

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN RS TNI AL JALA AMMARI MAKASSAR

**Noer Bahry Noor, Burhanuddin Bahar, Wahyu Morfina Nurhayati**  
Konsentrasi Administrasi Rumah Sakit PPs Unhas Makassar

### ABSTRAK

Management human resource is corps or with refer to decision concerning the officer relation influence efektifitas organization and officer. To improve the officer performance, as controller entire corporate activity can be done with many ways for example with motivation. But before improving the employees motivation a organization beforehand should be able to gratify his employees, either from reward, development and training, leadership and also distributions of work schedule. This research aims to analyze the factors affecting work satisfaction and its influence on employees' work motivation of Jala Ammari Indonesia Sea Force Hospital of Makassar. In this research anticipated factor become cause of satisfaction of employees is repayment, training and development, leadership and distributions of work schedule. Besides seen also influence of satisfaction of employees with employees motivation. This research is quantitative research with approach cross sectional. Approach cross sectional at this research indicate that the depicted phenomenon happened at one selected time because using the data collected at one selected time. The result show that repayment, training and development, leadership, and distributions of work schedule have an influence on employees' statisfaction. Furthermore, employees' statisfaction has an influence on employees' motivation. Inferential thus progressively reward good, development and training, leadership and also division of distributions of work schedule, hence statisfaction of employees of excelsior, and excelsior statisfaction of employees, hence of excelsior is also his motivation. After seeing the interview result, hence suggested on the side of management require to maintain good leadership be like in this time to give statisfaction employees. And is henceforth required by the further research to answer do besaran influence of leadership and also position of his dominant influence is distinguishing the Hospital having the character of the hierarchy be like Jala Ammari Indonesia Sea Force Hospital of Makassar.

**Key Words : Leadership, Employees, Statisfaction And Employees, Motivation.**

### PENDAHULUAN

Kondisi SDM di Indonesia saat ini masih sangat jauh dari harapan, hasil survey *United Nations for Development Program* (UNDP) tahun 2003 mengenai *Human Development Index* (HDI) Indonesia berada pada urutan ke 112 kualitas SDM-nya. padahal dari sisi kuantitas Indonesia memiliki SDM yang sangat besar.

Rendahnya kualitas SDM di Indonesia termasuk juga SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS), juga dapat dilihat dari total PNS Indonesia ada 75% lulusan SMU atau lebih rendah, dan 25% pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan lebih dari SMU. Selain itu 53% dari 4 juta pegawai (PNS) di Indonesia mendapat "gaji buta" atau hanya 47% yang produktif dan profesional, jadi hanya 47% yang mempunyai kinerja yang memadai (baik) dan 53% yang mempunyai kinerja yang tidak memadai. Dengan kata lain kinerja 47% pegawai adalah optimal sedangkan yang 53% tidak optimal<sup>1</sup>.

Dalam manajemen pelayanan kesehatan terdapat tiga kelompok manusia yang terlibat, yaitu kelompok manusia penyelenggara pelayanan kesehatan (health provider, misalnya dokter dan perawat), kelompok penerima jasa pelayanan (konsumen) serta kelompok ketiga yang secara tidak langsung terlibat, misalnya para administrator. Kelompok lain yang terlibat secara tidak langsung yaitu masyarakat secara keseluruhan atau keluarga penderita yang justru tidak jarang menentukan dalam manajemen pelayanan kesehatan.

Pelayanan rumah sakit saat ini sudah bersifat padat modal, padat karya dan padat teknologi dalam menghadapi persaingan global. Berdasarkan ciri tersebut dilihat bahwa rumah sakit bersifat padat karya, yang artinya rumah sakit terdiri dari beraneka ragam tenaga kerja dimulai dari tenaga medik, paramedik hingga tenaga administrasi. Berdasarkan hal itu maka rumah sakit juga harus memperhatikan masalah tenaga kerjanya. Manajemen rumah sakit harus melihat apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

karyawan sehingga meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, maka pasien akan dilayani secara maksimal sehingga pasien juga akan merasa puas.

Motivasi berperan menggerakkan individu untuk menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi adalah kesediaan individu mengeluarkan upaya tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Gibson menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi karyawan<sup>2</sup>.

Kerangka konsep penelitian ini diangkat dari teori yang dikembangkan oleh Kepuasan Kerja Karyawan<sup>3</sup>. Dalam teori ini menyatakan bahwa motivasi kerja dibangun dari kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan ini sendiri dilihat dari dua dimensi yaitu karakteristik organisasi yang terdiri dari imbalan, pelatihan dan pengembangan serta kepemimpinan. Yang kedua adalah berdasarkan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari desain pekerjaan, jadwal kerja, dan tindak lanjut hasil tenaga kerja.

