

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SUATU KAJIAN TEORITIS

Nasriah Akil*)
Dosen STIM LPI Makassar

Abstract : *This study aims to conduct a study to explore the theoretical and employee job satisfaction relationship with organizational culture and factors that influence the use of various sources review literature theory and journals - journals. Based on the literature review goals that must be achieved before the job satisfaction obtained is money, prestige, status, security, recognition, a sense of belonging, and creativity. Job satisfaction can be improved in three ways, on the premise that workers feel they are appreciated in his work, namely : increasing the hope that workers can obtain the desired value, increase worker confidence that he is doing the work that gives the results of value, raising the fulfillment according to the value his work .*

Keywords : *Job satisfaction, Organizational Culture, Creativity*

Abstrak : *Studi ini bertujuan untuk melakukan kajian teoritis dan mengeksplor kepuasan kerja pegawai hubungannya dengan budaya organisasi dan faktor-faktor yang berpengaruh dengan menggunakan literatur review dari berbagai sumber teori dan jurnal - jurnal. Berdasarkan literatur review sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui tiga cara, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: meningkatkan penghargaan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bermilai, menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya.*

Kata Kunci: *Kepuasan kerja, Budaya Organisasi, Kreativitas*

PENGANTAR

Kepuasan kerja pada organisasi bergantung pada kemampuan sumber daya manusia yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan yang berkaitan dengan strategi organisasi. Budaya organisasi berhubungan erat dengan sistem, nilai, norma, sikap dan etika kerja yang pada organisasi tersebut. Faktor ini merupakan asas dalam mengawal kinerja karyawan, cara mereka berfikir, berhubungan antara satu sama lain dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Budaya organisasi yang kuat menjadi faktor penentu terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih

yang berfungsi atas dasar relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Manajer menyelesaikan urusan dan pekerjaan dengan bantuan orang lain. Dalam mengambil suatu keputusan/ kebijakan seorang manajer harus mengetahui ada konsistensi-konsistensi fundamental tertentu yang mendasari perilaku dari semua individu yang dapat diidentifikasi dan kemudian dimodifikasi untuk mencerminkan perbedaan-perbedaan individu. Organisasi dan manajemen sumber daya manusia merupakan unsur kunci dalam penataan setiap rangkaian proses dalam organisasi.

Pembentuk budaya kerja yang kuat dalam organisasi merupakan orientasi setiap organisasi. Budaya organisasi yang kuat terdiri dari komitmen karyawan untuk

melakukan inovasi, mempunyai kesadaran kualitas, bersedia menerima perubahan dan tiada batasan masa kerja. Komitmen dari semua komponen organisasi untuk meningkatkan budaya organisasi adalah dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan visi dan misi organisasi dengan mengesampingkan kepentingan lain khususnya kepentingan pribadi.

Pengorganisasian dirumuskan sebagai suatu proses manajemen yang menyebabkan orang, fungsi dan faktor jasmaniah dapat bekerjasama untuk membentuk satuan yang dapat dipimpin dan diawasi. Pengorganisasian dapat dianggap sebagai suatu kegiatan untuk membuat sesuatu menjadi organis. Pengorganisasian akan menjadi berarti bila fungsi itu dilakukan melalui kegiatan yang menentukan bentuk atau hubungan pelaksanaan yang bekerjasama diantara berbagai fungsi dalam satu kesatuan.

Tingkat pemberdayaan organisasi berkenaan dengan kemampuan organisasi mendefinisikan sistem dan prosedur yang harus diikuti stafnya. Tingkat referensi dan kemampuan individual berkenaan dengan kenyamanan orang yang mampu bermotivasi tinggi mengambil inisiatif dan tindakan tanpa prosedur yang ketat, apabila orang menyukai dan mampu menangani pemberdayaan, dan mereka berada dalam organisasi yang memberdayakan mereka, maka organisasi tersebut dikategorikan sebagai organisasi yang adaptive.

LITERATUR REVIEW

Pengorganisasian

Menurut Gibson (1996:1) organisasi adalah sistem dari kegiatan manusia yang bekerjasama. Menurut Hicks (1987:43) organisasi adalah sistem yang dipolakan orang untuk melaksanakan tujuan atau untuk mencapai sasaran. Pengorganisasian berdasarkan pendekatan manajemen mempunyai dua pengertian umum, pertama, mengacu pada suatu

lembaga, organisasi atau kelompok fungsional. Kedua, mengacu pada proses pengorganisian yaitu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan di antara anggota organisasi, sehingga organisasi diharapkan melaksanakan fungsi penting untuk membantu ketidakmampuan anggota sebagai individu dalam rangka mencapai tujuan (Umar 2000 :59).

