

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN SUKABUMI

Moh. Irsan Frimansah dan Raeny Dwi Santy

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi, Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi serta Pengaruh iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Itu berarti iklim organisasi yang lebih baik memberikan pengaruh terhadap semakin tingginya tingkat kepuasan kerja. Demikian juga, karakteristik pekerjaan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa peningkatan dari karakteristik pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja para pegawai.

Pendahuluan

Dalam sebuah riset yang dilakukan oleh *Political and Economic Risk Consultance* (PERC), sebuah lembaga konsultan di Hongkong, menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pemerintah di Indonesia selalu bertele-tele dan menyebutkan bahwa kualitas pegawai pemerintah Indonesia berada pada urutan 12 dari 14 negara yang disurvei, hasil riset tersebut memberikan gambaran bahwa citra kurang baiknya pegawai pemerintah Indonesia masih melekat pada masyarakat dan secara tidak langsung masyarakat telah melakukan kontrol terutama terhadap perilaku pegawai pemerintah (Hidayat,2002:11).

Ketentuan bahwa pegawai negeri mempunyai kewajiban bertugas secara profesio-

sional, jujur, adil dan merata pada kenyataannya masih belum terlaksana dengan baik. Oleh sebab itu upaya untuk mendorong pemberdayaan pegawai pemerintah semakin dirasakan urgensinya, hal ini tiada lain untuk memenuhi tuntutan dan keinginan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*clean and good governance*).

Iklim organisasi merupakan aspek eksternal pekerjaan yang mempengaruhi pekerja dalam menyesuaikan tugas yang mencakup lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan dan teman sekerja dalam organisasi. Iklim organisasi pada dasarnya akan mampu memunculkan suasana kerja yang menyenangkan, menantang dan membangkitkan motivasi kerja. Iklim or-

ganisasi dan karakteristik pekerjaan yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan akan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan pada beberapa kantor yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sukabumi yang menjadi objek penelitian ini menunjukkan bahwa masih relatif banyak pegawai yang kurang bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya karena berbagai macam alasan, diantaranya adalah suasana dalam lingkungan kerja yang dirasakan kurang nyaman dan monoton akibat tidak adanya tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, tidak adanya dorongan kepada pegawai untuk bertindak imajinatif dan tidak responsif akibat dari prosedur yang birokratis, kurang berkomunikasi secara terbuka antara pimpinan maupun rekan kerja sehingga mereka menerima hasil seadanya dan mereka tidak memiliki konsekuensi apapun atas pekerjaannya.

Akibat dari suasana kerja tersebut masih banyak pegawai yang menunjukkan perilaku yang hanya datang terlambat dan sama sekali tidak melakukan pekerjaan, akibatnya pekerjaan menjadi tidak terselesaikan dan baru selesai pada hari-hari berikutnya dan mereka tidak termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya secepat mungkin, bertindak hanya menunggu perintah atasan sehingga merasa pekerjaannya kurang bervariasi. Hal-hal tersebut tentunya mempengaruhi rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

Kondisi seperti ini lambat laun akan semakin dirasakan oleh pegawai sebagai sesuatu yang membosankan, akibatnya pegawai tidak memiliki rasa bertanggung jawab atas pekerjaan dilaksanakan dan tidak merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan dapat memberikan sesuatu yang bernilai bagi dirinya. Hal ini diduga men-

jadi penyebab rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi.

Permasalahan yang diuji dalam penelitian ini adalah menganalisis : (1). Sejauhmana iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. (2). Sejauhmana karakteristik pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. (3). Sejauhmana iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi.

Tinjauan Pustaka

Iklim organisasi (*organizational climate*) menurut James and Jones (Davidson, 2000:21) adalah :*“Set of characteristics that describe an organization and that distinguish the organization from other organizations and influence the behavior of people in the organization.*

Ringkasan dimensi iklim yang menggambarkan variasi faktor yang termasuk dalam pembuatan konsep iklim organisasi diperkenalkan James and Jones (dalam Davidson, 2000:28), yaitu : (1). *Leader facilitation and support* (kemudahan dukungan pimpinan), mencerminkan tindakan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan penjadwalan aktivitas, perencanaan, memfasilitasi hubungan interpersonal, peduli terhadap kebutuhan pekerja yang dapat membina keterbukaan dan saling berinteraksi. (2). *Workgroup cooperation, friendliness and warmth* (kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan), secara umum mencerminkan hubungan antar anggota organisasi dan kelompok kerja. (3). *Conflict and pressure* (konflik dan tekanan kerja), menggambarkan suasana dalam organisasi ketika dalam aktivitasnya muncul permasalahan serta tekanan

kerja dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan. (4). *Organizational planning openness* (Perencanaan organisasi yang terbuka), menggambarkan kejelasan mengenai kebijakan, perencanaan serta prosedur pelaksanaan tugas dalam organisasi. (5). *Job standards* (Standar kerja), yang mencerminkan tingkat kerja yang memiliki standar ketat mengenai kualitas dan akurasi.

