

# Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang

Basthoumi Muslih

Program Pascasarjana Magister Manajemen FEBUniversitas Brawijaya

**Abstract:** *The purpose of this study is: (1) To determine and analyze the effect of intrinsic and extrinsic motivation on job satisfaction of employees, (2) To determine and analyze the effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance, (3) To determine and analyze the effect of job satisfaction on employee performance, (4) To determine and analyze the effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance through employee job satisfaction. This type of research is explanatory research while collecting primary data through distribution of questionnaires to all employees in PT Sang Hyang Seri KR III Malang as many as 40 employees. Sampling technique used is census method. In this case there are two independent variables are analyzed, namely: intrinsic motivation and extrinsic motivation, as well as an intervening variable that is job satisfaction; while the dependent variable is the performance of the employees. The collected data then analyzed by using analysis of PLS (Partial Least Square). The results obtained are (1) Intrinsic and extrinsic motivation has significant effect on job satisfaction, (2) Intrinsic motivation significant direct effect on employee performance, (3) Extrinsic Motivation brings significant effect on the performance of employees, (4) Job satisfaction has a significant effect on employee performance, (5) intrinsic Motivation causes significant indirect effect on employee performance through job satisfaction, (6) extrinsic Motivation provides significant indirect effect on employee performance through job satisfaction.*

**Keywords:** *intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction, performance employees, partial least square*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah; (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai, (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Jenis penelitian ini *explanatory research* sedangkan pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang ada di PT Sang Hyang Seri KR III Malang sebanyak 40 pegawai. Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan adalah dengan metode sensus. Dalam hal ini terdapat dua variabel independen yang dianalisis, yaitu: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, serta satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Sementara variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian yang didapatkan adalah (1) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Motivasi intrinsik secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan

---

## Alamat Korespondensi:

Basthoumi Muslih, Universitas Brawijaya Malang, Jl. MT  
Haryono 165 Malang, [tom\\_blue\\_13@yahoo.com](mailto:tom_blue_13@yahoo.com) / Jl. Raya Candi  
VI Perum Sigura Hill B-6 Malang / 085233096977

kerja, (6) Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, kinerja pegawai, *partial least square*

Manusia merupakan salah satu sumberdaya perusahaan atau organisasi yang mempunyai nilai prakarsa dan mempunyai peran serta dalam penggunaan sumberdaya yang lain yang ada di dalam organisasi. Sistem pengelolaan sumberdaya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Perusahaan atau organisasi dalam menjalankan usahanya perlu didukung oleh sumber daya manusia yaitu pegawai-pegawai atau karyawan-karyawan sebagai faktor penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi sehingga pelaksanaan kerja pegawai sangat mempengaruhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai, perlu adanya perhatian yang lebih dari organisasi terhadap kesejahteraan pegawai-pegawainya.

Pada dasarnya, sasaran organisasi dapat tercapai bila memperhatikan adanya motivasi yang ada pada pegawai-pegawainya, apapun yang dilakukan pegawai bila termotivasi akan mendorong usahanya lebih giat dan cenderung meningkatkan produktivitas kerja yang ada dalam perusahaan/organisasi.

Motivasi terdiri dari 2 unsur, yaitu unsur luar dan unsur dalam. Unsur dalam adalah perubahan yang terjadi pada diri seseorang, misalnya kemauan, dan kemampuan yang dimiliki seseorang didalam melakukan tugas. Unsur luar adalah lingkungan dimana dia melakukan aktivitasnya. Motivasi bermanfaat bagi organisasi, karena motivasi itu berfungsi sebagai penggerak, pengarah, dan pendorong terjadinya perbuatan. Dengan demikian, motivasi dan lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Jadi, motivasi dan lingkungan kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong kinerja bawahan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Hasibuan, 1999).