## BAHAN DAN METODE

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar tahun 2009. Dipilihnya Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari disebabkan karena peneliti ingin mengetahui faktor apa saja yang menjadi penyebab kepuasan karyawan, khususnya dikalangan militer dan apakah ada perbedaan dengan faktor yang menyebabkan kepuasan karyawan sipil.

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional*. Pendekatan *cross sectional* pada penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena yang digambarkan terjadi pada satu waktu tertentu karena menggunakan data yang dikumpulkan pada satu waktu tertentu saja<sup>4</sup>.

### Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode Kuesioner. Menyusun daftar pertanyaan terstruktur berkaitan dengan variabel penelitian yang selanjutnya disebarkan kepada responden. Teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan mempelajari laporan rumah sakit dan instansi lain yang terkait dengan topik penelitian.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar.

### Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil secara keseluruhan (total) yang memenuhi kriteria sebagai berikut: Karyawan militer dan PNS, Tidak dalam masa cuti dan Bersedia melakukan wawancara.

Dari populasi sebesar 60 orang hanya berhasil diambil sebanyak 49 orang. Sebelas orang yang tidak mengisi kuesioner disebabkan karena satu orang tidak bersedia di wawancara, tiga orang sedang cuti, tiga orang sudah pindah tugas (mutasi), dan sisanya sebanyak empat orang sedang mengikuti pendidikan pada saat penelitian berlangsung.

### Pengolahan Data

Pengolahan data menggunakan komputer program SPSS dan hasilnya disajikan dalam bentuk Tabel disertai penjelasan.

### Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, kemudian dilakukan uji pengaruh imbalan, pendidikan dan pelatihan, Kepemimpinan, serta Pembagian Jadwal Kerja terhadap kepuasan karyawan.

**Tabel 1. Estimasi Resiko Variabel Dependent terhadap Independent Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Makassar 2009**

Variabel Independent	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval	
			lower	upper
Imbalan	0,020	34,883	1,744	697,856
Pelatihan	0,420	0,174	0,002	12,179
Pengembangan	0,125	13,708	0,483	388,667
n				
Kepemimpinan	0,035	37,286	1,285	1081,735
n				
Pembagian	0,999	6E+009	0,000	
Jadwal Kerja				
Konstanta	0,998	0,000		

Sumber : data pimer

Sesuai Tabel 1 di atas dapat dilihat berdasarkan estimasi resiko kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang paling kuat yaitu sebesar 37,286 dan setelah itu adalah imbalan dengan pengaruh sebesar 34,883 terhadap kelompok pembandingnya.

Jadi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dilihat bahwa variabel yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan adalah kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi serta imbalan yang diterima oleh karyawan. Perbandingan pada analisis bivariatnya menunjukkan 2,504 dan 4,485, tetapi standarisasi dengan uji regresi menunjukkan kepemimpinan memiliki kekuatan 37,286 kali dan imbalan sebesar 34,883 kali.

Dalam penelitian ini kepuasan karyawan berhubungan dengan motivasi karyawan ( $p=0,002$ ). Berdasarkan regresi logistik pengaruh terhadap motivasi karyawan sebesar 7,167 kali. Dengan melalui uji chi square di peroleh nilai  $p = 0,002$ . Hal tersebut berarti ada hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Motivasi Karyawan.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar**

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diberikan imbalan cukup sudah merasakan puas. Imbalan berdasarkan uji chi square ditemukan bahwa imbalan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja ( $p = 0,000$ ) dengan pengaruh sebesar 34,883 kali. Secara keseluruhan imbalan memberikan pengaruh sebesar 79,6 % terhadap kepuasan karyawan, walaupun yang diterima kurang tapi juga merasakan puas, hal ini disebabkan bahwa karyawan dalam bekerja merasa bangga dan disiplin dalam bekerja di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar berdasarkan motto yang ada.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan seorang karyawan, dan secara garis besar faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi lima kelompok<sup>5</sup> yaitu:

#### ***Ciri-Ciri Intrinsik Pekerjaan***

Lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan karyawan untuk berbagai macam pekerjaan adalah keragaman keterampilan, jati diri tugas (*task identity*), tugas yang penting (*task significance*), Otonomi dan umpan balik.

#### ***Gaji Dan Penghasilan Yang Dirasa Adil***

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda, disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Kepemimpinan.

