

ISSN: 1907-6487
Vol. 09 No. 02 Desember 2014

Journal of Accounting & Management Research

Analisis Faktor Efisiensi Dan Faktor Oportunisme Yang Mempengaruhi Pemilihan Auditor Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Ivone dan Supriyanto

Analisis Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Manajemen Laba Dan Kinerja Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Khosfyanti dan Hendi

Kualitas Audit Bukti Dari Kelangsungan Hidup

Vily Andriani dan Robin

An Analysis Factor Of Price And Theory Of Planned Behavior Toward Purchase Behavior

Lina dan Lily Purwianti

Analisis Tentang Pengaruh HRM Practices Terhadap Employee Performance

Megawati dan Evi Silvana Muchsinati

Analisis Pengaruh Dimensi Service Quality, Customer Satisfaction Dan Trust Terhadap Customer Loyalty Pada Sektor Banking

Cut Normalina dan Lily Purwianti

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Konsultan Pajak Di Batam)

Robby Krisyadi, Pulung Peranginangin, dan Hepy H. Ariyanto

Analisis Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Audit Fees Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Singapore

Susiwati dan Bunadi

Analisis Pengaruh Tata Kelola Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2009-2013

Cecilia dan Hendi

Analisa Pengaruh Trust, Responsiveness, Product Quality Dan Customer Satisfaction Terhadap Customer Loyalty Pada Pengguna Mobil Jenis Minibus di Batam

Hardi dan Rahmanita

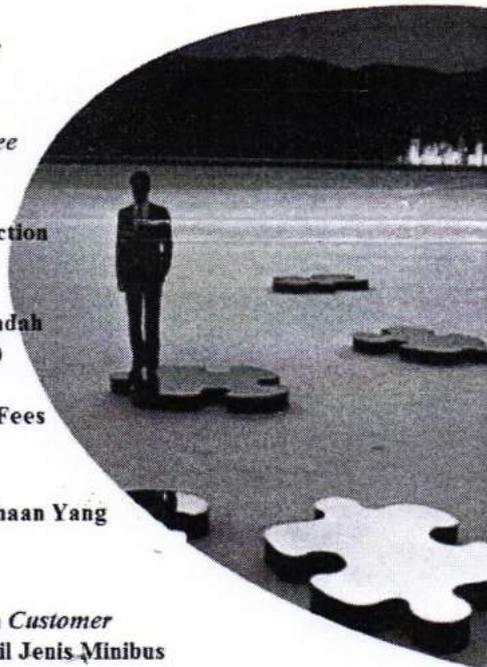
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Elektronik Di Batam)

Hendi, Lily Sudhartio, Hepy H. Ariyanto

Analisis Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2009-2013

Hendry Wiswanto dan Erna Wati

<http://www.uib.ac.id>



Editorial Staff
Journal of Accounting & Management Research

Editor in Chief

Khomsiyah
(Universitas Trisakti Jakarta)

Managing Editors

Meiliana
(Universitas Internasional Batam)

Editorial Board

Evi Silvana Muchsinati
(Universitas Internasional Batam)

Handoko Karjantoro
(Universitas Internasional Batam)

R.A. Widyanti Diah Lestari
(Universitas Internasional Batam)

Hepy H. Ariyanto
(Universitas Internasional Batam)

Teddy Jurnal
(Universitas Internasional Batam)

Solimun
(Universitas Brawijaya Malang)

Sofyan Syafri Harahap
(Universitas Trisakti Jakarta)

Editorial Office

Universitas Internasional Batam
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi-Batam, Indonesia
Telp. +62-778-7437111 (Hunting)
Fax. +62-778-7437112
e-mail: jamr@uib.edu



Journal of Accounting & Management Research

ISSN: 1907-6487

Vol. 09 No. 02 Desember 2014

Analisis Faktor Efisiensi Dan Faktor Oportunisme Yang Mempengaruhi Pemilihan Auditor Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Ivone dan Supriyanto	<u>4</u>
Analisis Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Manajemen Laba Dan Kinerja Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Khosfyanti dan Hendi	<u>20</u>
Kualitas Audit Bukti Dari Kelangsungan Hidup Vily Andriani dan Robin	<u>35</u>
<i>An Analysis Factor Of Price And Theory Of Planned Behavior Toward Purchase Behavior</i> Lina dan Lily Purwianti	<u>50</u>
Analisis Tentang Pengaruh HRM Practices Terhadap Employee Performance Megawati dan Evi Silvana Muchsinati	<u>63</u>
Analisa Pengaruh Trust, Responsiveness, Product Quality Dan Customer Satisfaction Terhadap Customer Loyalty Pada Pengguna Mobil Jenis Minibus Hardi dan Rahmanita	<u>76</u>
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Elektronik Di Batam) Hendi, Lily Sudhartio, Hepy H. Ariyanto	<u>90</u>
Analisis Pengaruh Dimensi Service Quality, Customer Satisfaction Dan Trust Terhadap Customer Loyalty Pada Sektor Banking Cut Normalina dan Lily Purwianti	<u>113</u>
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Konsultan Pajak Di Batam) Robby Krisyadi, Pulung Peranginangin, dan Hepy H. Ariyanto	<u>127</u>
JAMR	<u>2</u>

Analisis Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Audit Fees Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Singapore Susiwati dan Bunadi	<u>146</u>
Analisis pengaruh Tata Kelola Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2009-2013 Cecilia dan Hendi	<u>157</u>
Analisis Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2009-2013 Hendry Wiswanto dan Erna Wati	<u>175</u>

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN ELEKTRONIK DI BATAM)**

**Hendi, Lily Sudhartio, dan Hepy H. Ariyanto
Fakultas Ekonomi
Universitas Internasional Batam**

ABSTRACT

According to the research of World Economic Forum (2011) and Asian Productivity Organization (2013), Indonesia is considered as a low productivity country. Facing the incoming threats of Asean Economic Community in 2015, company in Indonesia is asked to prepare for compete in a higher competitiveness environment. This research is designed to help those company by giving some managerial suggestion.

The sample in this research is employee from electronic company in Batam. Electronic company is being choose because of the highest export number in Batam statistic data. Total of 350 questionnaire is distributed but only 279 being collected. Based on the result of this research, those collected samples that qualified the sampling and outlier criteria is 248 data. Direct effect of job satisfaction and performance is being test in the hypothesis. This research also test either job satisfaction can be used as intervening variabel that effect motivation on employee performance or not. Direct effect is tested using multiple regression method and indirect effect is tested using mediation effect that being recommended by Baron and Kenny (1986).

The results of the research showed that companies' policy and wages have a significant positive influence towards job satisfaction. Another significant positive influence is found on the relation of job satisfaction toward employee performance. Working condition, co-worker relation, and supervisor relation show no significant influence towards job satisfaction. Test of mediation showed that job satisfaction can be used as an intervening variable for relation of motivation factor toward employee performance.

Key words:

Employee Performance, Job Satisfaction, Motivation, Mediation, Intervening

PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin ketat, mengharuskan setiap negara bahkan setiap perusahaan untuk terus berkompetisi dalam meningkatkan kinerja. Dalam pembahasan *World Economic Forum* (2011), hasil *Global Competitiveness Index* menunjukkan bahwa Indonesia berada pada posisi ke 46. Tingkatan tersebut masih berada dibawah Singapura, Malaysia, dan Thailand. Selain tingkatan kompetisi, penelitian terbaru dari *Asian Productivity Organization* (2013) menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan di Indonesia masih rendah dan berada dibawah Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Peningkatan produktivitas Indonesia yang belum memuaskan dan masih rendah dibandingkan negara Asia lainnya juga diungkapkan oleh Ketua Umum Kamar Dagang Korea, Lee Kang Hyun dalam majalah *Tempo* (2013). Kondisi tersebut didukung dengan penelitian *Mc Kinsey Global Institute* (2012), bahwa untuk mencapai 7% pertumbuhan *Gross Domestic Product* (GDP) yang telah ditetapkan pemerintah Indonesia, produktivitas karyawan Indonesia

masih memerlukan peningkatan sebesar 60% lebih besar daripada produktivitas karyawan Indonesia selama tahun 2000 hingga 2011.

Mengingat masih lemahnya produktivitas karyawan Indonesia, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono meminta para karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas dalam menghadapi *Asean Economic Community* yang akan diselenggarakan pada tahun 2015 mendatang (AntaraneWS, 2013). Kekhawatiran terhadap pelaksanaan *Asean Economic Community* juga disampaikan oleh Indra Prastomiyono, Direktur MNC Grup, melalui *OkezoneNews* (2013), bahwa tenaga kerja di Indonesia jangan kaget dengan semakin banyaknya tenaga kerja asing yang akan memasuki Indonesia. Kondisi tersebut disebabkan oleh terbukanya lapangan kerja Indonesia untuk pihak asing, namun disisi lain juga menunjukkan sebuah kesempatan, yaitu terbukanya pintu keluar negeri bagi tenaga kerja Indonesia. Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa seiring berjalannya *Asean Economic Community* di akhir tahun 2015, maka tingkat persaingan karyawan akan semakin meningkat.

