

**FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN KEPUASAAN KERJA  
KARYAWAN**

Oriza Farda Putri Wijaya

**ABSTRAK**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya ini akan sangat mendukung perusahaan tersebut untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Tujuan penulisan ini untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan agar perusahaan dapat menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan.

**Kata Kunci:** Kepuasan kerja karyawan

**ABSTRACT**

*Job satisfaction is one of the important factors that affect the satisfaction of life, because most of the human time is spent in the workplace. Employee satisfaction to perform this task will greatly support the company to achieve the target set. The purpose of this paper to determine the factors that determine employee satisfaction so that companies can assess how much job satisfaction employees to the job.*

**Keywords:** *Job satisfaction*

**Pendahuluan**

Semua organisasi mengoperasikan dan mencari dukungan di lingkungan yang secara konstan berkaitan dengan sebuah perubahan, oleh karena itu keberadaan manusia dalam hal ini adalah tenaga kerja, pada sebuah organisasi memiliki posisi yang sangat vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perlu dikelola dengan baik. Dalam konteks pemberdayaan sumberdaya manusia, agar menghasilkan karyawan profesional dengan integritas tinggi, diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku ini dapat memberikan

gambaran organisasi dalam menentukan langkah serta merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan, 2011:244). Tidak tercapainya tujuan suatu perusahaan disebabkan karena sumber daya manusia memiliki kurangnya mendapatkan kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaan di sebuah perusahaan tersebut. Agar sumber daya manusia berkualitas maka pihak manajemen perusahaan perlu memikirkan sistem yang dalam memenejem budaya organisasi yang dapat membuat karyawan mempunyai perilaku yang diinginkan perusahaan. Antara lain pemberian motivasi terhadap

karyawan. Selain itu yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana cara memberi motivasi kepada karyawan agar hal tersebut dapat membangkitkan semangat dan dorongan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Apabila dalam pemberian motivasi kepada para karyawan kurang efektif dan tidak adil maka hal tersebut akan berdampak langsung terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya ini akan sangat mendukung perusahaan tersebut untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya tidak dapat diukur dari kasat mata saja seberapa besar kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2010: 193).

Kepuasan kerja merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Sumber daya manusia akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Sumber daya manusia seharusnya mendapat perhatian lebih dibandingkan dengan sumber daya lainnya karena manusia memiliki pikiran, perasaan yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. As'ad (2001) menjelaskan bahwa indikasi adanya ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari tingginya tingkat absensi, tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya

produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai. Hasibuan (2011:203) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam memimpin, dan kompensasi yang adil dan layak.

Dari uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam artikel konseptual ini adalah faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Ada 2(dua) manfaat artikel kepuasan kerja karyawan ini adalah :

1. Menjadi sumber informasi untuk dipertimbangkan organisasi atau perusahaan tentang persoalan kepuasan kerja karyawan
2. Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi masyarakat dan organisasi dalam mengambil langkah-langkah yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

## **Pembahasan**

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Sedangkan menurut Siagian (2002:295) menyatakan bahwa: "Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya". Karena itu tidak sederhana dalam melakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang.

Sedangkan menurut Martoyo (2002:132) kepuasan kerja adalah: “Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.” Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja diatas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja yaitu merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja.

### **Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2011:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja para pegawai, yaitu meliputi:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)  
Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas.
2. Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)  
Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar

daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)  
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi pegawai tersebut akan merasa tidak puas.
4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)  
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.
5. Teori Dua Faktor dari Herzberg  
Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2002:181) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

1. Kerja yang menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka

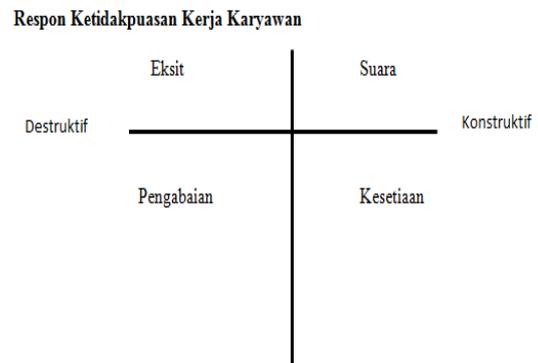
2. **Ganjaran yang pantas**  
Para karyawan menginginkan sistem upah sesuai dengan hasil kerja yang mereka lakukan.
3. **Kondisi yang mendukung**  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
4. **Rekan kerja yang mendukung**  
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan mempunyai rekan sekerja yang mendukung ramah.

Menurut Mangkunegara (2011:117) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yang secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. **Faktor Pegawai**, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. **Faktor Pekerjaan**, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan jaminan sosial tenaga kerja, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan seorang karyawan dalam bekerja selain dipengaruhi faktor eksternal (perusahaan) juga dipengaruhi oleh faktor internal (karyawan), dimana kedua faktor tersebut saling mempengaruhi atau berhubungan. Sedangkan menurut Robbins (2001:154) terdapat empat

respon karyawan terkait dengan ketidakpuasan kerja karyawan pada perusahaan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2001:154)

Berdasarkan gambar 1 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Eksit**: Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta keluar.
2. **Suara (*voice*)**, dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. **Kesetiaan (*loyalty*)**, Pasif tapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan menajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
4. **Pengabaian (*neglect*)**, Secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Menurut Sunyoto Munandar (2001:357) juga menyebutkan jumlah

yang sama (lima) mengenai faktor penentu kepuasan kerja, yaitu:

1. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan
2. Gaji atau imbalan yang diperoleh
3. Penyeliaan (supervisi)
4. Rekan-rekan sejawat yang menunjang
5. Kondisi pekerjaan

Berbeda dengan dua pendapat diatas, Veitzal Rivai (2005:479) menyebutkan sedikitnya ada tujuh faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang antara lain:

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Dalam menyikapi banyaknya faktor penentu kepuasan kerja ini, Luthan (dalam Husein Umar, 2008:38) menganjurkan untuk melihat faktor-faktor kepuasan kerja dengan mengacu pada JDI (Job Descriptive Index). Menurut indeks ini penyebab kepuasan kerja terdiri dari lima faktor, yaitu:

1. Pembayaran yang sesuai, seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi jabatan
4. Supervisi
5. Hubungan dengan rekan kerja

Berikut akan dibahas mengenai kelima faktor diatas dalam kaitannya dengan kepuasan kerja seseorang:

1. Pembayaran yang sesuai (gaji, upah, dsb)

Sebagian besar orang masih menganggap bahwa gaji atau imbalan yang diperoleh merupakan simbol dari seberapa besar pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap kemampuan (skill), keahlian (competency), kualitas kinerja, serta kontribusi yang diberikan seseorang dalam

pekerjaannya terhadap kemajuan perusahaan. Imbalan dalam bentuk uang –selain sebagai simbol penghargaan seperti disebutkan diatas- juga mempunyai nilai dan arti penting dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar seseorang, kebutuhan fisik khususnya. Bahkan dalam tingkat sosial tertentu (kalangan menengah keatas, misalnya) orang sudah menempatkan uang untuk memenuhi kebutuhan akan refreshing maupun aktualisasi diri.

