

# ANALYSIS TEORI HERZBERG TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS SANATA DHARMA YOGYAKARTA

Stefanus Rumangkit

Informatics and Business Institute (IBI) Darmajaya Lampung

---

## **ABSTRACT**

*Motivation, employee performance, and employee work satisfaction are criteria that must be filled. Motivation in employee has an impact on working spirit to face the workplace. If the company does not support in giving motivation to employee so it can be ascertained that employee performance will decrease and it doesn't create maximum employee work satisfaction.*

*By applying of motivational and hygiene factor, makes the organization can retain its employees. This thing can lead an increasing of employees work satisfaction. The result of this research indicates that a grow chance and recognition from others in theory motivational and work satisfaction factor according to Herzberg is able to give positive impact on the employee performance.*

**Keywords:** *Motivation Factor, Hygiene, Employee Performance*

---

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. SDM memiliki bakat, karya, dan kreativitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Suatu perusahaan tidak akan dapat maksimal dalam mencapai tujuan bila tidak didukung oleh SDM walaupun perusahaan sudah mengoptimalkan faktor-faktor lain seperti modal, metode kerja, aspek teknologi, dan lain-lain. Untuk itu SDM memiliki peranan yang penting dalam menjalankan kegiatan-kegiatan dalam suatu perusahaan.

Melihat pentingnya peranan SDM, sudah seharusnya perusahaan memberikan perhatian kepada karyawan agar mereka dapat melakukan tugas-tugasnya dan pada akhirnya karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan masing-masing. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan dalam mencapai kepuasan kerja karyawan adalah dengan cara memberikan motivasi yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

Motivasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan merupakan kriteria yang harus dipenuhi. Adanya motivasi dalam diri karyawan berdampak pada semangat kerja untuk menghadapi lingkungan kerjanya.

Apabila perusahaan tidak mendukung dalam pemberian motivasi kepada karyawan maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan menurun yang akan mengakibatkan tidak terciptanya kepuasan kerja karyawan secara maksimal.

Pemberian motivasi kerja terhadap karyawan tidaklah mudah, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Dalam teori motivasi menurut *Herzberg* (Handoko,2003:259) ada 2 faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja masing-masing karyawan tersebut sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan, 2 faktor itu antara lain : faktor *motivasional* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivasional* terdiri dari kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain, sedangkan faktor *hygiene* terdiri dari kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan sistem imbalan yang berlaku.

Dengan adanya penerapan faktor *motivasional* dan *hygiene* dalam perusahaan, membuat

perusahaan dapat mempertahankan karyawannya. Hal inilah yang dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## 1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah faktor motivasional menurut teori *Herzberg* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah kesenjangan faktor *hygiene* menurut teori *Herzberg* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah faktor motivasi dan *hygiene* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Teori Motivasional

Banyak teori yang membahas mengenai motivasi, namun dari berbagai teori motivasi yang ada penulis mengambil teori *Frederich Herzberg* atau teori *motivator-hygiene*. Untuk memahami motivasi pegawai digunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh *Herzberg*. Adapun pertimbangan penulis adalah:

Pertama, teori yang dikembangkan oleh *Herzberg* berlaku mikro yaitu untuk karyawan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi *Maslow* misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya. Kedua, teori *Herzberg* lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan *Maslow*, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh *Frederick Herzberg* tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut *Maslow*. Teori *Herzberg* memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan *Maslow*, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan.

Karena dari teori *Herzberg* yang menarik adalah bahwa bila para pekerja merasa puas dalam pekerjaannya, kepuasan ini didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik. Sebaliknya bila pekerja merasa tidak puas, ketidakpuasan ini pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik. Teori yang dikemukakan oleh *Frederich Herzberg* lebih dikenal dengan teori motivasi dua faktor, dua faktor *motivator* tersebut dapat diuraikan seperti dibawah ini (*Handoko,2003:259*):

### 2.2 *Motivators Factors* atau faktor pemuas

Faktor yang mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja seseorang dalam organisasi seperti: prestasi, keberhasilan mencapai sesuatu seperti dalam angan-angannya, pengakuan yang diperoleh dari orang lain, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir, pertumbuhan profesional yang berkaitan dengan sifat (isi) pekerjaan, intelektualitas yang dialami oleh seseorang, dan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi kerja atas pekerjaannya.

Kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain dapat menimbulkan rasa puas kepada karyawan. Suatu perusahaan dengan memberikan kesempatan bertumbuh terhadap karyawan maka karyawan dapat berkembang dan juga dapat meningkatkan jenjang atau karir pekerjaannya ke jenjang atau karir yang lebih tinggi dari sebelumnya sehingga karyawan merasa diakui dan dihargai oleh rekan sekerjanya ataupun pimpinannya yang nantinya akan membuat karyawan tersebut memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya.

### 2.3 *Hygienic Factors* atau faktor bukan pemuas

Faktor pencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi meliputi: kondisi kerja,

kebijaksanaan perusahaan, pelaksanaan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan, gaji dan administrasi yang kurang baik, supervisi oleh para manager, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja yang kurang nyaman (Handoko,2003:260). Dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil faktor gaji dari teori Hygiene menurut Herzberg. Gaji adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang (Handoko,2003:245). Karyawan yang sudah memiliki gaji atau upah yang sudah sesuai dengan harapan akan kenyataannya, dan bila upah atau gaji tersebut dinaikkan maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan tetap dan tidak naik. Dan sebaliknya jika karyawan yang sudah memiliki gaji atau upah yang sesuai harapan dengan kenyataannya, dan bila gaji atau upah tersebut diturunkan maka akan berpengaruh negatif pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan akan gaji atau upah akan sangat berpengaruh terhadap tingkat rasa kepuasan kerja karyawan.

## **2.4 Kepuasan Kerja Karyawan**

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin.

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik- baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasaannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasaannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan karyawan diperusahaan kurang.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan berupa penelitian kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data- data numerikal (angka-angka) yang

diolah dengan metoda statistik. Semua hasil temuan dalam penelitian ini akan diangkakan dan disimpulkan berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai administratif tetap dan pegawai edukatif tetap yang bekerja pada Universtas Sanata Dharma.

#### 2. Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 orang yaitu pegawai administratif tetap dan pegawai edukatif tetap yang bekerja pada Universtas Sanata Dharma. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan prosedur Random Sampling

### 3.4 Variabel

Dalam persamaan regresi berganda variabel yang terlibat didalamnya adalah kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, pengakuan orang lain, dan kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan yang merupakan variabel independen. Sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah sikap terhadap kepuasan kerja. Setelah persamaan regresi berganda di atas dihitung dan di uji maka variabel dependen dari persamaan tersebut akan menjadi variabel independen. Kepuasan kerja menjadi variabel independen sedangkan kinerja karyawan menjadi variabel dependen.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui menggunakan kuisioner. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan skor jawaban : Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Cukup Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat Tidak Setuju = 1.

### 3.6 Pengujian Instrumen

#### 1. Pengujian Validitas

Validitas dan realibilitas alat ukur digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya alat ukur tersebut. Digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel > 0,5 maka butir-butir pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

#### 2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas mengandung arti bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan, dan tetap. Dalam penelitian ini variabel dinyatakan reliabel dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy*. Apabila nilai *Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy* > 0,5 maka butir-butir pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 1. Analisis regresi berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas yaitu kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, pengakuan orang lain, dan kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan terhadap kepuasan kerja (Irianto,2007):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Keterangan:

