

Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk di PT INTI (Persero) Bandung

Descriptive Study of Job Satisfaction at the PT Inti Persero's Employees of Business and Product Development Division Bandung

¹Kemala Oktavia Pratami, ²Ali Mubarak

^{1,2}Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: kemala.oktavia@yahoo.com, mubarakpsi@gmail.com

Abstract. Business and Product Development division at the PT INTI (Persero) is the one that able to achieve the highest target compare to their other divisions. Despite that achievement, there are still some employees who complain about work satisfaction's issues. The objectives of this research is to find out profile the 31 subjects of the Business and Product Development division's work satisfaction of PT INTI (Persero) based on Herzberg – two factor theory with reliability value measurement of 0.935 dissatisfiers factor and 0.879 of satisfiers factor. Based on the data analysis, 7 employees are on the high level of dissatisfiers and satisfiers; meanwhile 4 employees are on the high level of dissatisfiers with low levels of satisfiers; 11 employees are on the low dissatisfiers level and high satisfiers level; 9 employees are on both low levels of the dissatisfiers and satisfiers.

Keywords: PT INTI, Job Satisfaction, Herzberg Two Factor Theory

Abstrak. Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk di PT INTI (Persero) merupakan divisi yang mampu mencapai target tertinggi dibandingkan dengan divisi-divisi lain. Namun dibalik pencapaian target yang tinggi tersebut masih ada karyawan yang mengeluhkan beberapa hal dalam pekerjaannya yang diindikasikan sebagai masalah kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran profil kepuasan kerja karyawan di Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk tersebut. Metoda yang digunakan adalah metoda deskriptif dengan menganalisis hasil kuesioner menggunakan skala *likert* yang telah dijawab oleh sebanyak 31 orang subjek penelitian. Pengukuran dilakukan berdasarkan *two factor theory* Herzberg dengan reliabilitas alat ukur sebesar 0,935 untuk faktor *dissatisfiers* dan 0,879 untuk faktor *satisfiers*. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui 7 orang karyawan berada pada kondisi *dissatisfiers* tinggi dan *satisfiers* tinggi; 4 orang karyawan di kondisi *dissatisfiers* tinggi dan *satisfiers* rendah; 11 orang karyawan di kondisi *dissatisfiers* rendah dan *satisfiers* tinggi; dan 9 orang karyawan di kondisi *dissatisfiers* rendah dan *satisfiers* rendah.

Kata Kunci: PT INTI, Kepuasan Kerja, Herzberg *Two Factor Theory*

A. Pendahuluan

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Telekomunikasi Indonesia yang disingkat menjadi PT INTI (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang telekomunikasi. Sebagai perusahaan industri peralatan telekomunikasi sekaligus perusahaan penyedia jasa yang telah lama berdiri mampu mempertahankan diri ditengah maraknya perusahaan baru di era globalisasi ini untuk memanfaatkan peluang dari perkembangan telekomunikasi yang pesat. Pada tahun 2017 PT INTI (Persero) mengalami

peningkatan kinerja dengan capaian target sebesar 83.47% dari capaian sebelumnya sebesar 70.70% di tahun 2016. Apabila melihat pencapaian setiap divisi, dari 8 divisi pencapaian target tertinggi dicapai oleh Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk yaitu sebesar 93.8% begitupun dengan rata-rata pencapaian karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk rata-rata memiliki pencapaian target tertinggi dibandingkan dengan rata-rata pencapaian target karyawan di divisi lainnya yaitu sebesar 91.4%.

Sebagai divisi yang memiliki pencapaian target tertinggi, Divisi

Pengembangan Bisnis dan Produk merupakan salah satu divisi yang berperan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dalam menghadapi pesatnya perkembangan telekomunikasi. Dengan ketidakstabilan kondisi perusahaan saat ini, Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk mampu mempertahankan kinerjanya sehingga dapat mencapai target tertinggi diantara divisi-divisi lain dengan tanggung jawab yang besar dalam mempertahankan eksistensi perusahaan.

Dibalik pencapaian target mereka yang tertinggi ternyata masih terdapat karyawan yang mengeluhkan beberapa hal dalam pekerjaannya seperti keluhan terhadap kejelasan aturan yang berlaku di perusahaan dan ketidak pastian sistem *reward* yang berlaku, namun hal tersebut tidak dirasakan oleh semua karyawan, beberapa karyawan lain menyatakan bahwa aturan yang berlaku sudah cukup jelas walaupun beberapa aturan saat ini sudah tidak berjalan dengan semestinya karena disesuaikan dengan kondisi perusahaan termasuk dengan sistem *reward*.

Lalu beberapa karyawan mengeluhkan fasilitas kerja yang sudah mulai tidak bisa digunakan untuk menunjang pekerjaan mereka, namun hal tersebut tidak dirasakan oleh semua karyawan karena sebagian karyawan lain merasa fasilitas kerja yang tersedia masih dapat menunjang pekerjaan mereka. Kemudian masih ada juga karyawan yang mengeluhkan relasi yang terjalin disana baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja mereka. Ada karyawan yang mengeluhkan situasi kerja yang tidak nyaman karena kurang terjalinnya hubungan kekeluargaan karena disana, ada juga yang mengeluhkan sikap atasan yang kurang tegas terhadap bawahan dan kaku saat berinteraksi dengan

bawahannya. Namun beberapa karyawan menyatakan bahwa situasi kerja mereka nyaman, begitupun dengan relasi yang terjalin di divisi mereka yang dirasakan sudah bersifat kekeluargaan dan beberapa karyawan merasa atasan mereka pun dapat bersikap demokratis terhadap bawahannya.

Selain itu ada juga karyawan yang merasa gaji yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan yang seharusnya karena apa yang diterima tidak sebanding dengan apa telah mereka lakukan untuk perusahaan. Namun keluhan mengenai gaji pun tidak dirasakan oleh seluruh karyawan disana, sebagian karyawan merasa gaji yang mereka terima sudah sesuai dan cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka sehingga mereka tidak mengeluhkan gaji yang mereka dapatkan. Lalu selain gaji, beberapa karyawan juga mengeluhkan insentif lain yang mereka dapatkan seperti tunjangan, fasilitas, dan bonus yang diberikan perusahaan. Keluhan-keluhan yang berkaitan dengan insentif seperti fasilitas dan tunjangan tidak sepenuhnya dirasakan oleh seluruh karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk, beberapa karyawan menyatakan bahwa apa yang mereka terima dari perusahaan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka sehingga mereka tidak mengeluhkan hal yang sama.

Berdasarkan hasil wawancara juga didapatkan informasi bahwa masih terdapat karyawan yang merasa pekerjaannya membosankan, namun sebagian karyawan lain menyatakan bahwa senang bekerja disana karena pekerjaan yang dikerjakan dapat menambah keterampilan mereka. Lalu, beberapa karyawan ada yang mengeluhkan mengenai pembagian tugas yang terkadang tidak sesuai dengan kemampuan. Selanjutnya ada

juga karyawan yang mengeluhkan sikap rekan kerjanya yang dinilai mampu tetapi mereka tidak mau mengerjakan tugas yang diberikan sehingga tugas tersebut seringkali diselesaikan oleh rekan kerja yang lainnya. Namun hal tersebut tidak dirasakan oleh seluruh karyawan di divisi tersebut, beberapa karyawan lain tidak mengeluhkan hal-hal tersebut dan sudah merasa sesuai dan adil dengan pembagian tanggung jawab dalam bekerja.

Selain itu mereka juga ada yang mengeluhkan kegiatan promosi karena tidak berjalan dengan seharusnya sehingga mereka mengeluhkan kejelasan sistem karir mereka kedepannya, namun beberapa karyawan lain tidak mengeluhkan hal tersebut karena mereka merasa kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan kondisi mereka dan sebagian karyawan tidak mengeluhkan imbalan yang akan mereka terima jika mengikuti kegiatan promosi.