Implikasi penelitian Herzberg manajemen dan praktik SDM adalah orang mungkin tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras walaupun manajer mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor

higiene dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan pegawai. Herzberg menyatakan bahwa faktor mutivasional yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sehingga membuat pegawai mencurahkan lebih banyak usaha, dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai peran sangat penting artinya bagi pegawai atau para pemimpin, karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah, sehingga akan dicapai hasil yang optimal (kinerja tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Motivasi berkaitan dengan kepuasan dan kinerja, di mana kepuasan dan kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, kemauan dan kemampuan dalam melakukan tugas yang didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg pada tahun 1959 ialah bahwa para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya internal seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya eksternal, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Menurut teori *Herzberg's dual-faktor theory of job satisfaction and motivation* *satisfier* berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor dari *satisfier* disebut juga dengan faktor intrinsik. Sedangkan faktor *dissatisfier*, terkait dengan hubungan individual terhadap konteks atau lingkungan dimana mereka bekerja, yang terpenting adalah

*company policy and administration*, yang menyebabkan tidak efektif dan tidak efisien dalam organisasi, urutan kedua adalah ketidakmampuan teknis dari supervisi-supervisi yang tidak mempunyai pengetahuan memadai tentang pekerjaannya, kemudian *salary, lack of recognition and achievement* juga dapat memunculkan ketidakpuasan. Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberikan motivasi pada bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasi internal yang bersifat internal (Noermijati, 2010).

Noermijati (2010) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama para manajer, akademisi/peneliti dan juga masyarakat umum, karena alasan seseorang masuk menjadi anggota organisasi atau bekerja pada suatu perusahaan diantaranya adalah untuk memperoleh kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja yang rendah mengakibatkan produktivitas karyawan juga rendah. Para peneliti lain juga menyatakan hal ini, diantaranya Likert (1961); Herzberg (1957); Yousef (2002), yang melihat hubungan antara faktor motivator/intrinsik dengan kepuasan kerja dan faktor *hygiene*/ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Dan mengilustrasikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Maka sangat penting bagi pengelola organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi (Noermijati, 2010). Cara yang bisa ditempuh adalah dengan meningkatkan produktivitas perusahaan dan peningkatan produktivitas perusahaan ini harus didahului dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia atau SDM.

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Handoko (1995) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan

pekerjaannya. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Di antara beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan dengan pemberian motivasi yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud, seperti tersedianya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, suasana kerja yang menyenangkan akan dapat memberikan kinerja yang efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaannya.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Indikator menurut (Robbins, 2008) yang digunakan adalah: Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Ketepatan Waktu.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan teori dua-faktor Herzberg, faktor intrinsik/motivator dan ekstrinsik/*hygiene*. Ditelitinya faktor motivator, tidak hanya tergantung dari pemenuhan kebutuhan atau kondisi internal. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terkait langsung dengan ketidakpuasan. Sedangkan faktor *hygiene* adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya (*job context*) atau faktor-faktor ekstrinsik. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada organisasi atau instansi. Bila kompensasi materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat bekerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja pegawai semakin meningkat.

Mengacu pada penelitian yang pernah ada, penelitian ini menghubungkan pengaruh-pengaruh yang ada dalam motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti (2004) dengan judul "Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja" diperoleh bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai, iklim organisasi juga

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Di sisi lain ditunjukkan pula bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, penelitian ini dapat menambahkan hubungan kausalitas antar variabel yang ada.

Walaupun selama ini diketahui bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan Octaviana (2011), namun peneliti juga menemukan adanya hubungan yang tidak signifikan dalam penelitian yang dilakukan Brayfield dan Crocket (dalam Clifford dan Gerasimos, 1997) terdahulu yang menunjukkan lemahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menjadi *gap research* penelitian ini, dan ingin membuktikan di lapangan perbedaan yang ada.