#### ***Rekan-Rekan Sejawat Yang Menunjang***

Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya terpenuhi). Corak kepuasan kerja disini bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan dari motivasi

kerja. Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

#### ***Kondisi Kerja Yang Menunjang***

Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas<sup>5</sup>, ada beberapa kesamaan yang dapat ditemukan dalam penelitian di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar. Yang pertama dalam poin ke dua dikatakan Gaji dan penghasilan yang dirasa adil akan mempengaruhi kepuasan karyawan, dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh imbalan yang diperoleh, imbalan yang diterima haruslah sesuai dengan beban kerja yang dimilikinya, selain itu imbalan juga harus diberikan tepat waktu. Dalam penelitian mengenai Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal Terhadap Komitmen Karyawan di Rumah Sakit Umum Haji Kota Makassar<sup>6</sup>, Penghargaan dan Pengakuan (Imbalan) mempengaruhi kepuasan karyawan. Ditemukan juga bahwa imbalan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja<sup>7</sup>. Sebaiknya harus cukup memuaskan kebutuhan dasar karyawan, adil serta disesuaikan dengan kinerja yang mereka lakukan<sup>8</sup>. Selain itu, ada juga teori lain yang menyatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah (1) bekerja pada tempat yang tepat; (2) pembayaran yang sesuai; (3) organisasi dan manajemen, (4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan (5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat<sup>9</sup>.

Jadi berdasarkan semua teori yang ada juga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa imbalan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan.

#### ***Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar.***

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Makassar bahwa Pelatihan melalui uji chi square ditemukan tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja ( $p = 0,122$ ). Hal ini dikarenakan karyawan sebagian besar yang

diberikan pelatihan cukup sudah merasakan puas dan yang diberikan pelatihan kurang juga merasakan puas. Dalam pengembangan melalui uji chi square ditemukan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja ( $p = 0,018$ ). Tetapi berdasarkan uji regresi logistik terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap Kepuasan karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar sebesar 0,174 untuk pelatihan dan sebesar 13,708 untuk pengembangan.

Kepuasan kerja seorang pegawai adalah diukur berdasarkan: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan<sup>9</sup>.

Dari hasil penelitian di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar Pelatihan dan pengembangan dikatakan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, disebabkan jika karyawan banyak mengikuti pelatihan atau mendapatkan izin untuk belajar, maka pengetahuan dan skill karyawan tersebut akan meningkat dan secara otomatis karyawan tersebut akan memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan akan berdampak pada penghasilannya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar.**

Hasil penelitian yang telah dilakukan di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar untuk variabel kepemimpinan berdasarkan uji Chi Square diperoleh bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan ( $p = 0,000$ ), dengan pengaruh sebesar 37,286 kali. Semakin tinggi kepemimpinannya maka semakin tinggi pula kepuasannya. Hal ini dikarenakan rumah sakit ini milik militer yang didalamnya terdapat aturan-aturan yang tidak ada di rumah sakit non militer, bawahan harus tunduk pada atasan. Dalam kedinasan militer khususnya TNI Angkatan Laut terkenal dengan kedisiplinannya yang disebut dengan Trisila TNI Angkatan Laut dan semua tugas-tugasnya juga sudah jelas tertulis. Isi dari Trisila TNI Angkatan Laut adalah Disiplin, Hirarki dan Kehormatan Militer. Disiplin yaitu anggota TNI Angkatan Laut, karena keadaan pengabdianya, mentaati segala peraturan dan tata tertib, terutama yang berlaku dilingkungan TNI Angkatan Laut. Hirarki yaitu anggota TNI Angkatan Laut karena mempunyai jiwa disiplin, melaksanakan tata urutan kepangkatan militer. Ia tahu menempatkan dirinya sesuai dengan pangkat dan jabatannya. Jadi yang mempunyai pangkat lebih rendahlah yang menghormati lebih dahulu. Kehormatan Mili-er yaitu anggota TNI Angkatan Laut menjunjung tinggi nama baik angka-

tan maupun diri sendiri dengan selalu berbuat, bersikap, berkata dan berpikir tiada tercela. Hal ini juga berlaku di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar walaupun karyawan tersebut Pegawai Negeri Sipil.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan, hal ini sesuai dengan apa yang ditemukan dalam penelitian ini, bahkan dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan karyawan<sup>5</sup>.

### **Pengaruh Work Schedule Terhadap Kepuasan Karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar.**

Hasil penelitian yang telah dilakukan di Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar pada Pembagian jadwal kerja memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan dengan nilai  $p = 0,000$  dan besar pengaruhnya adalah sebesar  $6E+009$ . Jadwal kerja dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kepuasan karyawan karena kelompok yang mempersepsikan tidak setuju/kurang tidak satupun yang merasa puas (invarian).