Hackman & Oldham (dalam Robbin 2001) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan".

Suatu model karakteristik kerja diajukan oleh Hackman & Oldham (dalam Robbins 2001:447) yang mengidentifikasi lima dimensi inti dari karakteristik kerja meliputi : (1) Keragaman kecakapan (*skill variety*), (2) Identitas pekerjaan (*task identity*), (3) Keberartian pekerjaan (*task significance*), (4) Otonomi (*otonomy*), dan (5) Umpan balik dari pekerjaan (*feedback from job*). Model karakteristik pekerjaan ini memunculkan motivasi internal akibat adanya suatu pengalaman dan penghayatan psikologis pekerja setelah melakukan pekerjaannya.

Menurut Maman Kusman (1999:1) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang : (1) Bersumber pada pekerjaan (*Intrinsic factor*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*Extrinsic factor*). (2) Bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*Satisfaction on the work process and outcome*).

Selanjutnya Robbins (2001:22) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah "A general attitude toward one's job; the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive". Selanjutnya Robbins (2001:149) menyatakan bahwa

faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah (1) Kerja yang secara mental menantang, (2) Ganjaran yang pantas, (3) Kondisi kerja yang mendukung, dan (4) Rekan kerja yang mendukung. Variabel-variabel kepuasan kerja yang langsung pengaruhnya terhadap kepuasan kerja yaitu : Kompensasi, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, kelompok kerja, serta kondisi kerja.

Penelitian yang dilakukan Ostroff (1992:971) mengemukakan bahwa "*The climate of the organization, job characteristics and participation in decision making have relation with satisfaction of employees*". Dijelaskan bahwa antara iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan partisipasi dalam menentukan keputusan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Finlay (1995:430) membuktikan bahwa ada pengaruh antara variabel organisasi, karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, sedangkan umur tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Alaydroes (2000:113) membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan ternyata memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi meskipun dalam tingkat yang rendah, artinya karakteristik pekerjaan berperan relatif kecil dalam menumbuhkan iklim organisasi, karena iklim organisasi dibentuk oleh berbagai aspek.

Rongga et.al (2001:79) membuktikan bahwa "*existence of relation which are positive between organizational climate with job satisfaction of employees*". adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya ia menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan timbul dari akibat oleh cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutser-

taan bawahannya, sehingga para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasan memperhatikan mereka.

Dalam penelitian ini, pendekatan terhadap iklim organisasi menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh James and Jones, yaitu : *Leader facilitation and support ; Workgroup cooperation, friendliness and warmth; Conflict and pressure; Organizational planning; Job standards*

Terhadap karakteristik pekerjaan akan menggunakan model Hackman-Oldham yang menggunakan lima sifat yang melekat pada pekerjaan yang merujuk pada instrumen *Job Diagnostik Survey* yaitu : *Variety of skill, Identity of task, Significance of task, Autonomy, and Feedback*. Adapun yang menjadi dimensi kepuasan kerja adalah *Compensation, work it self, promotion, work group, and working condition*.

Metode Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini jenis atau bentuk penelitian yang digunakan adalah deskriptif-verifikatif.

Mengingat jenis atau bentuk penelitian adalah deskriptif-verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang dilaksanakan adalah metode survey. Selanjutnya dijelaskan bahwa jika suatu penelitian ingin menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian ini disebut penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Variabel independen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja pegawai. Indikator variabel yang diguna-

kan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala ordinal dengan teknik skala *Likert*.

Hasil dan Pembahasan

Populasi yang akan diteliti yaitu para pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi berjumlah 1407 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Stratified Proposional Random Sampling*. Selanjutnya ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 orang pegawai.