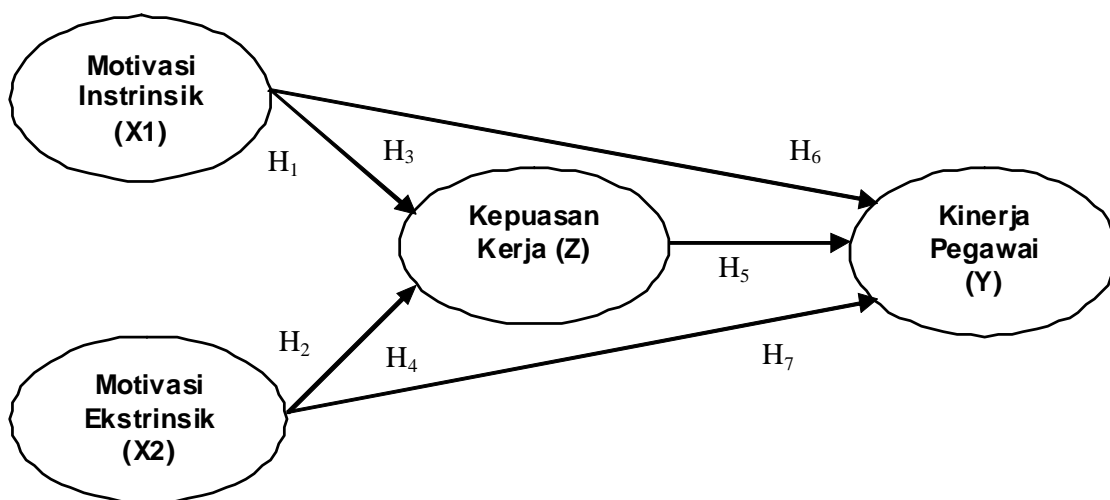
## TUJUAN PENELITIAN

*Pertama*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai. *Kedua*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai. *Ketiga*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Keempat, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

## HIPOTESIS PENELITIAN

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel independen (motivasi intrinsik dan ekstrinsik), variabel intervening (kepuasan kerja) dan variabel terikat (kinerja karyawan). Pengukuran akan dilakukan terhadap indikator-indikator dari setiap variabel. Masing-masing indikator akan dijabarkan dalam beberapa item. Variabel motivasi intrinsik akan diukur dengan indikator prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, dan kesesuaian pekerjaan. Variabel motivasi ekstrinsik akan diukur dengan indikator gaji, status, jaminan sosial, supervisi, kebijakan perusahaan. Variabel kepuasan kerja akan diukur dengan indikator bangga terhadap pekerjaan, prestasi tinggi, peluang baik, menyukai pekerjaan, dan puas terhadap pekerjaan seluruhnya. Sedangkan variabel kinerja pegawai akan diukur dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu.

Berangkat dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan penelitian sebelumnya, yang menghasilkan temuan-temuan yang variatif. Berdasarkan latar belakang, analisis teori dan hasil penelitian terdahulu serta model konseptual penelitian yang dikemukakan di atas, maka dapat dicarikan solusi dari permasalahan penelitian. Yang pertama adalah masalah motivasi intrinsik yang merupakan teori dua faktor dari Herzberg. Apakah hasil dari penelitian ini akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai PT Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang atau tidak. Dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk



Gambar 1. Model Hipotesis

melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja (As'ad, 1996). Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberikan motivasi pada bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang bersifat internal (Noermijati, 2010). Juga seperti yang ditemukan oleh Octaviana (2011), Purnomowati (2006), Brahmasari dan suprayetno (2008) bahwa motivasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan Noermijati (2008) yang mengemukakan bahwa faktor intrinsik/motivator mempengaruhi kepuasan manajer operasional.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu sebagaimana dibahas dalam bab-bab terdahulu, maka disusun hipotesis penelitian pertama yaitu:

H1 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis kedua menganalisa mengenai teori dua faktor herzberg yang kedua yaitu motivasi ekstrinsik. Apakah akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai atau tidak. Pemberian motivasi yang cocok oleh pimpinan untuk para pegawai cenderung akan menimbulkan kepuasan pada diri pegawai, sehingga terciptalah keikhlasan pegawai dalam bekerja. Karena, hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan (Herzberg, 1959). Seperti halnya yang ditemukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Purnomowati (2006), Octaviana (2011), dan Noermijati (2008) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