Langkah-langkah pengorganisasian dinilai dari merencanakan, melaksanakan, memantau kerja organisasi. Secara garis besar adalah :

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi dan misinya;
2. Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang;
3. Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis;
4. Memantau efektivitas dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Konsep Prilaku Organisasi

Lewin dan Gibson (1996: 126) mengemukakan bahwa prilaku merupakan suatu fungsi dan interaksi seseorang individu dan lingkungannya. Pada dasarnya birokrat yang selama ini kita pandang sebagai orang atau individu yang memegang peran dalam birokrasi pada akhirnya akan sangat dipengaruhi oleh berbagai kondisi lingkungan yang pada akhirnya akan mewarnai birokrasi yang dilaksanakannya. Thoha (1991:186) menjelaskan bahwa prilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara seseorang dengan lingkungannya. Pada dasarnya kondisi ini merupakan bentuk interaksi psikologi antara karyawan dengan lingkungannya.

Prilaku seseorang memberikan korelasi yang sangat erat antara individu

yang satu dengan individu yang lainnya beserta lingkungan organisasi. Prilaku dalam kehidupan merupakan tindakan yang diperlihatkan oleh seseorang yang mencerminkan keperibadiannya. Prilaku dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia, seperti berbicara kepada atasan, mendengar seorang teman kerja, mendokumentasikan laporan, memasukkan memo kedalam pengelola data dan sebagainya. (Gibson, 1996:125).

Bryant and White (1989;110) menyebutkan tiga pendekatan yang digunakan dalam melihat konteks prilaku organisasi. Hal ini penting karena prilaku birokrasi yang sangat kompleks bila hanya dilihat dari satu sisi saja akan memperlihatkan adanya kekaburan atau ketidakjelasan yang pada akhirnya akan membawa kita pada prilaku yang menyimpang dari birokrasi. Tiga pendekatan yang ditawarkan oleh Bryant and White (1989) tersebut adalah ; Pertama, Model rasional. Model ini menjelaskan bahwa setiap individu pada organisasi mempunyai tujuan dan kepentingan masing-masing. Setiap individu akan selalu bersikap rasional dalam mengejar tujuan dan kepentingannya, artinya mereka akan selalu menimbang seberapa besar biaya / pengorbanan yang dikeluarkan dan seberapa keras mereka harus bekerja untuk mendapatkan hasil yang lebih dari pengorbanannya tersebut. Model ini menjelaskan mengapa aparat birokrat cenderung untuk melayani dirinya sendiri. Prilaku ini timbul sebagai akibat dari keinginan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Kedua, Model sosial-psikologis menggambarkan hubungan interaksi individu dengan lingkungannya dan kemudian melahirkan suatu bentuk prilaku. Model ini menjelaskan bahwa setidaknya ada delapan determinan utama penyebab prilaku, yaitu; nilai-nilai, emosi, sikap-sikap, struktur sosial, peran dalam organisasi, teknologi, peristiwa atau

kejadian tertentu, dan lingkungan baik berupa lingkungan sosial, ekonomi, politik dan sebagainya.

Ketiga, Model pembangunan. Model ini hampir sama dengan model rasional yang menyebutkan seseorang berperilaku dalam organisasi didorong oleh suatu motif tertentu. Model ini menggambarkan kekuatan dalam diri manusia (inner faktor) sebagai pembentuk prilaku, yang oleh Staw menyebut sebagai motivasi (Ndraha, 1999:145).

Model ketiga ini kemudian sering dijelaskan dalam bentuk teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow, Teori berprestasi Mc. Clelland dan teori dua faktor Herzberg. Dalam Teorinya Maslow membagi lima jenjang kebutuhan manusia dalam lima tingkatan kebutuhan yaitu mulai dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan, dan kebutuhan aktualisasi. Anggapan dasar dari teori Maslow bahwa manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya yang paling mendasar terlebih dahulu baru kemudian memenuhi kebutuhan lainnya secara berjenjang.