Kinerja karyawan yang rendah tidak hanya terjadi pada karyawan yang berpendidikan rendah, namun juga terjadi pada karyawan berpendidikan tinggi. Salah satu pakar psikologi dari Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, Supra Wimbari dalam *OkezoneNews* (2014), menyatakan bahwa lulusan perguruan tinggi dalam negeri belum mampu untuk bersaing di tingkat global sehingga perlu adanya persiapan khusus untuk menghadapi *Asean Economic Community* tersebut agar karyawan Indonesia tidak kalah untuk bersaing dengan tenaga kerja dari luar negeri.

Rendahnya daya saing dan kinerja karyawan Indonesia dibandingkan dengan negara tetangga *Asean* lainnya merupakan suatu ancaman bagi karyawan Indonesia. Apabila tenaga kerja Indonesia tidak meningkatkan kinerja, maka dikhawatirkan akan ketinggalan dibandingkan tenaga kerja asing yang akan memasuki Indonesia dan akhirnya berdampak juga terhadap kinerja perusahaan di Indonesia (AntaraneWS, 2013). Pencapaian dari perusahaan sangat tergantung pada kinerja dari karyawan, maka diperlukan usaha untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan agar mendorong peningkatan kinerja perusahaan (Elnaga & Imran, 2013). Berlandaskan pada rendahnya kinerja tenaga kerja di Indonesia, menunjukkan perlu adanya penelitian untuk mengetahui bagaimana dapat meningkatkan kinerja dari para pekerja di Indonesia. Beberapa faktor yang diduga dapat meningkatkan kinerja karyawan meliputi motivasi (Mawoli & Babandako, 2011; Lut, 2012; Robertson, Birch, & Cooper, 2012), komitmen organisasi (Shore & Martin, 1989; Riketta, 2008), dan kepuasan kerja (Petty, McGee, & Cavender, 1984; Shore & Martin, 1989; Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001; Crossman & Bassem, 2003; Chen & Silverthorne, 2008; Pushpakumari, 2008; Dizgah, Chegini, & Bisokhan., 2012; Khan, Nawaz, Aleem, & Hamed, 2012; Lut, 2012).

Salah satu variabel yang paling dominan diteliti adalah kepuasan kerja. Menurut Smucker, Whisenant, dan Pedersen (2003), kepuasan kerja adalah hal yang perlu dipertahankan oleh perusahaan. Tanpa pengetahuan mengenai kepuasan kerja tersebut, hubungan di dalam manajemen akan menjadi kurang efisiensi dan dapat mengakibatkan karyawan berkeinginan menggantikan pekerjaan. Herberg, Mausner, dan Synderman (1959) mengemukakan 2 faktor yang berhubungan erat dengan kepuasan dan ketidakpuasan dari seorang pekerja. Kedua faktor tersebut adalah faktor motivasi yang mendorong terjadinya kepuasan dan faktor *hygienes* yang mendorong terjadinya ketidakpuasan. Herzberg *et al.* (1959) menyatakan perusahaan tidak hanya perlu memotivasi karyawan namun harus memperhatikan faktor *hygienes* yang umumnya merupakan keluhan karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Gurbuz (2007), Jathana, Melisha, Mary, dan Latha (2011) dan Khan *et al.* (2012) mengatakan karyawan yang senang dengan perilaku pemberi kerja cenderung akan memberikan

kinerja yang paling optimal untuk perusahaan, tetapi apabila karyawan tersebut tidak menyukai perilaku pemberi kerja maka akan menimbulkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Lut (2012) mempertegas bahwa hubungan mengenai kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan merupakan topik yang sering dipermasalahkan dan menarik perhatian berbagai peneliti. Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang telah ada, khususnya yang handal dan berpengalaman, maka perusahaan harus berusaha meningkatkan kepuasan karyawan tersebut terhadap perusahaan (Ucho, Mkavga, & Onyishi, 2012).

Beberapa variabel yang sering diteliti sebagai faktor penentu dari kepuasan kerja meliputi umur (Solomon & Tierney, 1977; Marriot, Sexton, & Staley, 1994; Berg, 1999; Ellickson, 2002; Lambert, Hogan, & Barton, 2002; Baptiste, 2008; Takei, Sakamoto, & Murase, 2009; Ghazi, 2011; Jathana *et al.*, 2011), pendidikan (Marriot *et al.*, 1994; Berg, 1999; Lambert *et al.*, 2002; Gurbuz, 2007; Baptiste, 2008), status nikah (Takei *et al.*, 2009; Jathana *et al.*, 2011), hubungan dengan teman kerja (Solomon, 1977; Ali, 2009; Azash, Kumar, & Safare, 2011), hubungan dengan atasan (Parvin & Kabir, 2011; Khan *et al.*, 2012) upah dan kesempatan naik jabatan (Marriot *et al.*, 1994; Kmucker, 2003, Ellickson, 2002; Ali, 2009; Parvin & Kabir, 2011), dan kondisi kerja (Azash *et al.*, 2011; Parvin & Kabir, 2011; Khan *et al.*, 2012).

Berangkat dari teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1959), penelitian ini berusaha menjelaskan berbagai faktor yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui terpenuhinya kepuasan karyawan. Teori motivasi dimanfaatkan dalam pemilihan variabel karena Herzberg *et al.* (1959) menemukan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja seseorang. Kebijakan perusahaan akan mempengaruhi perasaan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Perasaan puas dan tidak puas tersebut akan terbentuk dengan didukung oleh kondisi kerja yang memadai. Dukungan dari teman kerja dan juga atasan juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Upah akan dijadikan sebagai penilaian oleh pekerja mengenai seberapa besar perusahaan menghormati pengorbanan para pekerja (Herzberg *et al.*, 1959).

KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Penelitian mengenai kinerja pekerjaan dari para karyawan telah banyak dilakukan oleh para peneliti dari berbagai bidang, baik dari perusahaan jasa maupun non jasa. Penelitian diperusahaan jasa meliputi rumah sakit (Shore & Martin, 1989; Khan *et al.*, 2012), penerbangan (Ree & Earles, 1992), perbankan (Crossman & Bassem, 2003), kepolisian (Mas, 2006), pendidikan (Mawoli & Babandako, 2011), dan sektor publik (Dizgah *et al.*, 2012). Penelitian pada perusahaan non jasa meliputi perusahaan manufaktur (Wise, 1975; Pushpakumari, 2008) dan perdagangan (Lut, 2012). Menurut berbagai studi yang telah dilakukan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tingkat pendidikan (Wise, 1975; Ree & Earles, 1992; Ganzach, 2003), motivasi (Mawoli & Babandako, 2011; Lut, 2012; Robertson, Birch, & Cooper, 2012), komitmen organisasi (Shore & Martin, 1989; Riketta, 2008), upah (Crossman & Bassem, 2003; Mas, 2006; Khan *et al.*, 2012) dan kepuasan kerja (Petty *et al.*, 1984; Shore & Martin, 1989; Judge, 2001; Crossman & Bassem, 2003; Chen & Silverthorne, 2008; Pushpakumari, 2008; Dizgah, Chegini, & Bisokhan., 2012; Khan *et al.*, 2012; Lut, 2012).

Wise (1975) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur. Penelitian tersebut menekankan pada pencapaian akademis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendidikan yang lebih tinggi umumnya dipakai untuk mengukur kemampuan seseorang dan dipercaya dapat meningkatkan

kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas. Petty *et al.* (1984) mencoba menghubungkan kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan dalam sebuah *meta analysis*. Ada tiga teori dasar yang dibahas dalam analisis meta tersebut, yaitu kepuasan menyebabkan kinerja, kinerja menyebabkan kepuasan, dan hubungan kepuasan – kinerja tersebut dimoderasi oleh berbagai faktor lain. Para peneliti yang dibahas dalam analisis tersebut berpendapat bahwa kepuasan dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif yang lebih erat dan konsisten jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Hubungan yang lebih erat tersebut dapat dikarenakan penelitian yang semakin banyak menggunakan tenaga profesional sebagai objek penelitian.

Penelitian kinerja karyawan dilakukan oleh Shore dan Martin (1989). Kedua peneliti ini menekankan peningkatan kinerja karyawan rumah sakit melalui peningkatan kepuasan kinerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga dalam mengendalikan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Ree dan Earles (1992) pada penelitiannya menekankan bahwa salah satu cara terbaik untuk menguji kinerja karyawan pada bidang penerbangan adalah dengan melalui test kecerdasan. Menurut Macan (1996), kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui pendekatan perilaku. Dua perilaku yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah persepsi tentang waktu dan sifat seseorang.

Pembahasan mengenai kinerja karyawan oleh Judge *et al.* (2001) dipusatkan pada hubungan dengan kepuasan pekerjaan. Penelitian tersebut mengemukakan 7 model penelitian yang dapat digunakan dalam penelitian hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Literatur mengenai kinerja karyawan dilanjutkan dengan penggunaan teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1959) dalam penelitian Crossman & Bassem (2003). Penelitian tersebut berusaha menjelaskan bagaimana peningkatan kepuasan karyawan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan diperkaya dengan adanya kontribusi dari Mas (2006). Pendekatan yang digunakan oleh Mas (2006) adalah melalui pemberian penghargaan. Penghargaan yang dimaksud dalam penelitian tersebut adalah upah tambahan atas kontribusi. Pushpakumari (2008) berusaha melakukan penelitian tentang pengaruh dari kepuasan pekerjaan terhadap kinerja pekerjaan. Penekanan yang diperhatikan dalam penelitian tersebut adalah peningkatan kepuasan pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Sebuah *meta analysis* mengenai kinerja diterbitkan oleh Rickett (2008). Kepuasan pekerjaan merupakan faktor penting yang diperhatikan. Komitmen organisasi ditambahkan sebagai faktor pendamping yang juga diduga memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Para peneliti dalam pembahasan tersebut berpendapat bahwa perilaku kerja seperti kepuasan dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Mawoli dan Babandako (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan kinerja pekerjaan dengan motivasi dan ketidakpuasan pekerjaan. Penelitian tersebut membagi kinerja karyawan menjadi dua bagian yaitu kinerja mengajar dan kinerja penelitian. Motivasi dan ketidakpuasan pengajar dianalisa untuk mengetahui dampak yang diberikan terhadap kualitas mengajar dan meneliti. Dizgah *et al.* (2012) melakukan penelitian serupa yaitu membagikan kinerja karyawan menjadi kinerja dalam bekerja dan kinerja dalam berinovatif. Kepuasan pekerjaan ditetapkan sebagai faktor penting yang mempengaruhi kedua jenis kinerja dalam penelitian tersebut.

Dua perspektif berbeda mengenai kinerja karyawan dalam bekerja dikembangkan oleh Khan *et al.* (2012) dan Lut (2012). Khan *et al.* (2012) tidak menjadi kepuasan karyawan sebagai faktor penentu kinerja karyawan, namun mengubah kepuasan karyawan menjadi faktor penghubung antara berbagai faktor lain. Lut (2012) memandang dari perspektif yang lain. Kepuasan pekerjaan dipandang sebagai faktor penting yang mendorong kinerja karyawan.

Motivasi karyawan juga dipandang sebagai faktor yang mendampingi kepuasan pelanggan dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan menunjukkan satu faktor yang cukup penting, yaitu variabel kepuasan kerja. Karyawan yang merasa senang dan puas dengan pekerjaan cenderung akan memberikan kinerja yang lebih optimal seperti yang telah dikemukakan oleh Gurbuz (2007), Jathana *et al.* (2011) dan Khan *et al.* (2012). Berbagai penelitian mengenai kepuasan kerja telah banyak dilaksanakan pada berbagai bidang seperti pendidikan (Solomon & Tierney, 1977; Ali, 2009; Ghazi, 2011; Huning & Thomson, 2011), rumah sakit atau kesehatan (Marriott *et al.*, 1994; Ejaz, Noelker, Menne, & Bagaka, 2008; Parvin & Kabir, 2011; Jathana *et al.*, 2011), manufaktur (Berg, 1999; Valentine, 2001; Monis & Sreedhara, 2011; Wadhawa, Verghese, & Wadhawa, 2011), pemerintahan (Ellickson, 2002; Liu, Liu & Hu, 2010), kepolisian (Lambert *et al.*, 2002), jurnalis (Smucker *et al.*, 2003), pariwisata (Gurbuz, 2007), perusahaan pada *Global Fortune 500* (Joo & Park, 2010), perbankan (Azash *et al.*, 2011; Saleem *et al.*, 2013), dan perdagangan (Hong & Waheed, 2011)

Berdasarkan hasil studi tersebut, berbagai faktor diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti umur (Solomon & Tierney, 1977; Marriott *et al.*, 1994; Berg, 1999; Ellickson, 2002; Lambert *et al.*, 2002; Baptiste, 2008; Takei, Sakamoto, & Murase, 2009; Ghazi, 2011; Jathana *et al.*, 2011), pendidikan (Marriot *et al.*, 1994; Berg, 1999; Lambert *et al.*, 2002; Gurbuz, 2007; Baptiste, 2008), status nikah (Takei *et al.*, 2009; Jathana *et al.*, 2011), jenis kelamin (Marriott *et al.*, 1994; Berg, 1999; Ellickson, 2002; Baptiste, 2008; Jathana *et al.*, 2011), hubungan dengan teman kerja (Solomon, 1977; Ali, 2009; Azash *et al.*, 2011), hubungan dengan atasan (Parvin & Kabir, 2011; Khan *et al.*, 2012), sifat pekerjaan (Ali, 2009; Khan *et al.*, 2012; Saleem, Majeed, Aziz, & Usman, 2013), upah dan kesempatan naik jabatan (Marriot *et al.*, 1994; Smucker *et al.*, 2003, Ellickson, 2002; Ali, 2009; Parvin & Kabir, 2011), dan kondisi kerja (Azash *et al.*, 2011; Parvin & Kabir, 2011; Khan *et al.*, 2012).

Solomon dan Tierney (1977) melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dengan menekankan pada demografi dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan. Demografi dan perilaku dipandang sebagai hal yang mempengaruhi mental seseorang sehingga melakukan tindakan yang berbeda antar manusia. Penelitian dilanjutkan oleh Marriott *et al.* (1994) yang berusaha meneliti mengenai komponen dari kepuasan kerja pada pekerja sosial dalam bidang kejiwaan. Penekanan dalam penelitian tersebut bagaimana demografi dan faktor-faktor kebijakan dalam perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja. Kebijakan tersebut dapat berupa akses yang diberikan, upah, aktivitas, dan sebagainya. Berg (1999) memprediksi komponen kepuasan pekerja dari persepektif sistem kerja berkinerja tinggi. Pekerja yang mampu mengikuti sistem kerja berkinerja tinggi diduga memiliki kemampuan penyesuaian yang lebih terhadap kebijakan perusahaan, sehingga mampu menghasilkan kemampuan yang melebihi karyawan lainnya.

Valentine (2001) memperkaya penelitian kepuasan pekerja dengan satu variabel yang unik. Variabel unik yang digunakan adalah jenis kelamin. Penelitian tersebut berusaha untuk menjelaskan pengaruh dari perbedaan jenis kelamin pengawas terhadap kepuasan kerja yang dialami oleh bawahannya. Pendekatan yang berbeda dilakukan oleh Ellickson (2002) pada penelitian kepuasan kerja. Perspektif lingkungan merupakan faktor yang dikemukakan dalam penelitian tersebut. Sebelas faktor lingkungan dan tiga faktor demografi dijadikan sebagai penekanan terhadap persepektif lingkungan.

Penelitian yang berbeda dari umumnya dilakukan oleh Lambert *et al.* (2002). Penelitian tersebut menguji kepuasan kerja dari tingkat stres yang dialami karyawan dalam bekerja. Stres ditekankan sebagai faktor yang dapat menurunkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Penelitian serupa dilakukan oleh Ejaz, Noelker, Menne, dan Bagaka (2008) yang

juga berusaha menguji kepuasan kerja dari sisi stres. Unsur stres dalam penelitian tersebut dilihat dari pandangan stres pekerjaan dan stres masalah individu. Dukungan tempat kerja dipertimbangkan dalam penelitian tersebut karena mampu membantu karyawan menurunkan tingkat stres yang dialami

Smucker *et al.* (2003) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dari jurnalis olahraga wanita. Pihak yang dijadikan sampel penelitian adalah semua jurnalis fulltime yang tergabung dalam *Association for Women in Sports Media* (AWSM). Faktor dari pekerjaan dijadikan sebagai penekanan utama terhadap kepuasan para jurnalis. Profil karyawan seperti tingkat pendidikan, merupakan faktor utama yang dianalisa oleh Gurbuz (2007). Tingkat pendidikan dari sebagian besar responden pada penelitian tersebut adalah tamatan SMA atau SMK sederajat. Pendekatan yang diambil adalah semakin tinggi pendidikan seseorang maka ketidakpuasan terhadap perusahaan akan semakin meningkat dan akhirnya menimbulkan pergantian kerja karyawan. Hasil dari ketidakpuasan tersebut. Penelitian dengan tingkat pendidikan seperti yang dilakukan oleh Gurbuz (2007) tersebut dikembangkan oleh Ghazi (2011). Penelitian Ghazi (2011) berusaha menguji kepuasan kerja dari 2 sisi yaitu umur dan kualitas. Kualitas yang dimaksud adalah tingkat pendidikan. Umur dipandang sebagai faktor lain yang akan menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, karena karyawan senior akan merasa fasilitas dari perusahaan tidak sebesar pengorbanan yang telah dilakukan. Takei *et al.* (2009) melakukan penelitian kepuasan kerja dari sisi penghasilan. Penghasilan yang dimaksud dalam penelitian tersebut meliputi penghasilan absolut dan penghasilan relatif yang dapat dicapai oleh para karyawan.