Y : Kepuasan kerja

a : Pendugaan dari  $\alpha$

b : Pendugaan dari  $\beta$

X1 : Kesempatan bertumbuh

X2 : Kemajuan dalam karier

X3 : Pengakuan orang lain

X4 : Kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan

Untuk menjaga akurasi model hasil regresi yang diperoleh, maka dilakukan beberapa tahapan uji syarat klasik. Uji asumsi klasik dibutuhkan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu model regresi yang akan dipakai sebagai model penjelas bagi pengaruh antar variabel. Uji syarat klasik dilakukan untuk menjawab pertanyaan bahwa apakah model analisis regresi tersebut sudah memenuhi syarat-syarat yang berlaku. Syarat - syarat yang dikehendaki dalam analisis regresi adalah sebagai berikut:

**a) Uji Multikorelasi**

Multikorelasi adalah keadaan dimana antara dua variabel independent atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna.

**b) Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut Heteroskedastisitas.

**c) Uji Normalitas**

Uji normalitas perlu dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel tergantung, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak.

**2. Uji F atau Uji Simultan**

Dengan *level of signifikan* 5% maka persamaan regresi tersebut bisa diuji dengan kriteria pengujian apabila F hitung > F tabel = Ho ditolak, artinya variabel independen secara serentak atau bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

**4. ANALISIS DATA**

**4.1 Pengujian Instrumen**

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan terhadap 100 orang responden yaitu 50 orang karyawan tetap dan 50 orang dosen tetap yang bekerja di Universitas Sanata Dharma.

**1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dalam penelitian ini variabel dinyatakan valid dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*. Apabila nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* > 0,5 maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 1. KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.770
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2045.331
	df	253
	Sig.	.000

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dalam penelitian ini variabel dinyatakan reliabel dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel  $> 0,5$  maka butir-butir pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

**Tabel 2. Reliabilitas *Cronbach's Alpha***

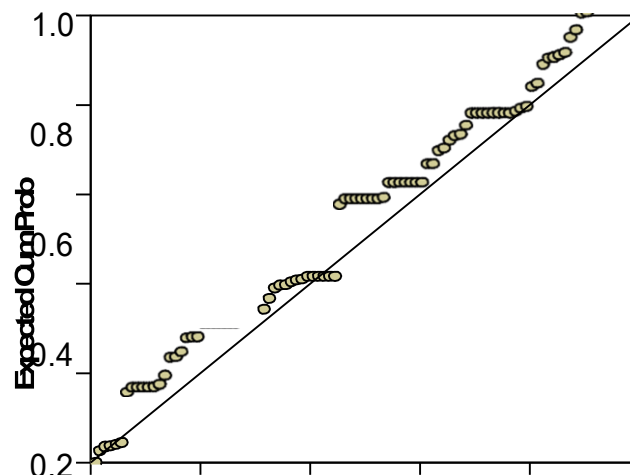
item	Cronbach's Alpha	status
Kesempatan bertumbuh	0,911	Reliabel
Kemajuan dalam karier	0,875	Reliabel
Pengakuan orang lain	0,879	Reliabel
Kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan	0,905	Reliabel
Kepuasan kerja	0,797	
Kinerja karyawan	0,781	Reliabel

Hasil pengujian reabilitas di atas dapat disimpulkan kesemuanya reliabel, karena nilai koefisien *alphanya* lebih besar dari 0,5.

## 3. Uji Normalitas

Uji normalitas persamaan regresi juga bisa dilihat dari auto regresi di bawah ini.

**Gambar 1. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: VAR00005**



Berdasarkan gambar di atas maka persamaan regresi bisa dikatakan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Hal ini bisa dilihat dari persebaran data di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4. Uji Multikolinieritas