H2 : Motivasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan hipotesis ketiga akan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Motivasi karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan suatu organisasi terutama peningkatan kinerja secara optimal (Slocum dalam Sujak, 1990). Sejalan dengan yang diitemukan oleh Mahesa (2010), Purnomowati (2006), Widyastuti (2004),

Octaviana (2011), Nugraheni (2003), dan Noermijati (2008) bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis keempat akan menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai. Motivasi karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan suatu organisasi terutama peningkatan kinerja secara optimal (Slocum dalam Sujak, 1990). Sejalan dengan yang ditemukan oleh Mahesa (2010), Purnomowati (2006), Widyastuti (2004), Octaviana (2011), dan Nugraheni (2003) bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil dari Noermijati (2008) menghasilkan bahwa faktor hygiene tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer operasional. Hal ini merupakan variasi dari hasil penelitian terdahulu yang memicu pertanyaan dan akan diteliti dalam penelitian kali ini.

H4 : Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya hipotesis kelima akan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang. Karena, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Maka sangat penting bagi pengelola organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi (Noermijati, 2010). Pada penelitian terdahulu juga telah dikemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang ditemukan oleh Noermijati (2008), Mahesa (2010), Brahmasari dan Suprayetno (2008), dan Octaviana (2011).

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada hipotesis keenam akan diteliti mengenai pengaruh tidak langsung antara motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sebagaimana yang telah ditemukan oleh Octaviana (2011), Widyastuti (2004), dan Noermijati (2008) yang mengemukakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

H6 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pada hipotesis yang terakhir yaitu yang ketujuh akan diteliti mengenai pengaruh tidak langsung antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian terdahulu telah banyak menemukan bahwa faktor motivasi ekstrinsik ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, seperti yang didapatkan oleh Octaviana (2011), Widyastuti (2004), dan Noermijati (2008).

H7 : Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## METODE PENELITIAN

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang ada dalam perusahaan PT. Sang Hyang Seri (persero) kantor regional III Malang yang berjumlah keseluruhan 40 orang, terdiri dari 31 orang laki-laki dan 9 orang perempuan dari seluruh bagian di dalam instansi.

### Instrumen

Teori motivasi Herzberg (dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996) menggunakan 10 item kuisioner dalam masing-masing indikator (1) Motivator (intrinsik) (Prestasi, Pengakuan, Pekerja itu sendiri, Tanggung jawab, Kemajuan), (2) Faktor-faktor Higien (ekstrinsik) (Status, Administrasi atau kebijakan perusahaan, Pengawasan, Gaji, Kondisi kerja). Dihitung menggunakan 5 skala *likert*. Seluruh indikator dan item yang ada sudah diuji validitasnya dan reliabilitasnya.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan kepuasan kerja secara menyeluruh (*overall job satisfaction*) yang dimodifikasi dari penelitian yang dikembangkan oleh Low, *et al.* (2001) yang menggunakan 28 item kerja secara keseluruhan, dan 1 item kepuasan kerja (*satisfaction with job in general*) dari Friday and Friday (2002), dan dikembangkan dari beberapa peneliti terdahulu oleh Noermijati (2008). Yang pada intinya kepuasan kerja diukur menggunakan *overall job satisfaction* dengan 5 item

kuisioner sebagai berikut: (1) Merasa bangga terhadap pekerjaan, (2) Jika ada peluang yang baik, tidak ingin meninggalkan pekerjaan yang sekarang, (3) Jika mempunyai prestasi yang tinggi, tidak ada keinginan akan berpindah pekerjaan, (4) Menilai, menyukai pekerjaan yang dilakukan sekarang, (5) Perasaan kepuasan secara keseluruhan terhadap pekerjaannya sekarang. Dihitung menggunakan 5 skala likert. Seluruh indikator yang ada sudah diuji validitasnya dan reliabilitasnya.