Dengan adanya keluhan-keluhan dari sebagian karyawan tersebut maka diindikasikan masih terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Bila dilihat dari data hasil wawancara, karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk masih ada yang merasakan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja namun mereka tetap memilih untuk bertahan bekerja disana dan ketidakpuasan yang dirasakan ternyata tidak mempengaruhi kinerja mereka. Bila dilihat dari data evaluasi kinerja divisi maupun individu, walaupun mereka masih ada yang merasa tidak puas tetapi mereka masih dapat mencapai target yang ditentukan dengan nilai kinerja tertinggi diantara divisi-divisi lain. Melihat kondisi perusahaan yang sering tidak stabil karena sedang menghadapi pesatnya perkembangan telekomunikasi,

ketidakpuasan karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk dikhawatirkan akan menjadi ancaman bagi kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi dengan karyawan yang merasa tidak puas maka karyawan akan cenderung menghasilkan kinerja yang tidak optimal dan tidak efektif sehingga pada kasus ini ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk dikhawatirkan lama kelamaan akan memberikan dampak negatif yaitu salah satunya dapat menurunkan kinerja mereka.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk di PT INTI (Persero) Bandung”. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh data empirik dan objektif mengenai gambaran profil kepuasan kerja karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk di PT. INTI (Persero) Bandung.

B. Landasan Teori

Two-Factor Theory dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dari ketidakpuasan kerja. Menurutnyanya lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, menghapuskan karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Sehingga lawan dari “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan”, dan lawan dari “ketidakpuasan” adalah “tidak ada ketidakpuasan”.

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan ke

dalam dua kategori, pertama disebut dengan “*dissatisfiers*” atau “*hygiene factors*” dan yang kedua disebut dengan “*satisfiers*” atau “*motivator*”. Sejumlah faktor yang menyebabkan *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis seseorang dan kebutuhan dasar seperti keselamatan dan afiliasi. Ketika kebutuhan ini tidak dipenuhi, orang tersebut akan merasa tidak puas. Setelah ada cukup banyak faktor *hygiene* untuk memenuhi kebutuhan ini, seseorang tidak akan lagi merasa tidak puas, tetapi ia juga tidak akan puas. Seseorang hanya akan puas jika ada cukup banyak faktor pekerjaan yang disebut *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan tingkat tinggi seseorang dan pertumbuhan psikologis. Jumlah yang tidak memadai dari *satisfiers* akan mencegah karyawan dari mengalami kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan kognitif, tetapi tidak akan menghasilkan ketidakpuasan kerja. Faktor *dissatisfiers* terdiri dari *policy and administration, supervision, relationship with supervisor, work conditions, salary* dan *relationship with peers*. Sedangkan faktor *satisfiers* terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement* dan *possibility of growth*.

Implikasi penting dari teori two factors Herzberg yaitu: (1) *Low job dissatisfaction, high job satisfaction*: seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor (*dissatisfiers* tinggi dengan ketidakpuasan kerja rendah), dan diberi tugas yang menantang yang dia bertanggung jawab akan termotivasi. (2) *Low job dissatisfaction, low job satisfaction*: seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor (*dissatisfiers*

ada dengan ketidakpuasan kerja yang rendah) tetapi tidak diberi tugas yang menantang dan sangat bosan dengan pekerjaannya (*motivator* rendah dengan tidak adanya kepuasan kerja) tidak akan termotivasi. (3) *High job dissatisfaction, low job satisfaction*: seorang karyawan yang tidak dibayar dengan baik, memiliki sedikit keamanan kerja, memiliki hubungan yang buruk dengan rekan kerja dan penyelia (*dissatisfiers* tidak ada dengan ketidakpuasan kerja yang tinggi) dan tidak diberikan tantangan apa pun. tugas dan sangat bosan dengan pekerjaannya (*motivator* tidak ada dengan kepuasan kerja rendah) tidak akan termotivasi (Gibson, 2012).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut data persebaran profil karyawan Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk:

Kategori	Frekuensi	Persentase
Profil 1	7	22,6%
Profil 2	4	12,9%
Profil 3	11	35,5%
Profil 4	9	29,0%
Total	31	100%

Seperti dalam tabel dan diagram di atas dapat dilihat bahwa profil yang memiliki frekuensi paling banyak adalah profil 3, yaitu karyawan dengan *dissatisfiers* rendah dan *satisfiers* tinggi sebanyak 11 orang dari 31 responden atau sebesar 35,5% dengan urutan aspek yang memiliki skor terendah pada faktor *dissatisfiers* adalah *policy and administration, salary, supervision, work condition, relationship with peers, dan relationship with supervisor*,

sedangkan urutan aspek pada faktor *satisfiers* yang memiliki skor tertinggi adalah *achievement, recognition, work itself, responsibility, possibility of growth, dan advancement*. Karyawan pada profil 3 ini berada pada kondisi *dissatisfied* dimana karyawan merasa faktor *dissatisfiers* mereka belum terpenuhi sedangkan faktor *satisfiers* mereka sudah terpenuhi.

Profil yang memiliki frekuensi paling banyak berikutnya adalah profil 4, yaitu karyawan dengan *dissatisfiers* rendah dan *satisfiers* rendah sebanyak 9 orang dari 31 responden atau sebesar 28% dengan urutan aspek yang memiliki skor terendah pada faktor *dissatisfiers* adalah *policy and administration, salary, work condition, supervision, relationship with peers, dan relationship with supervisor*, sedangkan urutan aspek pada faktor *satisfiers* yang memiliki skor terendah adalah *advancement, responsibility, possibility of growth, work it self, recognition, dan achievement*. Karyawan pada profil 4 berada pada kondisi *dissatisfied* dimana karyawan merasa baik faktor *dissatisfiers* maupun faktor *satisfiers* mereka belum terpenuhi.

Profil selanjutnya adalah profil 1, yaitu karyawan dengan *dissatisfiers* tinggi dan *satisfiers* tinggi sebanyak 7 orang dari 31 responden atau sebesar 22,6% dengan urutan aspek yang memiliki skor tertinggi pada faktor *dissatisfiers* adalah *policy and administration, relationship with supervisor, relationship with peers, supervision, work condition, dan salary*, sedangkan urutan aspek pada faktor *satisfiers* yang memiliki skor tertinggi adalah *achievement, recognition, work it self, responsibility, possibility of growth, dan advancement*. Karyawan pada profil 1 berada pada kondisi *satisfied* dimana karyawan merasa baik faktor *dissatisfiers* maupun faktor

satisfiers mereka sudah terpenuhi.

Profil yang memiliki frekuensi paling sedikit adalah profil 2, yaitu karyawan dengan *dissatisfiers* tinggi dan *satisfiers* rendah sebanyak 4 orang dari 31 responden atau sebesar 12,9% dengan urutan aspek yang memiliki skor tertinggi pada faktor *dissatisfiers* adalah *relationship with peers, relationship with supervisor, policy and administration, supervision, work condition, dan salary*, sedangkan urutan aspek pada faktor *satisfiers* yang memiliki skor terendah adalah *achievement, advancement, work it self, possibility of growth, recognition, dan responsibility*. Karyawan pada profil 2 ini berada pada kondisi *no satisfied* dimana karyawan merasa faktor *dissatisfiers* mereka sudah terpenuhi tetapi faktor *satisfiers* mereka belum terpenuhi.

Apabila dilihat berdasarkan demografi, karyawan dengan profil 1 yang merasa puas dengan pekerjaannya kebanyakan menjabat sebagai kepala urusan dan staff ahli hal ini sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa karyawan dengan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Akan tetapi jika dilihat berdasarkan usia, karyawan yang memiliki profil 4 didominasi oleh usia 46 sampai 55 tahun dibandingkan usia yang lain, hal ini tidak sejalan dengan pendapat Davis dan Newstrom (1985) yang menyatakan ketika para pegawai makin bertambah lanjut usianya mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, namun di Divisi Pengembangan Bisnis dan Produk karyawan dengan usia lanjut kebanyakan merasa tidak puas atau berada pada profil 4.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari hasil pengolahan data

dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 7 orang (22,6%) karyawan dengan profil 1 yaitu mereka yang berada pada kondisi dissatisfiers tinggi dan satisfiers tinggi kebanyakan adalah wanita pada rentang usia 26 sampai 35 tahun, memiliki jabatan sebagai staff ahli dengan lama kerja 5 sampai 10 tahun, paling banyak memiliki tingkat pendidikan terakhir S1, dan paling banyak memiliki pendapatan Rp5-10 juta.
2. Terdapat 4 orang (12,9%) karyawan dengan profil 2 yaitu mereka yang berada pada kondisi dissatisfiers tinggi dan satisfiers rendah, jumlah karyawan dengan profil 2 sebanding antara pria dan wanita dengan usia paling banyak berada pada rentang usia 46 sampai 55 tahun, memiliki jabatan sebagai staff dengan lama kerja lebih dari 10 tahun, tingkat pendidikan terakhir paling banyak adalah S1 dan paling banyak memiliki pendapatan Rp 5-10 juta.
3. Terdapat 11 orang (35,5%) karyawan dengan profil 3 yaitu mereka yang berada pada kondisi dissatisfiers rendah dan satisfiers tinggi kebanyakan adalah pria dengan rentang usia 26 sampai 35 tahun dan 46 sampai 55 tahun, memiliki jabatan sebagai staff dengan lama kerja terbanyak adalah dibawah 1 tahun, tingkat pendidikan terakhir S1 dan paling banyak memiliki pendapatan kurang dari Rp 5 juta.
4. Terdapat 9 orang (29%) karyawan dengan profil 4 yaitu mereka yang berada pada

kondisi dissatisfiers rendah dan satisfiers rendah kebanyakan adalah pria dengan rentang usia 46 sampai 55 tahun, memiliki jabatan sebagai staff dengan lama kerja terbanyak 1 sampai 5 tahun, memiliki pendidikan terakhir S1 dan paling banyak memiliki pendapatan Rp 5-10 juta.

E. Saran

Saran Teoritis

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjadikan data kinerja karyawan yang tidak dapat peneliti sajikan pada penelitian ini sebagai data utama.

Saran Praktis

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan dari penelitian yang sudah dilakukan, akan diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan dengan profil 3 dan 4, perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi terhadap sistem yang mengatur karyawan saat bekerja seperti aturan dan hukuman karena paling banyak karyawan yang mengeluhkan aspek *policy and administration*.
2. Perusahaan diharapkan dapat melakukan diskusi dengan karyawan mengenai sistem jenjang karir yang mereka keluhkan, untuk selanjutnya dilakukan evaluasi karena paling banyak karyawan profil 3 dan 4 yang mengeluhkan aspek *advancement*.
3. Bagi karyawan dengan profil 4 yang merasa baik faktor satisfiers maupun faktor dissatisfiers belum terpenuhi, kebanyakan dari mereka juga mengeluhkan salary, sehingga perusahaan juga diharapkan

dapat melakukan diskusi dengan karyawan untuk mempertimbangkan aspek *salary* karena paling banyak dikeluhkan oleh karyawan.

Daftar Pustaka

- _____. Struktur Organisasi PT. INTI (Persero). Diakses dari: <http://inti.co.id> pada November 2018
- Davis, Keith., Newstrom, John W. (1985). Perilaku dalam organisasi. Jakarta: Erlangga
- Dizgah, Morad Rezaei, Mehrdad Goodarzvand and Roghayeh Bisokhan. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. Iran: Rasht University
- Dwiputri, Dewanti Farah & Ali Mubarak. (2017). Studi Deskriptif Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Pusat (Skripsi). Bandung: Universitas Islam Bandung
- Etikan, Ilker, Sulaiman Abubakar Musa, Rukayya Sunusi Alkassim. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. (2012). Organizations Behavior, Stucture, Processes. Fourteenth Edition. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Kreitner, Robert., Kinicki Angelo. (2014). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. United States: University of Nebraska
- Noor, Hasanuddin. (2009). Psikometri : Aplikasi dalam Penyusunan Instrumen Pengukuran Perilaku. Bandung : Jauhar Mandiri
- Putra, Tri Nanda & Ali Mubarak. (2017). Studi Deskriptif Kepuasan Kerja Trainer Internal Penunjang PT. Kereta Api Indonesia Area Bandung (Skripsi). Bandung: Universitas Islam Bandung
- Robins, Stephen P & Judge, T. (2008). Perilaku Organisasi, Edisi 12. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- _____. (2015). Perilaku Organisasi, Edisi 16. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Ruthankoon, R & Olu Ogunlana, Stephen. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory In The Thai Construction Industry. Proquest Journal
- Salatina, Novi Idris & Ali Mubarak. (2016). Hubungan Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Gudang PT. X Bandung (Skripsi). Bandung: Universitas Islam Bandung
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian & Pengembangan, Research and Development. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Wexley, Kenneth N., Ph.D and Gary A. Yukl, Ph.D. (1977). Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood, Illinois : Ricard D. Irwin, Inc.
- Ziegler, Rene, Britta Hagen and Michael Diehl. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. Germany: University of Tübingen