Bekerja pada tempat yang tepat, pada pekerjaan yang tepat oleh pimpinan dituangkan dalam bentuk pengaturan penempatan dan work schedule yang sesuai. Work schedule yang sesuai secara nalar membutuhkan latihan dan pengembangan. Imbalan, work schedule, latihan dan pengembangan serta kepemimpinan memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan<sup>9</sup>. Berdasarkan teori diatas, dapat dilihat bahwa jadwal kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan. Pembagian jadwal kerja yang tidak tepat akan menyebabkan ada karyawan yang beban kerjanya menjadi sangat berat, sedangkan ada karyawan lainnya yang beban kerjanya sangat ringan.

Suatu beban kerja baik berupa suatu keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau menyediakan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan maupun suatu keharusan mengerjakan tugas yang standar hasil karyanya terlalu tinggi akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, selain itu dapat meningkatkan angka absensi serta angka kecelakaan kerja<sup>10</sup>. Oleh karena itu, pihak manajemen harus memperhatikan masalah pembagian jam kerja agar tidak terlalu membebani pegawainya.

### **Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Motivasi Karyawan Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar**

Dalam penelitian ini kepuasan karyawan berhubungan dengan motivasi karyawan ( $p = 0,002$ ). Berdasarkan regresi logistik pengaruh terhadap motivasi karyawan sebesar 7,167 kali. Dengan melalui uji chi square di peroleh nilai  $p = 0,002$ . Hal tersebut berarti

ada hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Motivasi Karyawan. Dan secara keseluruhan Kepuasan Karyawan memberikan pengaruh sebesar 75,5% terhadap Motivasi Karyawan. Motivasi yang tinggi pada karyawan yang puas dibandingkan dengan motivasi yang tinggi pada karyawan yang merasa kurang puas menunjukkan perbandingan 97,3% : 59,3% atau sebesar 1,7 : 1. Berdasarkan uji korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,670, hal ini berarti ada korelasi positif antara kepuasan karyawan dengan motivasi karyawan, dan berdasarkan koefisien korelasi yang diperoleh maka korelasi antara kepuasan karyawan dengan motivasi karyawan berada pada tingkat korelasi yang kuat. Jadi semakin puas karyawan, maka motivasinya juga akan semakin tinggi.

Ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi dan salah satunya yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, salah satu yang menimbulkan daya dorong tersebut adalah kepuasan karyawan<sup>11</sup>. Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh imbalan dan kepemimpinan. Kepuasan karyawan mempengaruhi motivasi karyawan dan motivasi karyawan memberikan efek

pada kinerja yang baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Imbalan, Pelatihan dan Pengembangan, Kepemimpinan dan Pembagian Jadwal Kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan, dan kepuasan karyawan sendiri memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Jadi semakin puas karyawan, maka semakin tinggi juga motivasinya.

Disarankan pada pihak manajemen agar perlu mempertahankan kepemimpinan yang bagus seperti saat ini untuk memberikan kepuasan pada karyawan. Selain itu pihak manajemen perlu merencanakan pengembangan dalam bentuk member izin kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan bidang dan kebutuhan di unit kerjanya. Dan untuk selanjutnya dibutuhkan penelitian yang lebih lanjut untuk menjawab apakah besaran pengaruh kepemimpinan serta kedudukan pengaruhnya yang dominan merupakan ciri Rumah Sakit yang bersifat hirarki seperti Rumah Sakit TNI Angkatan Laut Jala Ammari Makassar.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Dassler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*. PT Indeks. Jakarta.
2. Robins, Sthephen P. 1993. *Prilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia*. PT Prehallindo. Jakarta.
3. Kopelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organizations*. McGraw-Hill Book Company. New York.
4. Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R and D*. Penerbit Alfabeta. Bandung
5. Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Prilaku Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta
6. Budiman, Renald Wahyudi. 2008. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan dan Komitmen Karyawan di Instalasi Rawat jalan Rumah Sakit Haji 2008*. Karya Tulis Utama, Tidak Dipublikasikan, Program
7. Darwis, Muhammad. 2009. *Analisis Faktor Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan*. Karya Tulis Utama, Tidak Dipublikasikan, Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Makassar.
8. Gibson, James. L, John M Ivancevich dan James H. Donnely, Jr 1996 “*Organisasi dan Manajemen*” Penerbit Erlangga. Jakarta.
9. Harrell, it., and M. Stahl, 1984. “*Mc clelland's trichotomy of need theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals*”. Accounting Organization and Society 9. New York.
10. Gibson, James L, H.Donnelly, Jr. M. Invancevich. 1984. *Organization, 4<sup>th</sup> Edition, Bussiness Publication, Inc*. Penerjemah Zuhad Ichyaudin, Edisis ke-9, Jilid I, Erlangga. Jakarta.
11. Herzberg, F. At all. 1993. *The Motivation to Work*. Transaction Publishop.