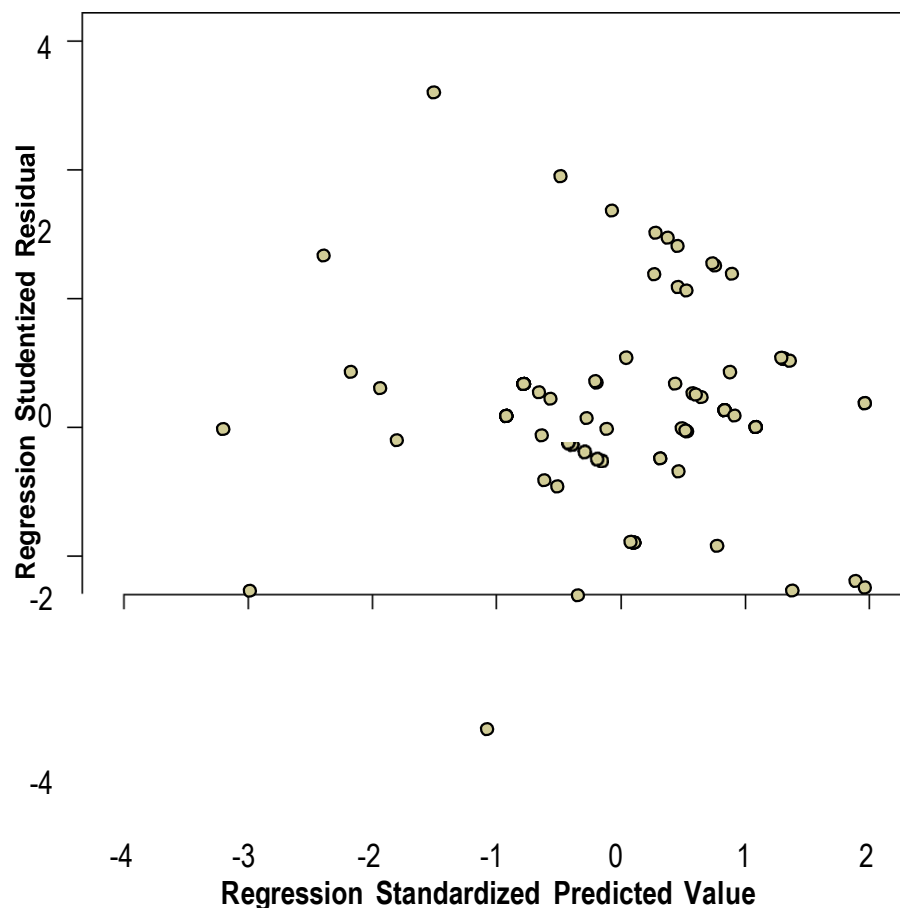
Uji multikolinieritas adalah uji yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Regresi yang baik adalah regresi yang tidak terjadi multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dideteksi dengan cara berikut:

1. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari VIF, jika  $VIF < 10$  maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi.
2. Nilai eigenvalue sejumlah satu atau lebih variabel bebas yang mendekati nol memberikan petunjuk adanya multikolinieritas. Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa nilai VIF semua variabel bebas  $< 10$  dan dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas dalam persamaan regresi berganda tersebut.

#### 5. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas.

**Gambar 2. Scatterplot  
Dependent Variable: VAR00005**



Dari grafik di atas bisa disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas atau model regresi liniernya homoskedastisitas karena terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka mengidentifikasi tidak terjadi heterokedastisitas.

## 4.2 PENGUJIAN HIPOTESIS

### 1. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui nilai F maka kita akan melihat tabel anova di bawah ini.

Tabel 3. ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	159,586	3	53,195	15,339	,000(a)
Residual	332,924	96	3,468		
Total	492,510	99			

a Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00001, VAR00002 b Dependent Variable: VAR00005 Berdasarkan tabel di atas, diperoleh F-hitung sebesar 15,339 dan nilai Sig 0,000. Berdasarkan perhitungan ini nilai Sig <  $\alpha$ , maka pada taraf kesalahan 5% dapat dinyatakan bahwa secara simultan ada pengaruh antara kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain dalam faktor motivasional menurut Herzberg terhadap kepuasan kerja.