Metode analisis verifikatif untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi berganda (*Multiple Regression Method*). Uji asumsi klasik seperti uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas dilakukan agar model regresi dapat diterapkan. Hubungan fungsional antara variabel X dengan variabel Y dimana variasi dari X akan diiringi pula oleh variasi dari Y yang secara matematis hubungan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Moh. Nazir, 1999:530):

$$Y = f (X_1, X_2, \dots, X_k, \epsilon)$$

Dimana :

Y = variabel dependen

X = variabel independen

ϵ = variabel yang mempengaruhi

Hubungan fungsional tersebut secara linear dijabarkan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana :

X_1 = Iklim Organisasi

X_2 = Karakteristik Pekerjaan

Y = Kepuasan Kerja

β_0 = konstanta

β_1 = Koefisien regresi variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi variabel X_2

ϵ = Variabel yang mempengaruhi Y diluar variabel X_1, X_2 yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan F-

test untuk pengaruh simultan dan t-test untuk pengaruh parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Dalam iklim organisasi terdiri dari 6 unsur, yaitu : *Leader facilitation and support* (kemudahan dukungan pemimpin), *Work-group cooperation, friendliness and warmth* (kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan), *Conflict* (konflik), *Organizational planning openness* (Perencanaan organisasi yang terbuka), *Job standards* (Standar kerja).

Dukungan dan perhatian atasan terhadap bawahannya dapat diciptakan melalui sebuah sistem yang dapat menjamin terlaksananya interaksi antara atasan dan bawahan. Kondisi yang dialami oleh pemda Sukabumi pada dasarnya sudah bisa dijadikan sebagai awal penciptaan sistem tersebut.

Analisis data dengan menggunakan model analisis regresi dilakukan dengan bantuan program SPSS for windows.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut :

$$Y = -5.515 + 0.302 X_1 + 0.292 X_2$$

Dari persamaan regresi tersebut terlihat bahwa koefisien regresi (β) untuk variabel X_1 dan X_2 semuanya bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa Iklim organisasi dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Iklim organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial maka akan dilakukan pengujian terhadap persamaan garis regresi tersebut melalui hipotesis penelitian.

Pengaruh Iklim organisasi dan Karakter-

istik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan secara simultan ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2) dari analisis regresi. Koefisien determinasi (R^2) ini menunjukkan proporsi atau presentase variasi total variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen X_1 dan X_2 secara bersama-sama (Gujarati,1999). Hasil analisis regresi yang disajikan pada tabel 4.21 menunjukkan nilai $R^2 = 0.688$. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa 68.8 % Kepuasan Kerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel Iklim organisasi dan Karakteristik Pekerjaan. Sedangkan 31.2 % merupakan pengaruh faktor variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen ditunjukkan dengan nilai $R = 0.829$ yang hampir mendekati satu. Angka ini menunjukkan keeratan hubungan yang tinggi (kuat) seluruh variabel independen X terhadap variabel dependen Y (Guilford). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992:971) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi, karakteristik pekerjaan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan.

Koefisien determinasi (R^2) juga menunjukkan tingkat ketepatan garis regresi dan kecocokan model yang terbentuk. Kecocokan model dikatakan lebih baik kalau nilai R^2 semakin mendekati satu (Gujarati,1999). Oleh karena itu nilai $R^2 = 0.688$ hampir mendekati satu, maka garis dan model regresi yang terbentuk merupakan garis dan model regresi yang cocok dalam menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil perhitungan menunjukkan pada variabel Iklim Organisasi mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0.302. Hal tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kepuasan

Kerja sebesar 0.302. Demikian pula halnya dengan variabel karakteristik pekerjaan yang mempunyai nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0.292. Artinya karakteristik pekerjaan berpengaruh positif secara parsial terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.292.

Pengaruh secara parsial dapat pula dilihat melalui koefisien determinasi parsial (r^2) dari variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 10.0 yang menghasilkan koefisien korelasi parsial (r). Oleh karena itu koefisien determinasi parsial (r^2) dihitung dengan mengkuadratkan korelasi parsial tersebut. Nilai koefisien korelasi parsial (r) dan koefisien determinasi parsial (r^2) variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y disajikan dalam berikut:

Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel X_1 ini adalah sebesar 0.243. Ini berarti bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial adalah sebesar 24.3%. Selain hal tersebut, koefisien korelasi sebesar 0.493 menurut aturan Guilford menunjukkan keeratan hubungan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sedang atau cukup, karena diatas atau > 0.40 . Penelitian yang dilakukan oleh Laffollete and Sims, Kaczka & Kirk, Fredricson (Steers 1985:128) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan jelas antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Khususnya, ditemukan bahwa iklim yang lebih konsultatif, terbuka dan mementingkan pekerja biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif. Litwin & Stringer (Steers, 1985:129) telah membuktikan bahwa iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik diantara para pekerja, akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kelompok kerja, dan perilaku kreatif yang besar, tetapi prestasi kerja tetap rendah.