Indikator kinerja menurut (Robbins, 2008) yang digunakan adalah: Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Ketepatan Waktu. Dan dihitung menggunakan 5 skala likert. Seluruh indikator yang ada sudah diuji validitasnya dan reliabilitasnya.

### Prosedur Penelitian

Seluruh kuisioner disebar kepada seluruh pegawai di dalam instansi dan ditunggu untuk jawaban mereka selama 2 hari kemudian dilanjutkan untuk dihitung menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Model konseptual yang ada dapat dibagi ke dalam dua buah model berdasarkan variabel endogennya, yakni:

- Model 1, yakni model yang menggambarkan pengaruh langsung antara Motivasi Intrinsik (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- Model 2, yakni model yang menggambarkan pengaruh langsung Motivasi Intrinsik (X1), Motivasi Ekstrinsik (X2), dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

### Pengujian Asumsi Linieritas

Dalam PLS, terdapat satu asumsi yang harus dipenuhi sebelum model diinterpretasikan yaitu asumsi linieritas. Asumsi ini menguji apakah hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat linier. Jika asumsi linieritas terpenuhi, maka model PLS dapat digunakan, sebaliknya jika asumsi tidak terpenuhi atau model tidak

dalam bentuk linier, maka model PLS tidak dapat digunakan. Asumsi linieritas dikatakan terpenuhi jika nilai signifikansi model linier kurang dari 0,05 atau model linier signifikan. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka asumsi linieritas tidak terpenuhi. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian asumsi linieritas dalam PLS dengan menggunakan bantuan software SPSS.

**Tabel 1. Pengujian Asumsi Linieritas Model Struktural**

Model Struktural	Variabel Eksogen	F-hitung	Sig.	Keterangan
Model 1	Motivasi Intrinsik (X1)	14,349	0,001	Linier
	Motivasi Ekstrinsik (X2)	18,009	0,000	Linier
Model 2	Motivasi Intrinsik (X1)	5,860	0,020	Linier
	Motivasi Ekstrinsik (X2)	14,010	0,001	Linier
	Kepuasan Kerja (Z)	12,337	0,001	Linier

Dari Tabel pengujian asumsi linieritas di atas dapat dijelaskan bahwa seluruh nilai signifikansi untuk model linier lebih kecil dari 0,05. Sehingga, dapat dikatakan bahwa asumsi linieritas model struktural sudah terpenuhi.

### Pengujian *Goodness of Fit* Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Berikut hasil penghitungan *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) model struktural adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.  $R^2$  dan  $Q^2$  Model Struktural**

Model Struktural	$R^2$	$Q^2$
Model 1	0,505	0,702
Model 2	0,397	

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0,702 atau 70,2%. Nilai *predictive relevance* sebesar 70,2% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 70,2% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 70,2% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 29,8% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

### Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

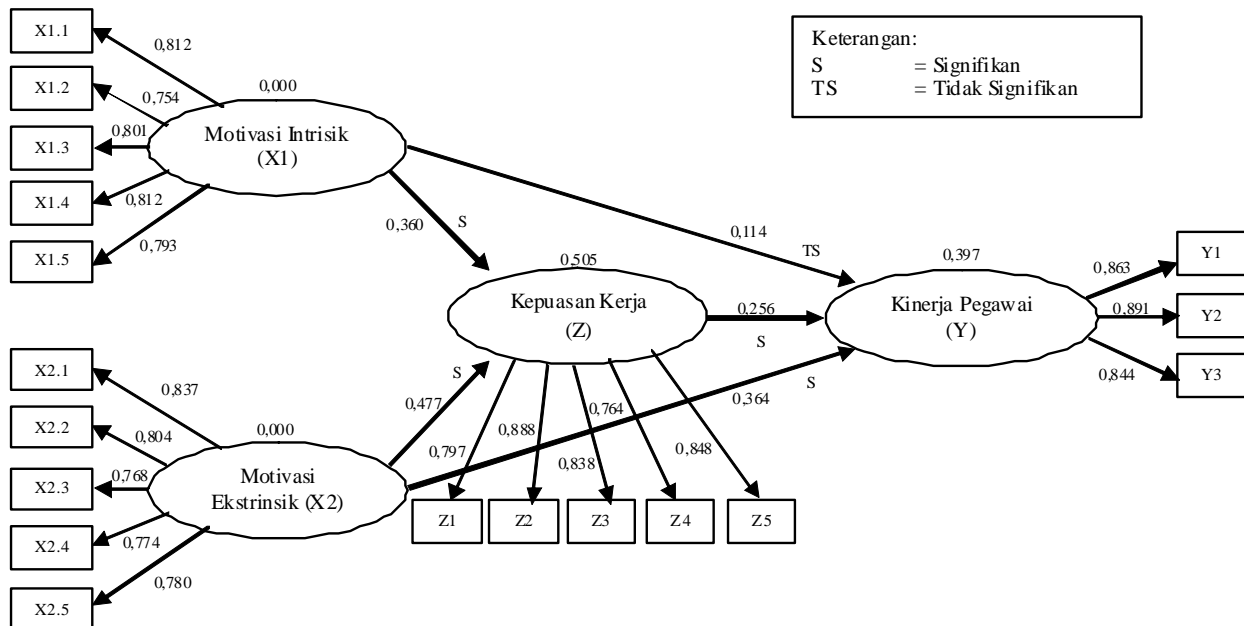
Pengujian *inner model* (*structural model*) pada intinya menguji hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (t-statistik) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagaimana Gambar 2.

Dari gambar 2 dan Tabel 2 terlihat bahwa dari lima hubungan langsung yang terbagi dalam dua model antara variabel eksogen dengan variabel endogen, terdapat empat jalur yang signifikan pada tingkat kesalahan 5%. Pada Model 1, jalur pengaruh antara Motivasi Intrinsik (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z), Variabel Motivasi Intrinsik (X1) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik motivasi intrinsik (prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, dan kesesuaian pekerjaan) dari pegawai, maka akan berdampak pada meningkatnya kepuasan pegawai dalam bekerja.

Jalur pengaruh antara Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z), Variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik motivasi ekstrinsik dari pegawai, maka akan berdampak pada meningkatnya kepuasan pegawai dalam bekerja.

Pada Model 2, jalur pengaruh antara Motivasi Intrinsik (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), Variabel Motivasi Intrinsik (X1) terdapat pengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Semakin baik motivasi intrinsik dari pegawai, belum tentu akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis Inner Model

Jalur pengaruh antara Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap terhadap Kinerja Pegawai (Y), Variabel Motivasi Ekstrinsik (X2) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Semakin baik motivasi ekstrinsik (gaji, status, jaminan sosial, pengawasan, dan kebijakan perusahaan) dari perusahaan, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Jalur pengaruh antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap terhadap Kinerja Pegawai (Y), Variabel Kepuasan Kerja (Z) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Semakin tinggi kepuasan pegawai dalam bekerja, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Pengujian Variabel Kepuasan Kerja (Z) Sebagai Mediasi Antara Motivasi Intrinsik (X1) dan Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pengujian efek mediasi dengan *causal steps*, harus diestimasi tiga persamaan regresi berikut:

- Persamaan regresi sederhana antara variabel independen terhadap mediator
- Persamaan regresi sederhana antara mediator terhadap dependen
- Persamaan regresi berganda antara independen dan mediator terhadap dependen.

Berikut hasil pengujian efek mediasi dengan causal steps ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Mediasi Kepuasan Kerja (Z) Pada Variabel Motivasi Intrinsik (X1)

Variabel Eksogen	Step	Pengaruh	Koefisien Jalur	t-Statistics
Motivasi Intrinsik (X1)	Step 1	X1 → Z	0,564	12,513
	Step 2	Z → Y	0,564	11,843
	Step 3	X1 → Y	0,150	1,764
		Z → Y	0,479	6,571

Tabel 4. Hasil Pengujian Efek Mediasi Kepuasan Kerja (Z) Pada Variabel Motivasi Ekstrinsik (X2)

Variabel Eksogen	Step	Pengaruh	Koefisien Jalur	t-Statistics
Motivasi Ekstrinsik (X2)	Step 1	X2 → Z	0,638	13,879
	Step 2	Z → Y	0,564	11,864
	Step 3	X2 → Y	0,324	4,027
		Z → Y	0,373	3,780

### Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi intrinsik pegawai, maka kepuasan kerja juga akan semakin rendah.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) bahwa Herzberg berpendapat



bahwa apabila para manajer ingin memberikan motivasi pada bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang bersifat internal. Selain itu As'ad (1996) mengemukakan bahwa dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Selanjutnya, pada penelitian terdahulu juga ditemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Noermijati, 2008), (Nugraheni, 2003), (Octaviana, 2011), (Widyastuti, 2004), (purnomowati, 2006), dan (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

### **Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi ekstrinsik pegawai, maka kepuasan kerja juga akan semakin rendah.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan As'ad (1996) mengemukakan bahwa dengan seringnya para pegawai/karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Selanjutnya, pada penelitian terdahulu juga ditemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Noermijati, 2008), (Nugraheni, 2003), (Octaviana, 2011), (Widyastuti, 2004), (purnomowati, 2006), dan (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

### **Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti peningkatan

ataupun penurunan tingkat motivasi intrinsik pegawai tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini bertolak belakang dengan apa yang dikemukakan penelitian terdahulu bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Noermijati, 2008), (Nugraheni, 2003), (Octaviana, 2011), (Widyastuti, 2004), (purnomowati, 2006), dan (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

### **Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Yang berarti semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi ekstrinsik pegawai, maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan penelitian terdahulu bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Nugraheni, 2003), (Octaviana, 2011), (Widyastuti, 2004), (purnomowati, 2006), dan (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Noermijati (2010) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Maka sangat penting bagi pengelola organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Selanjutnya, pada penelitian terdahulu juga ditemukan

bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Noermijati, 2008), (Octaviana, 2011), (Widyastuti, 2004), (purnomowati, 2006), dan (Brahmasari dan Suprayetno 2008). Namun, hal ini tidak sesuai dengan apa yang ditemukan oleh Brayfield dan Crocket (dalam Clifford dan Gerasimos, 1997) terdahulu yang menunjukkan tidak berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Tak Langsung Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh yang positif secara tak langsung terhadap kinerja pegawai dengan melalui kepuasan kerja sebagai intervening. Semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan penelitian terdahulu bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Noermijati, 2008) dan (Octaviana, 2011).

### **Pengaruh Tak Langsung Motivasi ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Koefisien yang positif mengindikasikan bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh yang positif secara tak langsung terhadap kinerja pegawai dengan melalui kepuasan kerja sebagai intervening. Semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Temuan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan penelitian terdahulu bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Noermijati, 2008) dan (Octaviana, 2011).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa yang pertama

motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi intrinsik pegawai, maka kepuasan kerja juga akan semakin rendah.

*Kedua*, motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi ekstrinsik pegawai, maka kepuasan kerja juga akan semakin rendah.

*Ketiga*, motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti peningkatan ataupun penurunan tingkat motivasi intrinsik pegawai tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

*Keempat*, motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah motivasi ekstrinsik pegawai, maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah.

*Kelima*, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah.

*Keenam*, motivasi intrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan melalui kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

*Ketujuh*, Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi ekstrinsik pegawai, akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan melalui kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

### **Saran**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memiliki beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam hal ini, antara lain:

*Pertama*, untuk menghasilkan kinerja yang baik dari pegawai, maka PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang lebih perlu memperhatikan motivasi intrinsik pegawainya, karena dalam hasil menunjukkan bahwa faktor motivasi intrinsik pegawai cenderung lebih rendah dibandingkan dengan motivasi ekstrinsiknya.