Alfender (1999;290) menyatakan bahwa semakin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan akan semakin besar usaha untuk memenuhinya dan jika suatu tingkatan kebutuhan terpenuhi maka akan dilanjutkan pemenuhan kebutuhan yang lainnya. Kondisi ini jelas memperlihatkan bahwa manusia sebagai pelaksana birokrasi pemerintahan akan memperlihatkan prilaku yang senantiasa sesuai dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara berjenjang tersebut.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama

oleh suatu organisasi, (Osborne & Plastrik, 2000:252). Menurut Ancok (2002 : 24) budaya organisasi adalah perangkat yang penting di dalam peningkatan kinerja organisasi. Keberhasilan organisasi didorong oleh budaya organisasi yang kuat yang ada di perusahaan, atribut dan hal-hal yang simbolik yang melekat pada anggota perusahaan, serta kebiasaan yang berjalan di perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan, pengaruh budaya organisasi ini bisa bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif.

Robbins (1996:289) mengemukakan bahwa: budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Cushway dan Lodge (2000:155), budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Seorang karyawan bisa saja sangat mampu dan efisien dalam bekerja tanpa tergantung pada orang lain, tetapi jika perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi maka ia tidak akan berhasil di dalam organisasi. Organisasi yang menuntut tingkat kepatuhan tinggi terhadap budayanya dapat mengakibatkan karyawan menjadi tidak ingin mempertanyakan pandangan “resmi”, meskipun mereka merasakan hal itu salah.

Hakikat dan Karakteristik Budaya Organisasi

Kotter (2004) mengatakan bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang akan memiliki peluang dan keunggulan kerja yang tinggi (superior) sepanjang waktu. Juga dibedakan

antara budaya adaptif dan budaya tidak adaptif yang berdasarkan segi nilai inti dan tindakan. Robbins (1996:289) mengemukakan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama mengungkap hakekat dari budaya suatu organisasi, yaitu : Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian pada hal-hal rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemantapan.

Orientasi budaya organisasi dikemukakan oleh Harrison dan Herbb (1992 : 13), dibentuk oleh aspek-aspek organisasi yang memberikan perasaan atau iklim khusus. Kemudian keduanya membagi budaya organisasi menjadi 4 yaitu : a) kekuasaan, b) Peranan, c) Prestasi dan d) dukungan.

Faktor budaya organisasi dapat diuraikan berdasarkan karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko
Sejauhmana para karyawan didorong untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya secara inovatif dan mengambil resiko yang diambil dengan inovasi yang mereka lakukan. Kondisi ini memberikan nuansa “tantangan” bagi karyawan sehingga karyawan mampu mengespresikan diri melakukan pekerjaan dengan inovasi dan mengambil resikonya baik itu prestasi ataupun sebaliknya.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci
Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi (kecemasan), analisis, dan perhatian kepada tugas-tugas secara detail dan terperinci. Hal tersebut memberi gambaran bagaimana hal-hal terperinci senantiasa diperhatikan untuk disempurnakan dalam sebuah pekerjaan.
- c. Orientasi pada hasil
Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untun mencapai hasil itu. Manajer atau pimpinan memperhatikan apa yang dihasilkan dari pekerjaan yang

dilakukan karyawannya dan bukan pada bagaimana karyawan mengerjakannya, dengan teknik apa dan bagaimana prosesnya.

- d. Orientasi pada organisasi
Sejauhmana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi oti, manajemen atau pimpinan memperhitungkan bagaimana pengaruh setiap keputusan yang dikeluarkan pada karyawannya.
- e. Orientasi pada Tim
Sejauhmana kegiatan harus diorganisasikan sekitar tim, bukan individu-individu. Tim pada organisasi dikelola melalui bagaimana tim-tim itu bekerja sesuai fungsinya dan bukan mengorganisasikan individunya.
- f. Keagresifan
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Keagresifan ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan bekerja dengan memanfaatkan waktu untuk pekerjaannya, berinisiatif dan berusaha untuk meraih keunggulan dari setiap pekerjaannya.
- g. Kemantapan
Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya kestabilan dalam sebuah pertumbuhan. Organisasi menekankan agar senantiasa berarah pada posisi mantap dengan prosedur tertentu melakukan kegiatan sehingga tidak semrawut.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson et al., 1985). Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan,

keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas (Fraser 1993:183). Sementara, menurut Bass and Ryter, dalam Robert C Beck (1983:396), ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: (1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai; (3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan. Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja adalah; (1) intrinsik yang terdiri dari subindikator meliputi: (a) rasa bangga, (b) rasa berhasil, (c) rasa tanggungjawab, (d) rasa memiliki, (e) rasa dihargai, dan (f) rasa aman; dan (2) ekstrinsik yang subindikatornya meliputi: (a) rasa kekeluargaan, (b) rasa saling menghormati, dan (c) rasa saling mendukung.