Ali (2009) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dan keinginan pergantian kerja. Kompensasi dan kondisi kerja tersebut menjadi penekanan utama dalam penelitian tersebut. Kedua faktor tersebut dipandang mampu meningkatkan kemampuan dari karyawan bekerja. Liu, Liu, dan Hu (2010) menggunakan kesesuaian seseorang terhadap organisasi dalam menganalisa pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kepuasan akan dicapai apabila seseorang merasa sesuai dengan pekerjaan. Kondisi tersebut merupakan hal yang ingin diuji dalam penelitian tersebut. Joo dan Park (2010) mengadakan penelitian terhadap kepuasan kerja atas karier seseorang yang berdasarkan karakteristik individu. Karakteristik individu berusaha disesuaikan dengan kebijakan yang ada didalam perusahaan. Penyesuaian tersebut diharapkan memberikan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak dilakukan dari berbagai perspektif selama tahun 2011. Monis dan Sreedhara (2011) melakukan penelitian kepuasan kerja dari perspektif karier karyawan. Ada tiga jenis karier yang diuji, yaitu karier yang sudah, pilihan untuk karier jangka panjang, dan karier yang dinamis. Pada tahun yang sama, Huning dan Thomson (2011) melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dari perspektif pengawasan kinerja. Di perkirakan pengawasan yang terlalu ketat akan menimbulkan ketidakpuasan dari karyawan terhadap pekerjaan.

Azash *et al.* (2011) beserta Hong dan Waheed (2011) berusaha menjelaskan kepuasan kerja dari pendekatan faktor motivasi yang dialami oleh karyawan. Faktor motivasi diperkirakan sebagai faktor utama dalam mendorong karyawan mencapai kepuasan. Hong dan Waheed (2011) menggunakan faktor motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1959) sebagai penekanan dan pengelompokkan faktor motivasi. Gambar 2.13 menunjukkan model yang digunakan oleh Hong dan Waheed (2011). Faktor motivasi juga digunakan oleh Parvin dan Kabir (2011) dalam melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dengan menggunakan dua sumber data. Kedua sumber data tersebut merupakan data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh dari buku, publikasi, penelitian, artikel, dan *website*, sedangkan data primer

diperoleh melalui wawancara dengan pekerja pada perusahaan farmasi *Incepta*, *Beximco*, dan *Apex*.

Jathana *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dari perspektif yang cukup berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut memusatkan pada penggunaan profil karyawan sebagai dasar penelitian terhadap kepuasan kerja. Profil karyawan dipandang sebagai peranan bagaimana seorang karyawan memandang pekerjaannya. Wadhawa, Vergheese, dan Wadhawa (2011) juga melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dengan memusatkan pada tiga faktor penting, yaitu faktor perilaku, faktor organisasi dan faktor lingkungan. Saleem *et al.* (2013) juga berusaha mengidentifikasi faktor dari kepuasan kerja. Perspektif yang diambil dalam penelitian tersebut adalah kebijakan sumber daya manusia perusahaan. Berbagai penelitian yang telah dilakukan memberikan gambaran bahwa masing-masing peneliti memiliki pendekatan yang berbeda dalam melakukan penelitian. Keseluruhan ringkasan model penelitian terdahulu dapat dilihat pada matriks penelitian terdahulu yang terdapat pada Lampiran 1. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha melakukan penelitian kinerja karyawan dari pendekatan kepuasan kerja.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka model di atas maka hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H₁ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara kebijakan perusahaan terhadap kepuasan kerja.
- H₂ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara kondisi kerja terhadap kepuasan kerja.
- H₃ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara hubungan dengan teman kerja terhadap kepuasan kerja.
- H₄ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara hubungan dengan atasan terhadap kepuasan kerja.
- H₅ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara upah terhadap kepuasan kerja.
- H₆ : Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H₇ : Terdapat pengaruh signifikan antara variabel kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, dan upah terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian, penelitian ini termasuk sebagai kategori penelitian dasar (*basic, pure, fundamental research*). Penelitian ini bersifat mengembangkan teori atau hipotesis melalui pengungkapan fakta dan bukan untuk pemecahan masalah (Indriantoro & Supomo, 1999).

Aspek penelitian dilihat dari segi karakteristik masalah, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian kausal komparatif (*causal-comparative research*). Dikatakan penelitian deskriptif karena penelitian ini mengarah pada masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi, dengan tujuan menguji hipotesis yang berkaitan dengan *current status* dari subjek yang diteliti. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kausal komparatif karena hubungan antar variabel merupakan hubungan sebab akibat. Jenis data pada penelitian ini termasuk penelitian opini yaitu penelitian terhadap fakta yang berupa opini atau pendapat orang atau responden (Indriantoro & Supomo, 1999).

Obyek Penelitian

Sasaran populasi dalam penelitian ini adalah mengacu pada para karyawan di Pulau Batam, Kepulauan Riau, Indonesia. Pemilihan target populasi tersebut dikarenakan para karyawan ini adalah tenaga kerja berkualitas yang akan berhadapan secara langsung maupun tidak langsung dengan tenaga kerja dari negara lain pada saat pelaksanaan *Asean Economic Community* tahun 2015.

Sampel dalam penelitian ini adalah para karyawan yang berada di bagian produksi dari perusahaan yang bergerak di bidang elektronik. Karyawan di bagian produksi dipilih karena departemen ini berhubungan erat dengan kinerja dan kelangsungan perusahaan jika *Asean Economic Community* tahun 2015 telah dilaksanakan. Pemilihan perusahaan elektronik sebagai tempat pengumpulan sampel adalah karena bidang elektronik adalah bidang usaha di Pulau Batam yang memiliki nilai ekspor paling tinggi di antara sektor lain yang ada di Batam (Badan Pusat Statistik Batam, 2013). Unit sampel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah unit analisis tingkat individu (Indriantoro & Supomo, 1999).

Ukuran sampel masih menjadi perdebatan dari para peneliti (Voorhis & Moorhan, 2007; Nunkoo, Ramkissoon, & Gursay, 2013). Barret (2007) menyatakan ukuran sampel sebaiknya tidak dikurang dari 200. Kline (2010) menyarankan ukuran sampel terbaik adalah 200 sampel. Comrey dan Lee (1992) dan juga Tabachnick dan Fidell (1996) mengemukakan *rule of thumb* yang paling baik untuk ukuran sampel adalah 300 responden. Dalam penelitian ini, jumlah populasi karyawan dari bidang elektronik tidak dapat diperoleh, karena data tersebut tidak tersedia pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Batam dan kesulitan memperoleh masing-masing data dari setiap perusahaan secara langsung. Atas alasan tersebut maka dalam penelitian ini ukuran sampel yang digunakan berdasarkan saran oleh Kline (2010) yaitu sebesar 200 sampel.

Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling method*, yaitu penggunaan kriteria tertentu dalam pemilihan sampel. Berdasarkan objek penelitian diatas, maka kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Indriantoro & Supomo, 1999):

- a. Responden adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan elektronik di Batam.
- b. Responden adalah karyawan yang diposisikan pada bagian produksi.
- c. Responden adalah karyawan yang menduduki jabatan sebagai staf ataupun *supervisor*.

Definisi Operasional Variabel

Variabel Dependen

Variabel dependen di dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini berusaha untuk menjelaskan kemampuan dan ketidakmampuan yang dialami oleh pekerja dalam melaksanakan tugas. Kemampuan dan ketidakmampuan tersebut akan dipandang dari perspektif karyawan sendiri (Judge *et al.*, 2003). Variabel ini diukur dengan 12 *item* pertanyaan yang diadopsi dan disesuaikan dari penelitian Judge *et al.* (2003). Kedua belas *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Variabel Intervening

Variabel *intervening* didalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja ini memberikan gambaran mengenai kepuasan yang diperoleh pekerja dalam menjalani pekerjaan (Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 4 *item* pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Hong dan Waheed (2011). Keempat *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan.

Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan menunjukkan dampak dari kebijakan terhadap karyawan dan perasaan dari karyawan mengenai pemberlakuan yang diterimanya (Herzberg *et al.*, 1959). Kebijakan perusahaan juga memberikan gambaran mengenai dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 3 *item* pertanyaan dari penelitian Hong dan Waheed (2011). Ketiga *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Kondisi Kerja

Kondisi kerja menunjukkan bagaimana pekerjaan itu sendiri dan kondisi lingkungan kerja memberikan kepuasan pekerja dalam melaksanakan tugasnya (Ellickson, 2002; Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 2 *item* pertanyaan dari penelitian Hong dan Waheed (2011). Kedua *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Hubungan dengan Teman Kerja

Hubungan dengan teman kerja memberikan gambaran mengenai bantuan dari teman kerja dalam menunjang tugas rutin seorang pekerja (Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 3 *item* pertanyaan yang diadopsi Hong dan Waheed (2011). Ketiga *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Hubungan dengan Atasan

Hubungan dengan atasan memberikan gambaran mengenai dukungan dari atasan dan kepercayaan seorang pekerja terhadap atasan dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 3 *item* pertanyaan yang diadopsi dari Hong dan Waheed (2011). Ketiga *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Upah

Upah dapat memberikan gambaran mengenai berapa besar pengaruh kompensasi dalam memotivasi dan meningkatkan kepuasan yang akan dialami oleh pekerja (Hong & Waheed, 2011). Variabel ini diukur dengan 2 *item* pertanyaan yang diadopsi dari Hong dan Waheed (2011). Kedua *item* pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *Likert* (diantaranya 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah netral, 4 adalah setuju, 5 adalah sangat setuju).

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui survei dengan media berupa kuesioner. Kuesioner akan dibuat dalam bentuk cetakan / *hardcopy* yang disebarakan ke beberapa perusahaan elektronik di Pulau Batam, Kepulauan Riau. Informasi yang ingin dikumpulkan dari kuesioner adalah informasi yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan dari responden, kepuasan kerja dari responden, kebijakan perusahaan responden, kondisi kerja di tempat kerja responden, informasi mengenai umur, status nikah dan tingkat pendidikan responden, hubungan responden dengan teman kerja dan atasan, mengenai upah dari responden, dan demografi dari responden.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Obyek penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan elektronik di Pulau Batam, Kepulauan Riau, Indonesia. Berhubungan dengan jumlah populasi karyawan dari bidang elektronik yang tidak tersedia pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Batam dan kesulitan memperoleh populasi dari perusahaan secara langsung, maka jumlah sampel yang di gunakan adalah sesuai *rules of thumb* Kline (2010), yaitu 200 sampel. Data penelitian dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner. Tabel 1 menunjukkan ringkasan proses pengumpulan sampel.

Tabel 1

Ringkasan Proses Pengumpulan dan Pemilihan Sampel

Keterangan	Jumlah
Keseluruhan kuesioner yang disebarakan	350 kuesioner
Kuesioner yang kembali dari penyebaran	279 kuesioner
Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	(19 kuesioner)
Kuesioner yang sesuai kriteria	260 kuesioner
Jumlah data keseluruhan	260 data
Data <i>outlier</i>	12 data
Jumlah data yang diobservasi dalam penelitian	248 data

Sumber: Data primer diolah (2014).

Berdasarkan 279 kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan bagian produksi di kota Batam, terdapat 9 responden yang tidak bekerja sebagai karyawan dan 10 responden yang posisi pekerjaan bukan merupakan staf ataupun pengawas. Data *outlier* berjumlah 12 data sehingga data sampel yang sesuai dengan kriteria dan dapat digunakan dalam penelitian berjumlah 248 data.

Hasil Uji F

Hasil Uji F dengan variabel dependen berupa kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2

Hasil Uji F

Variabel Dependen	F	Sig.	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	13,893	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2014).

Berdasarkan hasil uji F di Tabel 2, nilai probabilitas sebesar 0,000 berada dibawah kriteria signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan, status nikah, umur, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, dan upah secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan terjadinya signifikansi pada uji F dapat disimpulkan bahwa model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil Uji t

Hasil uji t dengan variabel dependen berupa kepuasan kerja disajikan pada Tabel 3. Hasil uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau tersendiri.

Tabel 3

Hasil Uji t dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen

Variabel Independen	<i>Unstandardized</i>		Sig.	Kesimpulan
	<i>Coefficients</i>			
	B			
<i>Constant</i>	1,926			-
Kebijakan Perusahaan	0,183	0,003		Signifikan Positif
Kondisi Kerja	-0,004	0,932		Tidak Signifikan
Hubungan dengan Teman Kerja	0,046	0,390		Tidak Signifikan
Hubungan dengan Atasan	0,057	0,272		Tidak Signifikan
Upah	0,221	0,000		Signifikan Positif

Sumber: Data primer diolah (2014).

Hasil dari Tabel 3 terlihat bahwa variabel kebijakan perusahaan dan upah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang. Konklusi didapat dengan memperhatikan nilai signifikansi dari variabel independen kebijakan perusahaan dan upah secara berturut-turut yaitu 0,003 dan 0.000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Nilai korelasi 0,183 antara kebijakan perusahaan dengan kepuasan kerja mencerminkan adanya korelasi yang positif. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa dengan adanya

kebijakan perusahaan yang memberikan kemudahan bagi para karyawan maka kepuasan karyawan terhadap pekerjaan juga akan ikut meningkat. Pengaruh yang signifikan antara kebijakan perusahaan dengan kepuasan kerja juga ditemukan dalam penelitian Marriot *et al.* (1994), Berg (1999), Ali (2009), Danish dan Usman (2010), Nimalathasan (2010), Hong dan Waheed (2011), Azash *et al.* (2011), Parvin dan Kabir (2011), Malik (2011), dan Saeed *et al.* (2013).

Nilai korelasi antara upah dengan kepuasan kerja juga memberikan pengertian adanya hubungan yang positif. Kondisi menggambarkan bahwa karyawan akan merasa semakin puas dengan kerja jika upah yang diterimanya semakin meningkat. Mengingat Indonesia masih termasuk negara dengan penghasilan yang rendah maka upah akan menjadi faktor penentu penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hasil pengaruh yang signifikan positif antara upah dengan kepuasan kerja, konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Danish dan Usma (2010), Marriott *et al.* (1994), Ellickson (2002), Smucker *et al.* (2003), Ali (2009), Takei *et al.* (2009), Parvin dan Kabir (2011), Al-Zoubi (2012), Bakotic dan Babic (2013), Khamlub *et al.* (2013), Mokaya *et al.* (2013), Saeed *et al.* (2013), dan Usman *et al.* (2013).

Tabel 3 juga menunjukkan variabel independen kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, dan hubungan dengan atasan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Konklusi didapat dengan memperhatikan nilai signifikansi dari variabel kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, dan hubungan dengan atasan secara berurutan 0,932; 0,290; dan 0,272. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel dependen. Ketidaksignifikan pengaruh dari ketiga variabel tersebut berkemungkinan disebabkan oleh karakteristik responden yang masih tergolong muda dengan pendapatan menengah kebawah. Kondisi tersebut menyebabkan para karyawan tidak terlalu memiliki motivasi diri dan tidak peduli dengan keadaan lainnya. Pemusatan karyawan tersebut adalah berapa besar kompensasi yang diperoleh dan bagaimana pemberlakuan perusahaan terhadap hasil para karyawan.

Hasil penelitian kondisi kerja yang menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang serupa ditemukan dalam penelitian Berg (1999), Ellickson (2002), dan Azash *et al.* (2011). Hasil yang berbeda dikemukakan oleh Lambert *et al.* (2002), Smucker *et al.* (2003), Ejaz *et al.* (2008), Malik (2011), Hong dan Waheed (2011), Wadhwa *et al.* (2011), Parvin dan Kabir (2011), Mehmood *et al.* (2012), Qasim *et al.* (2012), Bakotic dan Babic (2013), Khamlub *et al.* (2013), Mokaya *et al.* (2013), Saeed *et al.* (2013), dan Saleem *et al.* (2013), yaitu ditemukannya pengaruh yang signifikan.

Pengaruh yang tidak signifikan juga ditemukan pada hubungan dengan teman kerja. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hong dan Waheed (2011), Parvin dan Kabir (2011), dan Saeed *et al.* (2013). Beberapa peneliti lain seperti Danish dan Usman (2010), Smucker *et al.* (2003), Ali (2009), Azash *et al.* (2011), Malik (2011), Bakotic dan Babic (2013), Khamlub *et al.* (2013), dan Saleem *et al.* (2013), menemukan hasil yang berbeda, yaitu adanya pengaruh yang signifikan. Hubungan dengan atasan juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Hasil tersebut konsisten dengan Hong dan Waheed (2011), Parvin dan Kabir (2011), Azash *et al.* (2011), dan Saeed *et al.* (2013), tetapi tidak konsisten dengan Danish dan Usman (2010), Smucker *et al.* (2003), Egan dan Kadushin (2004), Ali (2009), Malik (2011), Bakotic dan Babic (2013), dan Khamlub *et al.* (2013).

Hasil uji t dengan variabel dependen berupa kinerja karyawan disajikan pada Tabel 10. Hasil uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4

Hasil Uji t dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Dependen

Variabel Independen	Unstandardized		Sig.	Kesimpulan
	Coefficients			
	B			
Constant	2,804		-	-
Kepuasan Kerja	0,322		0,000	Signifikan Positif

Sumber: Data primer diolah (2014).

Hasil dari Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seseorang. Konklusi didapat dengan memperhatikan nilai signifikansi dari variabel independen kepuasan kerja yaitu 0.000. Nilai tersebut lebih kecil dari kriteria signifikansi, yaitu 0,05 sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hubungan yang positif pada nilai *unstandardized coefficient* menjelaskan bahwa semakin puas seseorang mengenai pekerjaannya maka kinerja yang dihasilkan juga akan semakin tinggi.

Kepuasan kerja sebagai faktor yang penting dalam mendorong peningkatan kinerja telah merupakan pendapat disetujui oleh banyak peneliti. (Pushpakamuri, 2008; Jathana *et al.*, 2011; Mawoli & Babandako, 2011; Dizgah, Chegini, & Bisokhan, 2012; Khan *et al.*, 2012; dan Lut, 2012). Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti Pushpakamuri (2008), Mawoli dan Babandako (2011), Dizgah *et al.* (2012), Khan *et al.* (2012), dan Lut (2012).

4 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada Tabel 5 dan 6 di bawah ini. Hasil uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 5

Hasil Uji Koefisien Determinasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen

Variabel Dependen	R	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0,472	0,207

Sumber: Data primer diolah (2014).

Hasil Uji Koefisien Determinasi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,472 untuk variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan adalah positif. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan angka *adjusted R square* (*Adjusted R²*) sebesar 0,207 atau 20,7%. Persentase angka *adjusted R square* (*Adjusted R²*) mempunyai pengertian bahwa 20,7% variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dan 79,3% variabel dependen dapat dijelaskan oleh faktor-faktor diluar model. Faktor-faktor lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah jenis kelamin (Marriot *et al.*, 1994; Berg, 1999; Ellickson, 2002, Baptiste, 2008; Jathana *et al.*, 2011), sifat pekerjaan (Ali, 2009; Khan *et al.*, 2012; Saleem *et al.*, 2013), dan stres (Ellickson, 2002; Ejaz *et al.*, 2008; Saleem *et al.*, 2013).

Tabel 6

Hasil Uji Koefisien Determinasi dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Dependen

Variabel Dependen	R	R Square
-------------------	---	----------

Kinerja Karyawan	0,406	0,164
------------------	-------	-------

Sumber: Data primer diolah (2014).

Hasil Uji Koefisien Determinasi pada Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,406 untuk variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan adalah positif. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan angka *R square* (R^2) sebesar 0,164 atau 16,4%. Persentase angka *R square* (R^2) mempunyai pengertian bahwa 16,4% variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dan 83,6% variabel dependen dapat dijelaskan oleh faktor-faktor diluar model. Faktor-faktor lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung meliputi pendidikan (Wise, 1975; Ree & Earles, 1992; Ganzach, 2003), motivasi (Mawoli & Babandako, 2011; Lut, 2012; Robertson, Birch, & Cooper, 2012), komitmen organisasi (Shore & Martin, 1989; Riketta, 2008), dan upah (Crossman & Bassem, 2003; Mas, 2006; Khan *et al.*, 2012).

Hasil Uji Mediasi

Hasil pengujian variabel mediasi berusaha menguji pengaruh variabel motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Variabel motivasi yang dimaksud adalah keseluruhan variabel independen yaitu kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan teman kerja, dan upah. Tabel 7 menunjukkan pengujian kriteria penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui 3 model yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986).

Tabel 7

Hasil Uji Kriteria Penggunaan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Variabel Independen	Variabel Dependen					
	Model 1 Kepuasan Kerja		Model 2 Kinerja Karyawan		Model 3 Kinerja Karyawan	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig
Motivasi	0,452	0,000	0,201	0,000	0,067	0,217
Kepuasan	-	-	-	-	0,295	0,000
Kesimpulan	Terpenuhi		Terpenuhi		Terpenuhi	

Sumber: Data primer diolah (2014).

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, nilai signifikansi pada model 1 dan model 2 lebih rendah daripada kriteria signifikansi 0,05, sehingga kriteria model 1 dan model 2 yang mengharuskan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel *intervening* dan dependen terpenuhi. Hasil pada model 3 menunjukkan pengaruh signifikan terjadi pada variabel kepuasan kerja dan nilai koefisien variabel motivasi pada model 3 lebih rendah jika dibanding nilai koefisien variabel motivasi pada model 2, sehingga dapat disimpulkan kriteria model 3 terpenuhi. Dengan terpenuhinya kriteria pada ketiga model diatas maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel *intervening* untuk pengaruh antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Signifikansi pengaruh antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini. Tabel 8

Hasil Uji Sobel Test antara Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Variabel Dependen	Z-Value	p-value	Kesimpulan
Kinerja Karyawan	5,020	0,000	Pengaruh signifikan

Sumber: Data primer diolah (2014).

Hasil pengujian *sobel test* pada Tabel 8 menunjukkan nilai *Z-Value* lebih besar dari kriteria pengujian 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari kriteria pengujian 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* adalah signifikan. Hasil penelitian mediasi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Crossman dan Bassem (2003), Khan *et al.* (2012), Gohari, Kamkar, Hosseinipour, dan Zohoori (2013), Hasanzadeh dan Gooshki (2013), dan Farahbod dan Arzi (2014).

KESIMPULAN, KETERBATASAN, REKOMENDASI DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada perusahaan elektronik di Batam. Faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, dan upah dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, dan hubungan dengan atasan memiliki tidak pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian yang berbeda ditemukan pada variabel kebijakan perusahaan dan upah yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang hanya menunjukkan upah dan kebijakan perusahaan berpengaruh signifikan positif berkemungkinan disebabkan oleh karakteristik responden yang masih tergolong muda dengan pendapatan menengah kebawah. Kondisi tersebut menyebabkan perhatian karyawan hanya dipusatkan pada berapa besar kompensasi yang diperoleh dan bagaimana pemberlakuan perusahaan terhadap hasil para karyawan.

Kebijakan yang berpengaruh signifikan positif tersebut dapat diartikan sebagai semakin baik kebijakan perusahaan terhadap karyawan maka kepuasan karyawan juga akan meningkat. Kebijakan dapat berupa pemberian kemudahan kepada karyawan untuk bekerja. Upah yang berpengaruh signifikan positif tersebut dapat diartikan sebagai semakin tinggi upah kepada seorang karyawan menyebabkan kepuasan karyawan juga meningkat.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian yaitu *faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi empiris pada perusahaan elektronik di Batam)* dapat diwujudkan dengan prioritas pada peningkatan kebijakan perusahaan dan upah.

Keterbatasan

Selama pelaksanaan proses penelitian, terdapat beberapa keterbatasan yang berhubungan sampel dan proses pengumpulan data. Beberapa keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini mengalami kesulitan dalam pengumpulan data populasi, karena data tersebut tidak tersedia di Dinas Ketenagakerjaan Kota Batam dan juga sulit untuk memperoleh data dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan dari bidang elektronik sehingga hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, belum tentu dapat digunakan dalam bidang usaha lain.
- c. Sampel yang dikumpulkan hanya terbatas pada karyawan di pulau Batam sehingga kurang dapat mencerminkan kondisi nasional Indonesia.

Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian serupa yang akan datang diharapkan objek penelitian dapat diperluas ke bidang usaha ataupun berbagai daerah lain di Indonesia, sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih mampu mencerminkan kondisi karyawan secara menyeluruh di Indonesia.
- b. Penelitian serupa yang akan datang sebaiknya mencoba menambahkan berbagai variabel independen karena hasil koefisien determinasi dalam penelitian ini masih rendah. Beberapa variabel yang dapat dipertimbangkan seperti jenis kelamin (Marriot *et al.*, 1994; Berg, 1999; Ellickson, 2002; Baptiste, 2008; Jathana *et al.*, 2011), sifat pekerjaan (Ali, 2009; Khan *et al.*, 2012; Saleem *et al.*, 2013), stress (Ellickson, 2002; Ejaz *et al.*, 2008; Saleem *et al.*, 2013) dan komitmen organisasi (Shore & Martin, 1989; Riketta, 2008).
- c. Penelitian selanjutnya dapat meneliti pengaruh langsung dari faktor profil karyawan terhadap kinerja karyawan, karena kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan faktor profil dan kinerja karyawan.

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian ini. Implikasi teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini bermaksud memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini seperti pada kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan teman kerja, hubungan dengan atasan, dan upah dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa, secara teoritis penelitian terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan kurang mendukung beberapa teori yang telah disampaikan pada bagian awal penelitian. Dari hasil analisis terlihat bahwa penelitian ini kurang mampu membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Dalam hasil penelitian ini terlihat bahwa penelitian ini tidak mendukung teori yang dapat ditunjukkan dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa kondisi kerja, hubungan dengan teman kerja, dan hubungan dengan atasan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa hanya variabel kebijakan perusahaan dan upah yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian untuk variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Implikasi Manajerial

Persaingan ekonomi yang terus meningkat, mengharuskan perusahaan untuk terus berubah dan meningkatkan kinerja. Produktivitas menjadi salah satu unsur penting kesuksesan sebuah perusahaan dalam persaingan ekonomi. Indonesia sebagai salah satu negara yang telah mencapai kemerdekaan selama 69 masih tergolong sebagai negara yang produktivitas rendah. Pelaksanaan *Asean Economic Community* pada tahun 2015 memberikan tantangan bagi perusahaan untuk mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang akan semakin ketat karena terbukanya pasar *Asean* yang luas.

Penelitian ini berusaha memberikan masukan kepada perusahaan mengenai berbagai faktor yang dapat dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya dibidang produksi. Hasil deskriptif responden memberikan gambaran bahwa kebanyakan karyawan dibidang produksi masih tergolong muda dan berpendidikan rendah yaitu sederajat SMA atau SMK. Kondisi tersebut memberikan masukan bahwa perusahaan sebaiknya memberikan berbagai pelatihan baik pelatihan *softskill* dan *hardskill*, mengingat karyawan dibidang produksi masih rendah tingkat pendidikan dan masih kurang berpengalaman. Pemberian pelatihan juga merupakan wujud kepedulian perusahaan terhadap karyawan. Dengan meningkatkan kemampuan karyawan diharapkan kinerja yang dihasilkan juga dapat meningkat.

Salah satu variabel lain dalam deskriptif tersebut yang menunjukkan nilai tinggi adalah hubungan dengan teman kerja. Bagian produksi suatu perusahaan pada umumnya, merupakan suatu bagian dengan jumlah karyawan yang lebih besar jika dibandingkan dengan bagian lain didalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu, para karyawan bagian produksi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar dalam bergaul dengan teman kerja lainnya. Perselisihan akan lebih mudah terjadi pada bagian produksi mengingat jumlah karyawan yang banyak. Perusahaan perlu memastikan bahwa adanya suatu hubungan yang baik diantara para pekerja, dengan mendengarkan keluhan dan menyelesaikan perselisihan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan serikat pekerja yang ada, sehingga maksud dan tujuan dari perusahaan dapat disampaikan melalui wakil-wakil serikat kepada teman kerjanya dan menghindari kesalahpahaman. Di sisi lain karyawan dapat lebih mengerti dan merasa puas dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan penghubung antara beberapa faktor motivasi dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut memberikan masukan kepada perusahaan bahwa perusahaan perlu menjaga kepuasan kerja agar kinerja karyawan dapat meningkat dan untuk menjaga kepuasan kerja maka ada beberapa faktor motivasi yang perlu diperhatikan. Salah satu faktor yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah kebijakan perusahaan. Mengingat bagian produksi adalah aset yang penting dalam operasional suatu perusahaan, maka perusahaan perlu menetapkan berbagai kebijakan yang tidak merugikan para karyawan. Kebijakan yang merugikan karyawan akan menyebabkan karyawan merasa tidak dipedulikan oleh perusahaan atau tidak memperoleh imbalan yang seimbang dengan pengorbanan yang diberikan sehingga tidak akan memberikan kontribusi yang maksimal. Beberapa kebijakan yang dapat dipertimbangkan adalah memberikan jam kerja dan jam istirahat yang seimbang, asuransi kesehatan untuk karyawan dan keluarga melalui program BPJS, jasa antar jemput, penghapusan *outsourcing*, penghapusan sistem karyawan kontrak, dan sebagainya.

Faktor kedua yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah upah. Objek dalam penelitian ini adalah staf pada bagian produksi. Pada umumnya karyawan bagian produksi atau yang sering dikenal dengan sebutan operator hanya menerima upah sesuai dengan UMK yang ditetapkan oleh pemerintah setempat. Upah tersebut hanya akan memberikan kepuasan yang minimal bagi para pekerja, sehingga jika perusahaan memberikan

upah yang lebih baik maka karyawan akan merasa puas dan memberikan kontribusi yang lebih. Dari sisi ini, perusahaan sebaiknya menerapkan sistem pengupahan yang adil sesuai beban kerja dan kualitas setiap karyawan. Insentif juga dapat diberikan sebagai hadiah atas kontribusi lebih yang diberikan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara tidak formal dengan beberapa karyawan produksi, kebijakan perusahaan dan upah yang ditetapkan perusahaan masih tidak mencapai harapan yang diinginkan oleh para karyawan. Kedua faktor tersebut merupakan hal yang selalu diperjuangkan dalam unjuk rasa yang dilakukan beberapa tahun terakhir. Sebaiknya perusahaan memperhatikan kedua faktor tersebut dan menetapkan kebijakan serta upah yang lebih sesuai dengan beban kerja karyawan. Diharapkan dengan tindakan tersebut, maka kinerja yang dihasilkan karyawan juga dapat meningkat sehingga membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat setelah berlakunya *Asean Economic Community* di tahun 2015.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N. (2009). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of managerial sciences*, 2(2), 239-252.
- Al-Zoubi, M. T. (2012). The Shape of The Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7,(3).
- Antaranews. (2013). *Presiden minta buruh tingkatkan produktivitas*. Retrieved April 18, 2014 from <http://www.antaranews.com/berita/372446/presiden-minta-buruh-tingkatkan-produktivitas>
- Asian Productivity Organization. (2013). *Apo productivity databook 2013*. Japan: Keio university press inc.
- Azash, S. M., Kumar, M. S., & Safare, R. (2011). The motivational factors and job satisfaction: a study on selected public and private sector bank employees in kadapa district, andhra pradesh. *Researchers world*, 2(4), 161-168.
- Badan Pusat Statistik Batam. (2013). *Batam dalam angka 2013*. Retrieved June 08, 2014 from <http://batamkota.bps.go.id/publikasi/detail/110?title=Batam-Dalam-Angka-2013>
- Bakotic, D. & Babic, T. (2013). Relationship between working conditions job satisfaction: the case of croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management decision*, 46(2), 284-309.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: adjudging model fit. *Personality and individual difference*, 42(5), 815-824.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles*, 54(1), 111-135.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance, and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and organization development journal*, 29(7), 572-582.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis 2nd edition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Crossman, A & Bassem, A. Z. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of managerial psychology*, 18(4), 368-376.

- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, (2).
- Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of basic and applied scientific research*, 2(2), 1735-1741.
- Egan, M., & Kadushin, G. (2004). Job satisfaction of home health social workers in the environment of cost containment. *Health & Social Work*, 29(4), 287-96
- Ejaz, F. K., Noelker, L. S., Menne, H. L., Bagaka, J. G. (2008). *The gerontologist*, 48, 60-70.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public personnel management*, 31(3), 343.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of business and management*, 5(4), 137-147.
- Farahbod, L., & Arzi, S. (2014). Mediating role of the job satisfaction in the relationship between human resource management practices and employee performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 6(3).
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work and occupations*, 30(1), 97-122.
- Ghazi, S. R. (2011). Age and qualification as influencer of facet-specific job satisfaction. *Mediterranean journal of social sciences*, 2(2), 258-268.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS, edisi kedua*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gohari, P., Kamkar, A., Hosseinipour, S. J., & Zohoori, M. (2013). Relationship between rewards and employee performance: A mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5, (3).
- Guzbuz, A. (2007). An assessment on the effect of educational level on the job satisfaction from the tourism sector point of view. *Dogus universiti dergisi*, 8(1), 36-46.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis 7th edition*. New jersey: Prentice hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of marketing theory and practice*, 19(2), 139-151.
- Hasanzadeh, M., & Gooshki. S. S. (2013). Job satisfaction as a mediator in relationship between involvement management and job performance among bank employees in german. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 3, (3).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New york: John wiley & sons.
- Hong, T. T. & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian academy of management journal*, 16(1), 73-94.
- Huning, T. M. & Thomson, N. F. (2011). An empirical examination of the impact of performance attributions and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of organizational culture, communication, and conflict*, 15(1), 121.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *The academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (1999). *Metodologi penelitian bisnis: untuk akuntansi dan manajemen*. Yogyakarta : BPF.

- Jathana, R., Melisha, R. D., Mary, G., & Latha, K. S., (2011). Determinants of job satisfaction among health care workers at tertiary care hospital. *Online journal of health and allied sciences*, 10(3), 1-3.
- Jogiyanto. (2007). *Metode penelitian bisnis: salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Joo, B. K., & Park, S. Y. (2010). Career satisfaction, organization commitment, and turnover intention: The effect of goal orientation, organization, learning and development feedback. *Leadership and organizational development journal* vol 31, issue 6, 482-500.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel psychology*, 56, 303-331.
- Khamlub, S., Rashid, M. H., Sarker, M. A. B., Hiroswawa, T., Outavong, P., & Sakamoto, J. (2013). Job Satisfaction of health care workers at health centers in vientiane capital and bolikhamsai province. *Nagoya Journal Medical Science*, 75, 233-241.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: an empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *African journal of business management*, 6(7), 2697-2705.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction; lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modelling 3rd edition*. New York: Guilford press.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2002). The impact of work-family conflict on correctional staff job satisfaction: an exploratory study. *American journal of criminal justice*, 27(1), 35-52.
- Latan, H. (2013). *Model persamaan struktural: teori dan implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Alfabeta.
- Liu, B. C., Liu, J. X., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector. *Social behavior and personality*, 38(5), 615-625.
- Lut, D. M. (2012). Connection between job motivation, job satisfaction and work performance in romanian trade enterprises. *Economics and applied informatics*, 45-50.
- Macan, T. H. (1996). Time management training: effects on time behaviour, attitudes, and job performance. *The journal of psychology*, 130(3), 229-236.
- Malik, N. (2011). A Study on Job Satisfaction Factor of Faculty Members at the University of Balochistan. *Journal of Research in Education*, 21,(2).
- Marriot, A., Sexton, L., & Staley, D. (1994). Component of job satisfaction in psychiatric social workers. *Health and social work*, 19(3), 199-205.
- Mas, A. (2006). Pay, reference point, and police performance. *The quarterly journal of economics*, 121(3), 783-821.
- Mawoli, M. A., & Babandako, A.Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 01-13.
- Mcclave, T. J., & Sincich T. (2003). *Statistics, 9th edition*. Pearson Education International.
- McKinsey Global Institute. (2012). *The archipelago economy: unleashing indonesia potential*, p1. Retrieved April 12, 2014 from <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights%20and%20pubs/MGI/>

- Research/Productivity%20Competitiveness%20and%20Growth/The%20archipelago%20Oeconomy/MGI_Unleashing_Indonesia_potential_Full_report.ashx
- Medoff, J. L., & Abraham, K. G. (1980). Experience, performance, and earnings. *The quarterly journal of economics*, 95(4), 703-736.
- Mehmood, N., Irum, S., Ahmed, K., & Sultana, A. (2012). A study of factor affecting job satisfaction (Evidence from Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6).
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of Organizational Work Conditions on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International journal of Arts and Commerce*.
- Monis, H., & Sreedhara, T. N. (2011). Employee satisfaction with career development practices: a comparative study of Indian and foreign mnc bpo firms. *Researcher world*, 2(1), 110-122.
- Nimala thasan, B. (2010). *Job satisfaction and employees' work performance: a case study of people's bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka*. Retrieved May 12, 2014 from http://www.academia.edu/2412890/JOB_SATISFACTION_AND_EMPLOYEES_WORK_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_OF_PEOPLES_BANK_IN_JAFFNA_PENINSULA_SRI_LANKA
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2013). Use of structural equation modeling in tourism research: past, present and future. *Journal of travel research*, 52(6), 759-771.
- Okezononews. (2013). *Jangan kaget hadapi AEC 2015*. Retrieved April 18, 2014 from <http://kampus.okezone.com/read/2013/12/14/373/912301/jangan-kaget-hadapi-aec-2015/large>
- Okezononews. (2014). *Lulusan universitas di RI kualitasnya masih rendah*. Retrieved April 19, 2014 from <http://kampus.okezone.com/read/2014/02/13/373/940576/lulusan-universitas-di-ri-kualitasnya-masih-rendah>
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. N. (2011). Factor affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113-123.
- Pemerintah Indonesia. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia tahun 2003 tentang ketenagakerjaan*. Retrived Mei 05, 2014 from <http://www.hukumonline.com>
- Petty, M. M., McGee, G.W., & Cavender, J. W. (1984). A meta analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management review*, 9(4), 712-721.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin Dorsey Inc.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effect in simple mediation models. *Behavior research method, instrument, and computer*, 36(4), 717-731.
- Public Record Office Victoria. (2010). Key performance indicator. *Public record office victoria: strategic management guideline 3*. Retrieved September 13, 2014 from <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis. *City forum*, 9(1), 89-105.
- Qasim, S., Cheema, F. E. A., & Syed, N. A. (2012). Exploring factor affecting employees' job satisfaction at work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 31-39.
- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current directions in psychological science*, 1(3), 86-89.

- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta analysis of panel studies. *Journal of applied psychology*, 93(2), 472-481.
- Robertson, I. T., Birch, A. J., Cooper, G. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: where does psychological well-being fit in. *Leadership and organization development journal*, 33(3), 224-232.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S., & Yaseen, S. (2013). Factor Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1476-1482.
- Saleem, S., Majeed, S., Aziz, T., & Usman, M. (2013). Journal of emerging issues in economics, finance, and banking. *An online international monthly journal*, 1(2), 150-162.
- Santoso. (2000). *Buku latihan SPSS statistik parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89(1), 165-177.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 6250-638.
- Smucker, M.K., Whisenant, W. A., & Pedersen, P. M. (2003). An investigation of job satisfaction and female sports journalists. *Sex roles*, 49(7), 401-407.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Solomon, L. C., & Tierney, M. L. (1977). Determinants job satisfaction among college administrators. *The journal of higher education*, 48(4), 412-431.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics 3rd edition*. New york: Harper collins.
- Takei, I., Sakamoto, A., & Murase, Y. (2009). The effects of absolute and relative incomes on job satisfaction among male workers in Japan. *Sociological focus*, 42(1), 39-56.
- Tempo. (2013). *Produktivitas buruh rendah meski upah naik*. Retrieved April 20, 2014 from http://www.tempo.co/read/news/2013/02/13/090461066/Produkti_vitas_-Buruh-Rendah-Meski-Upah-Naik.
- Ucho, A., Mkavga, T., & Onyishi, I. E. (2012). Job satisfaction, gender, tenure, and turnover intentions among civil servants in Benue state. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(11), 378-387.
- Usman, S., Akbar, M. T., & Ramzan, M. (2013). Effect of salary and stress on job satisfaction of teacher in disctriect sialkot, Pakistan. *Journal of humanities and social science*, 15, (2), 68-74.
- Valentine, S. R. (2001). Men and women supervisors' job responsibility, job satisfaction, and employee monitoring. *Sex roles*, 45(3), 179-197.
- Voorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 3(2), 43-50.
- Wadhwa, D. S., Verghese, M., & Wadhwa, D. S. (2011). A study on factor influencing employee job satisfaction – a study in cement industry of Chhattisgarh. *International journal of management and business studies*, 1(3), 109-111.
- Weismann, C., Alexander, C., & Chase., G. (1980). Job satisfaction among hospital nurses: A longitudinal study. *Health services research*, 15, 341-364.
- Wise, A. D. (1975). Academic achievement and job performance. *The american economic review*, 65(3), 350-366.

World Economic Forum. (2011). *The global competitiveness report 2011-2012*, p15. Retrieved June 08, 2014 from [http://www3.weforum.org/docs/ WEF_GCR_Report_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).