### 2. Uji t (Uji Parsial)

Tabel 4. Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std Error	BETA		
Constant	9,371	1,276		7,346	0
VAR00001	0,481	0,095	0,591	5,046	0
VAR00002	-0,252	0,091	-0,327	3,776	0,007
VAR00003	0,313	0,08	0,339	3,926	0
VAR00004	0,436	0,055	0,625	7,929	0

Hasil pengujian dan perhitungan koefisien regresi secara parsial di atas dijelaskan sebagai berikut:

#### a) Kesempatan bertumbuh

Koefisien regresi variabel kesempatan bertumbuh (X1) sebesar 0,481, berarti terdapat pengaruh positif terhadap kesempatan bertumbuh pada sikap terhadap kepuasan kerja karyawan dan dosen di Universitas Sanata Dharma.

#### b) Kemajuan dalam karier

Koefisien regresi variabel kemajuan dalam karier (X2) sebesar -0,252, berarti kemajuan dalam karier berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan dosen di Universitas Sanata Dharma.

#### c) Pengakuan orang lain

Koefisien regresi variabel kemajuan dalam karier (X3) sebesar 0,252, berarti terdapat pengaruh positif pengakuan orang lain terhadap kepuasan kerja karyawan dan dosen di Universitas Sanata Dharma.

#### d) Kesenjangan antara kenyataan dan harapan atas imbalan

Koefisien regresi variabel kesenjangan antara kenyataan dan harapan atas imbalan ( $X_4$ ) sebesar 0,436, berarti terdapat pengaruh positif kesenjangan antara kenyataan dan harapan atas imbalan terhadap kepuasan kerja karyawan dan dosen di Universitas Sanata Dharma.

### 3. Persamaan Regresi Berganda

Berdasarkan data di atas bisa dibuat sebuah persamaan regresi linier berganda dari variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan dosen di Universitas Sanata Dharma, yaitu:  $Y = 9,371 + 0,481 X_1 + 0,252 X_2 + 0,313 X_3 + 0,436 X_4$

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

1. Kesempatan bertumbuh, dan pengakuan orang lain dalam faktor motivasional menurut Herzberg merupakan faktor-faktor yang berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Sedangkan faktor kemajuan dalam karier berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan dan dosen yang bekerja di Universitas Sanata Dharma.
2. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan yang terdapat dalam faktor hygiene menurut teori Herzberg merupakan faktor yang tidak berpengaruh negatif pada kepuasan kerja melainkan berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan dan dosen yang bekerja di Universitas Sanata Dharma.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

### 5.2 Saran

Agar karyawan dan dosen memiliki kepuasan yang tinggi selain memperhatikan Kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, pengakuan orang lain, dan Kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan, harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja yang lain seperti sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, pertumbuhan profesional yang berkaitan dengan sifat (isi) pekerjaan, intelektualitas yang dialami oleh seseorang, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, pelaksanaan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Griffin, Ricky W. & Ronal J. Ebert. 2006. *Business*. New Jersey: Pearson Education Inc
- Handoko, T. 2003. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko, Hani, T dan Reksahadiprojo Sukanto. 2000. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Hasan. 2000. *Teori dan Konsep Manajemen*. Yogyakarta: BPFE <http://www.usd.ac.id>

- Irianto, Agus. 2007. *Statistika: Konsep Dasar & Aplikasinya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Kusnendi. 2008. *Model Model Persamaan Struktural*.  
<http://teorionline.wordpress.com>
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. Ohio: South Western
- Prasetyo, Cosmo Doni. 2006. Pengaruh motivasi kerja, kemampuan kerja, dan kesempatan untuk bekerja terhadap kinerja karyawan .*Skripsi*.Yogyakarta:Universitas Sanata Dharma.
- Rubiyanti, Christina. 2006. Analisis hubungan antara motivasi dan prestasi kerja dengan kepuasan karyawan. *Skripsi*.Yogyakarta:Universitas Sanata Dharma.
- Wijaya, Toni, 2009. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Atma Jaya Yogyakarta.
- Williams, Robert A, 2001. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc

