan
6	Kejelasan fasilitas tunjangan kecelakaan kerja, kematian dan hari tua masih belum sesuai harapan
7	Penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai belum sesuai dengan harapan
8	Belum adanya jalur pengembangan karir yang jelas
9	Kesempatan pengembangan karir berdasarkan prestasi masih rendah
10	Ketersediaan fasilitas kerja belum memadai
11	Tempat bekerja yang tenang belum sesuai dengan harapan
12	Stabilitas kondisi perusahaan menjadi salah satu ketidakpuasan kerja karyawan

Daftar Pustaka

Anitha J. (2014), *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Iss 3 pp. 308 – 323. Retrieved from http://www.emeraldinsight.com/

Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan, Utama., & Mudiarth, I Wayan. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Graha Ilmu.

Fadli, Uus Md., Martini, Nelly., Diana, Nana. (2012), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang, Jurnal Manajemen, Vol.09, No.2, pp.678 – 704. Retrieved from http://feunsika.ac.id

Ferris, G.R. & Gilmore, D.C. 1984. *The moderating role of work context in job design research: A test of competing models*. Academy of Management Journal, Vol. 27: 885 – 892. Retrived from http://ncbi.nlm.nih.gov/

Fisk, Glenda M., Friesen, Jared P. (2012), Perceptions Of Leader Emotion Regulation and LMX as Predictors of followers Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, The Leadership Quarterly, Vol.23, pp.1-12. Retrieved from http://projeuni.ir/

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, pp.159-170. Retrived from http://www.jwalkonline.org/

Hidayat, Rachmad. (2013), *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Pada Industri Perbankan*, Makara Seri Sosial Humaninora, Vol.17, No.1, pp. 19 – 32. Retrieved from http://download.portalgaruda.org/

Ida Ayu Mahatma Tuningrat, I Ketut Satriawan, I Gusti Ayu Sri Lestari, (2012), *Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi yang Diberikan Perusahaan : Studi Kasus di Perusahaan Kopi Banyuatis*, PIRAMIDA Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Vol. VIII, No.2, pp.114-120. Retrieved from http://download.portalgaruda.org/

Indy H, Hendra., & Handoyo, Seger. (2013), *Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank PTPN Madiun*, Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol.2, No.2, pp. 100 – 104. Retrieved from http://journal.unair.ac.id/

Indrawati, (2015), Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi, Bandung : Rafika Aditama

Jusoh, Marzuki., Simun, Maimun., Chong, Siong Choy. (2011), *Expectation Gaps, Job Satisfaction & Organizational Commitment of Fresh Graduates*, Education + Training, Vol. 53, Iss6 pp. 515 – 530, Retrived from http://www.emeraldinsight.com/

Komariah, Siti Hajar. (2014), Analisa Kepuasan Kerja Pegawai dengan Menggunakan Gap Analysis dan Quadrant Map, Bandung : Telkom University

Lee, So Young. (2006), *Expectation of Employees to used the Workplace and Environmental satisfaction*, Vol.24 no. 9/10. Pp. 343 – 353, Retrived from http://www.emeraldinsight.com/

Luthans, Fred. (2006), *Perilaku Organisasi Edisi 10*, Yogyakarta : Andi

Luthans, Fred. (2011), *Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill

Mardiono, Dian. (2014), *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 3 no.3 hal. 1 – 19. Retrieved from https://ejournal.stiesia.ac.id

Martilla, M & James, J. (1977), *Importance Performance Analysis*, Journal of Marketing, Vol.41 no.1 pp. 77-79.

Mc Bain, Richard. (2007), *The practice of engagement: Research into current employee engagement practice*, Strategic HR Review, Vol. 6 Iss 6 pp. 16 – 19. Retrieved from http://www.emeraldinsight.com/

Merry, Jenny. (2013), *Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention?*, Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 1 pp. 24 - 31. Retrieved from http://www.emeraldinsight.com/

Metzler, J. M. (2006). *The relationship between leadership styles and employee engagement*. A thesis of the Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.

Moleong, Lexi J. (2014), *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung : Rosdakarya.

Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. (2005), *Human Resource Management*, New Jersey : Pearson Education, Inc.,

Mudor, Hamdia & Tooksoon, Phaddet. (2011), *Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover*, Journal of Economics and Behavioral Studies,Vol. 2, No. 2, pp.41-49. Retrieved from http://ifrnd.org/

Newstrom, John W. & Davis, Keith. (2002), *Organizational Behaviour : Human Behavior at Work*, New York : McGraw Hill

Ni Made Dwi Puspitawati & I Gede Riana. (2014), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kualitas Layanan*, Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.8, No.1, pp. 68 – 80. Retrieved from https://www.academia.edu

Nitisemito, Alex S. (2005), *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia

Oktaviani, Riandina Wahyu., & Suryana, Rita Nurmalina. (2006), *Analisis Kepuasan Pengunjung dan Pengembangan Fasilitas Wisata Argo : Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti, Bogor*, Jurnal Agro Ekonomi, Vol. 24, No.1 pp. 41-58. Retrieved from http://pse.litbang.pertanian.go.id/

Rangkuti, Freddy. (2006), Measuring Customer Satisfaction : Gaining Customer Relationship Strategy, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Ray, Sarbapriya & Ray, Ishita Aditya. (2011), Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron & Steel Firms in India, Public Policy and Administration Research, Vol.1, No.1, pp. 22-33. Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/

Riduwan, (2006), *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung : Alfabeta

Riduwan, (2014), *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung : Alfabeta

Robbins, Stephen P. (1996), *Perilaku Organisasi*, New Jersey : A Simon & Schuter Company.

Robbins, Stephen P. (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Index

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011), *Organizational Behavior 14th Edition*, London : Pearson Education.

Roseman, E. (2001). *Managing turnover: A positive approach*. New York: Amacom.

Saari, Lise M., & Judge, Timothy A. (2004), *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, Winter, Vol.43, No.4, pp. 395 – 407. Retrieved from http://novintarjome.com/

Seng, Yong Kam., Keng, Lau Kian., Loo, Kwai Poh., Teng, Poon Ooi., Leng, Lee Cong. (1991), *Supervisory Management*, Singapore : Longman Singapore.

Siagian, Sondang P. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Remaja Rosdakarya

Sijabat, Jadongan. (2011), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Keingingan Untuk Pindah*, Visi, Vol.19, No.3, pp.592 – 608. Retrieved from http://perpustakaan.uhn.ac.id/

Sofyan, Diana Khairani. (2013), *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPEDA*, MIEJ Journal, Vol.2, No.1, pp. 18 – 23. Retrieved from http://ft.unimal.ac.id/

Soegandhi, Vannecia Marchelle., Sutanto, Eddy M., dan Setiawan, Roy. (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Agora, Vol.1, No.1. Retrieved from http://repository.petra.ac.id/

Subyantoro, Arief. (2009), Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.11 No.1 pp.11-19. Retrieved from http://jurnalmanajemen.petra.ac.id

Sudjana. (2005), *Metode Statistika ke-6*, Bandung : Tarsito

Sugiyono, (2009), Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D, Bandung : Alfabeta

Sutrisno, Edy. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana

Tangkilisan, H., N., S. (2005), *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo

Tietjen, M. A., Myers, R. A. (1998), *Motivation and Job Satisfaction*, Management Decision, Vol.36, Iss 4, pp. 226 – 231. Retrieved from http://www.ipedr.com/

Ting, Yuan. (1997). *Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees, Public Personal Management,* Vol 26 No 3, pp. 313-334. Retrieved from http://eric.ed.gov/

Petrescu, Bradley, S., A. & Simmons, R. (2004). *The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers' Job Satisfaction.* Paper presented at the Western Economic Association 79th Annual Conference Vancouve.

Poniman, Farid & Hadiyat, Yayan. (2015), *Manajemen HR STIFIn: Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Usmara, A. (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta : Amara Books.

Yulinda., & Harlyalnti, Sri Wulan. (2009), Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Setiabudi Medan, Jurnal Manajemen Bisnis, Vol.2, No.1, pp. 25 – 32. Retrieved from http://repository.usu.ac.id/