Pengaruh yang diberikan oleh iklim organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi maka akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel X_2 ini adalah sebesar 0.203. Ini berarti bahwa pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kepuasan kerja secara parsial adalah sebesar 20.3%. Selain hal tersebut, koefisien korelasi sebesar 0.451 menurut aturan Guilford menunjukkan keeratan hubungan pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kepuasan kerja adalah sedang atau cukup, karena diatas atau > 0.40 . Menurut Wexley & Yulk (1992) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor utama yang secara konsisten ditemukan dalam pembentukan kepuasan kerja. Apabila seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasakan kepuasan melalui pekerjaannya.

Pengaruh yang diberikan oleh Karakteristik Pekerjaan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti semakin baik Karakteristik Pekerjaan maka akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Uji F-statistik dilakukan untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dari perhitungan yang dilakukan maka didapat F_{hitung} sebesar 106.829 dengan tingkat signifikansi 0,000. Kriteria pengujian yang dilakukan untuk menentukan apakah besarnya pengaruh (koefisien determinasi) dalam persamaan regresi signifikan atau tidak adalah jika probabilitasnya (tingkat signifi-

kansi) > 0,05. Berdasarkan perhitungan pada lampiran lampiran , dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi 0,000 > 0,05. Hal ini berarti bahwa secara simultan iklim organisasi dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Uji t dilakukan untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan maka didapat t_{hitung} untuk X_1 sebesar 5.575 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan t_{hitung} untuk X_2 sebesar 4.978 dengan tingkat signifikansi 0,000. Kriteria pengujian yang dilakukan untuk menentukan apakah besarnya pengaruh dalam persamaan regresi signifikan atau tidak adalah jika probabilitasnya (tingkat signifikansi) > 0,05. Berdasarkan perhitungan pada lampiran lampiran 6, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi X_1 yaitu 0,000 > 0,05 dan tingkat signifikansi X_2 yaitu 0,000 > 0,05. Hal ini berarti bahwa secara parsial iklim organisasi dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kesimpulan

Iklim organisasi dan karakteritik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini menunjukkan bahwa secara serempak iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan berperan dalam membentuk dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pemerintah daerah Kabupaten Sukabumi.

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi maka semakin baik kepuasan kerja karyawan.

Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pe-

merintah Daerah Kabupaten Sukabumi. Hal ini berarti semakin baik karakteristik pekerjaan maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ernie Tisnawati Sule.2002. *Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Karyawan dan kepuasan Pelanggan Dengan kinerja Perusahaan*. Jurnal Bisnis dan Manajemen.Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung.
- Gibson.L.J.,Ivancevich.M.J.,and Donnelly.H.J. 1987. *Organisasi dan Manajemen:Prilaku,Struktur,Proses*. Alih Bahasa : Djoerban Wahid. Edisi keempat. Erlangga.Jakarta.
- Griffin and Moorhead.1992. *Organization Behavior.second edition*.The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.USA.
- Hackman.R.J.,and Oldham.R.G.,1980. *Work Redesign*. Wesley Publishing Company,Inc.
- Lance.E.C.,Rush C.Michael., Freeman M.D.,and Eby Lillian.1999. *Motivational Bases of Affective Organizational Commitment : A Partial Test of An Integrative Theoretical Model*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. P463-483.
- Luthans,Fred. 1995. *Organizational Behavior*.Sixth edition.McGraw-Hill International Edition.Management series.New york.
- Maman Kusman.1999. *Perilaku Organisasi*. Magister Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung.
- Neal,A.,West,M., and Patterson.2000. *An Examination of Interactions between Organization Climate and Human Resources Management Practises in Manufacturing Organizations*. Februari 2000.P 1-17
- Ostroff.C.1992. *The Relationship between Satisfaction,Attitude, and Performance : An Organizational Level Analysis, Journal of Applied Psychology*. Vol 77. P 963-974.

- Richard M Steers.1985. *Efektivitas Organisasi*. Alih bahasa Magdalena Jamin. Cetakan ke-2.
- Robbins,P.Stephen.2001. *Perilaku Organisasi : Konsep,Kontroversi,dan Aplikasi*.Alih bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhalindo. Jakarta.
- Robbins.P.Stephen.2001. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Prentice-Hall International,Inc. New Jersey.
- Rogga.K.L., Schmidt,D.B.,Shull,C and Schmitt.N., 2001. *Human Resource Practices,Organizational Climate and Customer Satisfaction*. *Journal of Management*. P 70-89.
- Schuler,R. & Jackson,S.E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Abad 21*. Edisi ketujuh. Alih bahasa Abdul Rosyid dkk, Erlangga, Jakarta.
- Smith.S.C and Hemingway A.Monica.1999. *Organizational Climate and Occupational stressors as Predictors of Withdrawal behaviours and Injuries in Nurses*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.p285-299.
- Wendell.L.French.1998. *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company. Boston Newyork.