Manusia bekerja karena ada tujuan atau ada sesuatu yang hendak dicapainya, dengan bekerja dan melakukan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh akan membawa seseorang kepada keadaan yang lebih baik, memberinya status serta mencapai suatu kondisi yang lebih memuaskan. Karena itu pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan manusia yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Dharma, 1996).

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja

merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Asa'ad, 1995) . Robbins (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, karena seorang karyawan yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi .

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi

Kepuasan kerja dijelaskan akan tinggi bila ada keselarasan antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi (Robbin, 1996:622), organisasi yang tidak memberikan pengarahannya yang ketat dan memberikan imbalan berdasarkan prestasi, biasanya akan berhasil baik apabila mempekerjakan pegawai yang memiliki komitmen untuk berprestasi tinggi dan menyukai pekerjaannya. Kinerja dan kepuasan kerja tersebut mempunyai kecenderungan akan tinggi bila nilai-nilai yang dianut pegawai cocok dengan budaya organisasi.

Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai mengatakan dinyatakan oleh Robbins sebagai berikut:

1. Budaya organisasi mengacu pada suatu system makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.
2. Karakteristik budaya organisasi terdiri dari Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandapan.
3. Masing-masing karakteristik tersebut merupakan dimensi-dimensi dalam budaya yang berada dalam sebuah kondisi rendah sampai tinggi

kemudian menjadi gambaran manajemen budaya organisasi.

4. Kesesuaian budaya organisasi dengan nilai yang ada pada diri anggota tersebut menunjukkan kecenderungan terhadap kuatnya budaya organisasi.
5. Kesesuaian tersebut kemudian berkaitan erat dengan kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Oleh karenanya semakin banyak aspek dan nilai budaya organisasi yang sesuai dengan diri pegawainya maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja
6. Kepuasan kerja dianggap sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya

Hasil kajian

Hasil kajian dari literatur reuiuw ini menjelaskan kajian teoritis kepuasan kerja pegawai hubungannya dengan budaya organisasi dan faktor-faktor yang berpengaruh. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, yaitu: meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bemilai, menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya.

Implikasi praktis

Implikasi praktis yang didperoleh dari kajian teoritis ini adalah: untuk mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai hubungannya dengan budaya organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

PENUTUP

Simpulan

Bertitik tolak uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang kuat memiliki peranan yang menentukan terhadap peningkatan kinerja organisasi.
2. Kepuasan kerja merupakan faktor menentukan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Saran

Berdasarkan uraian dan kesimpulan tersebut di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perhatian pada hal-hal yang rinci harus terus diperhatikan terutama menyangkut budaya organisasi dan kepuasan kerja, baik pada organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan.
2. Perlunya penataan organisasi berkaitan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. Moh. 1995. Psikologi Industri, Yogyakarta : Liberty
- Cushway, & Lodge, 2000., Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), PT. Ilex Media Komputindo, Jakarta.
- Gomes Cardose Faustino, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi : Yogyakarta, Yogyakarta.
- Gomes R, Luis et-al, 2001. Managing Human Resouces, Edisi 3, New Jersy
- Gibson, dkk, 1996. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid I, edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Mangku Prawira Syafri, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Edisi I, Program Pasca Sarjana, IB, Bogor.
- Osborne,D. 1985. Mewirausahakan Birokrasi. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Peppard Joe dan Rowland Philip, 1997. The Essence Of Business Process Re-Engineering Terjemahan, Andi, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1990. Organization Theory, Structure, Design and Aplication. Third edition. Prentice Hall Internasional Edition. New Jersey, USA.
- Siagian, S.P, 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Suradinata Ermaya, 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan, Roman, Bandung.
- Sujana, 1996, Metode Statistika, Tarsito, Bandung.
- Thoha 1991. Perspektif Prilaku Organisasi. Rajawali Pres; Jakarta.
- Umar Husen, 2000. Business and Introduction, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- www.depdiknas.co.id. Pengaruh pengambilan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penilaian pada lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 15 September 2006