Begitu pentingnya imbalan yang diterima seseorang atas pencapaian hasil kerjanya sehingga imbalan yang didapat diharapkan adil dan sesuai dengan apa yang dipersepsikan seseorang. Pada akhirnya, reaksi seseorang terhadap tingkat penerimaan imbalan tersebut dapatlah mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Herzberg seperti dikutip oleh Munandar (361) menjelaskan bahwa jika gaji seseorang dianggap terlalu rendah, seseorang akan merasakan ketidakpuasan. Namun jika dirasakan tinggi atau sesuai harapan maka seseorang itu tidak lagi merasa tidak puas. Ini berarti bahwa faktor gaji yang ditempatkan oleh Herzberg ke dalam faktor hygiene secara nyata mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja seseorang. Sejalan dengan apa yang dijabarkan diatas, Myers dan Schultz mengemukakan bahwa daya tarik salah satu faktor dari pekerjaan seperti upah dapat mempengaruhi cara kerja seseorang dalam kebebasan bekerja, perhatian terhadap peran supervisi, dan lainnya. Kepuasan kerja dapat dilihat jika seseorang yang mendapatkan upah sesuai dengan harapan atau lebih tinggi dan kemudian ia kehilangan pekerjaannya dikarenakan faktor

lain, maka seseorang itu lebih mementingkan mendapatkan pekerjaan lain dengan upah yang sama besar atau lebih tinggi nilainya. Ini mencerminkan bahwa kepuasan kerja yang didapat melalui imbalan yang sesuai merupakan salah satu faktor pemuas yang menjadi acuan dan bahan pertimbangan seseorang dalam rangka mencari, menentukan, dan melaksanakan pekerjaan itu sendiri.

2. Pekerjaan itu sendiri

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja seseorang terdiri dari keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggungjawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas (Sunyoto Munandar, 2001:357). Selanjutnya, menurut Munandar (2001:357) berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan, seperti diuraikan berikut ini:

a. Keragaman keterampilan.

Ciri ini menekankan bahwa semakin banyak keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan, maka akan dapat meminimalisir tingkat kejenuhan seseorang. Selain itu, semakin banyak keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, maka seseorang akan merasa tertantang dan termotivasi untuk dapat menguasai keterampilan tersebut sehingga ia dapat bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Menurut Herzberg dalam Gouzali Saydam (2000:246), suatu pekerjaan yang disenangi dan menantang dapat menimbulkan kegairahan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

b. Jati diri tugas.

Ciri ini mengisyaratkan sejauh mana tugas merupakan sesuatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas dalam sebuah perusahaan akan dianggap berarti dan memiliki nilai yang sama jika tugas tersebut dianggap sebagai satu kesatuan tugas yang tidak dapat dipisahkan dengan pekerjaan secara umum. Contohnya adalah pada perusahaan konveksi, dimana pekerjaan utamanya adalah menyelesaikan pakaian jadi secara utuh. Untuk menghasilkan seperangkat pakaian yang utuh, manajemen perusahaan telah membagi pekerjaan tersebut ke dalam beberapa divisi/bagian yang memiliki tugas khusus seperti membuat pola, memotong, menjahit, menyetrica, dan sebagainya. Seseorang dari divisi pemotongan kain misalnya, akan mengalami ketidakpuasan kerja dikarenakan dirinya menganggap bahwa kegiatan memotong kain hanyalah bagian kecil dari pekerjaan yang besar sehingga merasa pekerjaan tersebut bukanlah pekerjaan yang akan mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan.

c. Tugas yang penting.

Jika tugas yang diberikan kepada seseorang itu dinilai berarti dan penting bagi dirinya, maka akan timbul kepuasan kerja. Sebagai contoh seorang yang bekerja sebagai tenaga penjualan yang menganggap bahwa intensitas yang tinggi dalam mengadakan pameran produk dan bertemu kolega adalah kegiatan yang penting dan berarti dikarenakan terdapatnya peluang untuk menjual produk dalam volume yang lebih besar dan praktis.

- d. Otonomi, dimana pekerjaan yang memberikan kesempatan, peluang, serta kebebasan dalam bekerja akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
  - e. Pemberian balikan atau umpan balik yang seimbang atas pekerjaan yang dilakukan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Keterkaitan ciri-ciri diatas dengan kepuasan kerja seseorang diperkuat oleh pendapat Hackman dan Oldham yang menyatakan bahwa kelima ciri tersebut menimbulkan kondisi psikologis yang kritical yang mencakup “experienced meaningfulness of the work, experienced responsibility for outcomes of the work dan knowledge of the actual result of the work activities” (Munandar, 2001: 358). Dimana ketiga kondisi ini pada akhirnya akan berpengaruh pada motivasi, unjuk kerja, kepuasan kerja serta tingkat turnover karyawan.
3. Pemosi jabatan  
Seorang karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk menggapai karir yang lebih tinggi dengan cara diikutsertakan dalam berbagai pelatihan, pengembangan dan promosi jabatan akan merasa dihargai eksistensinya. Penghargaan berupa pengembangan diri untuk meraih prestasi dan jabatan yang lebih tinggi ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang dalam pekerjaan.
4. Supervisi  
Dalam hubungannya dengan peran supervisi, Locke membagi hubungan atasan-bawahan menjadi hubungan fungsional dan keseluruhan (Munandar, 2001:361). Hubungan fungsional yang dimaksud adalah hubungan yang lebih bersifat struktrural dimana posisi dalam

pekerjaan sangat menentukan apa yang akan dikerjakan dan siapa yang akan mengerjakan suatu pekerjaan. Atasan dilihat oleh bawahan sebagai pimpinan yang harus ditaati dan diperlakukan lebih. Sementara pimpinan melihat bawahan sebagai seorang yang harus siap melakukan apa yang diperintahkan. Hubungan yang kedua, yakni hubungan keseluruhan lebih bersifat umum dimana hubungan yang dibangun dilandasi oleh adanya ketertarikan kepribadian, kesamaan pandangan, nilai, budaya maupun kultur. Menyikapi dua jenis hubungan diatas, selanjutnya Locke berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat timbul jika kedua jenis hubungan diatas dapat terjalin dengan baik dan mengarah ke hal yang positif.

5. Hubungan dengan rekan kerja  
Faktor ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas interaksi sosial antar karyawan yang terjalin dalam lingkungan pekerjaan. Komunikasi yang baik, kerjasama yang positif serta adanya rasa kepedulian antar sesama karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Bila interaksi yang dibangun mengalami keterpurukan maka dapat dipastikan akan timbulnya ketidaknyamanan dalam bekerja yang berimbas pada kegairahan dalam bekerja, tingkat produktifitas, serta lainnya. Jika hal ini terjadi, maka kepuasan yang diharapkan seseorang akan sulit terwujud.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

1. Kepuasan kerja itu penting dipelajari dalam kajian perilaku organisasi, karena dengan mengetahui kepuasan kerja maka akan memudahkan bagi organisasi untuk mengembangkan organisasinya tersebut.

2. Kepuasan kerja merupakan sebetulnya rasa senang terhadap apa yang telah dikerjakannya, namun kepuasan kerja bersifat subjektif. Kepuasan antara individu satu dengan individu lainnya cenderung berbeda, karena setiap individu mempunyai kriteria kepuasan tersendiri dalam mengukur tingkat kepuasan hidupnya, namun kepuasan karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari bagaimana kinerja pegawai tersebut namun hal tersebut tidak menjamin karyawan merasa puas karena pada hakikatnya manusia tidak mempunyai rasa puas.
3. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada keseluruhan sikap yang akan terjadi pada diri setiap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya kondisi kerja/lingkungan kerja, peraturan atau budaya organisasi serta karakteristik organisasi, kompensasi yang memuaskan, efisiensi kerja dan partner kerja.

## Daftar Pustaka

- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hilman, Ahmad. 2006. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turn Over Karyawan Produksi Pada PT. Riau Crumb Rubber Factory*. Departemen Manajemen Universitas Sumatera Utara.
- Syahn, Subakti. 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007*. Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Anton Budi Sanstoso. 2013. *Analisis Kepuasan Kerja Pegawai di PT Bank "X"*. Bandung: Universitas Widyatama.