*Kedua*, variabel kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan sangat diperlukan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

*Ketiga*, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang berkenaan dengan generalisasi teori dengan menambah variasi responden dan keikutsertaan karyawan yang lebih banyak jumlahnya, serta menambah variabel penelitian yang terkait dengan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dan kinerja pegawai misalnya komitmen organisasi, budaya organisasi, dan turnover.

## DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M., and Murlish, H. 2003. *Reward Management, fourth Edition buku kedua*. Kogan Page: London.
- Anderson, J.R. 2006. From recurrent choice to skill learning: A reinforcement-learning model. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(2), 184–206.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1996. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Brahmasari, I.A., dan Agus, S. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Clifford, McCue, and Gerasimos, A., Gianakis. 1997. "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance Officer in Ohio", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21No. 2, p.170–191.
- Cruz, et al. 2009. *The influence of employee motivation on knowledge transfer*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Iss: 6 pp. 478–490.
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management Ninth Edition*. Floria International University.
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Fauzan, R. 2004. *Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di Universitas Tanjungpura Pontianak*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., John, I., dan James, H.D. 1996. *Perilaku, Struktur, Proses Organisasi Jilid Satu*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Gitosudarmo, A. 1997. *Manajemen Prestasi Kerja Cetakan Kedua*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Haines, et al. 2008. *Intrinsic motivation for an international assignment*. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 5 pp. 443–461.
- Handoko, H. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, edisi kedua, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hersey, and Blanchard, Kenneth, H. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th edition, by Paul Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Imam, S. 1990. *Pengantar Hukum Perburuhan*, Cetakan Kesembilan. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Indriantoro, N. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, John, M. 2001. *Human Resource Management*. Mc Graw Hill. USA.
- Lawler, E.E., & Porter, W.I. 1968. *Managerial Attitude and Performance*. Illions: Irwin Dorsey Inc.
- Luthans, F. 2002. *Organization Behavior Ninth Edition*. McGraw Hill Singapore.
- Mahesa, D. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Manolopoulos, D. 2008. *An Evalution of Empolyee Motivation in the Extended Publik Sector in Greece*. *Emerald Group Employee Relations* Vol. 30 No. 1.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Manullang. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi Cetakan Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mulyono, S. 1996. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Mulyadi, dan Setyawan. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsurb Tenaga Kerja Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, IKAPI.
- Noermijati. 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian Terhadap Kepuasan dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang)*. Disertasi Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Noermijati. 2010. *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 8 Nomor 1 Februari 2010 (Kajian Deskriptif Tentang Kondisi Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik serta Kepuasan Kerja Manajer Menengah-Bawah)*. Malang: Penerbit Percetakan (UM Press).
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. 2000. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. Mc Graw Hill. USA.
- Nugraheni, D.A. 2003. *Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Paramedis Keperawatan (Studi Pada RSUD Gambiran Kediri)*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Octaviana, N. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ekonomi UPN Veteran. Yogyakarta.
- Purnomowati, E. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Variabel Moderator Komitmen pada Perusahaan Garmen di Surabaya. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberts, & Hunt. 1991. *Organizational Behavior*. USA: PWS-KENT.
- Scott, Snell, A., dan Kenneth, N.W. 1999. *Diagnosis Kinerja: Mengenal Penyebab-Penyebab Kinerja Buruk*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Simamora, H. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi 1 Cetakan 1*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, B. 2003. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis Cetakan Ketujuh*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Tomlinson, J. 2002. *The Discourse of Cultural Imperialism dalam Denis McQuail (ed.) McQuail's Reader in Mass Communication Theory*.
- Umar, N. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Werther, William, B., & Keith, D. 1996. *Human Resources and Personal Management*. International Edition. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Widyastuti, Endang, N. 2004. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang.