

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENEMPATAN *HOME BASE*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA  
*ACCOUNT REPRESENTATIVE* KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
SURABAYA AREA JAGIR WONOKROMO**

Syaiful Muslimin

Gunariantanto

Nasharuddin Mas

Email : jimmanager@widyagama.ac.id

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan penempatan *home base* terhadap kinerja *account representative*, baik secara langsung, maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi dan Sampel adalah *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo sebesar 85 responden. Data diperoleh melalui kuesioner. Analisis data menggunakan Analisis Jalur. Temuan penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja *account representative* apabila melalui mediasi kepuasan kerja. Tetapi, jika secara langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *account representative*. Namun demikian, untuk variabel penempatan *home base*, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja adalah berpengaruh signifikan. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif yang berada pada skor tinggi sampai dengan sangat tinggi.

**Kata kunci:** Lingkungan Kerja, Penempatan *Home Base*, Kepuasan Kerja, Kinerja *Account Representative*.

**Abstract:** This study aims to analyze the effect of work environment and home base placement on account representative performance, either directly or through mediating job satisfaction. The research approach uses quantitative research. Population and Sample are Account Representative at Jagir Wonokromo Primary Tax Office Surabaya Area of 85 respondents. Data obtained through a questionnaire. Data analysis using Path Analysis. The findings of this study are that the work environment has a significant effect on job satisfaction and also has a significant effect on account representative performance if it is mediated through job satisfaction. However, if the work environment directly does not have a significant effect on account representative performance. However, for the home base placement variable, both directly and through mediation, job satisfaction has a significant effect. This finding is supported by descriptive statistics which range from high to very high scores.

**Keywords:** Work Environment, Home Base Placement, Job Satisfaction, Account Representative Performance.

## PENDAHULUAN

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Sutrisno, 2010). Kondisi lingkungan kerja yang baik, sehat, nyaman, dan menyenangkan akan membuat karyawan merasa betah berada di ruang kerja dan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja yang kondusif dapat memusatkan konsentrasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja merupakan faktor yang sangat

penting dan utama dalam suatu organisasi. Jika organisasi termasuk organisasi yang berorientasi pada laba (profit oriented), maka kinerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi tersebut. Termasuk organisasi pemerintahan yang umumnya tidak berorientasi pada laba, juga harus memiliki kinerja yang baik (Bangun, 2012). Apabila kinerja organisasi pemerintahan meningkat, maka secara otomatis mereka akan memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat (Simanjuntak, 2011). Banyak hal dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai, tetapi paling tidak faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan penempatan merupakan faktor-faktor yang urgen mempengaruhi kinerja pegawai. Ini semua termasuk dalam wilayah sumber daya manusia (Nitisemito, 2002). Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya (Nitisemito, 2002).

Ada sebuah istilah yang sangat populer di lingkungan kantor pajak, dan ini tidak hanya di Jawa Timur, tetapi sudah bersifat nasional, yaitu istilah “*home base*”. Sejauh pengetahuan penulis istilah ini belum banyak dikenal di instansi lain, ini istilah yang khas bagi pegawai di kantor pajak. *Home base* adalah area atau wilayah dimana seorang pegawai merasa aman bekerja di wilayah tersebut, dan selalu berusaha agar mereka tetap berada pada *home base* itu kalau bisa sampai pensiun. Sehingga penelitian ini memiliki tujuan untuk mengungkap dan menguji secara parsial variabel lingkungan kerja, penempatan home base, kepuasan kerja terhadap kinerja *Account Representative*. Serta mengungkap kepuasan kerja sebagai mediasi dari penelitian ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja *Account Representative*

Suharno Pawirosumarto, dkk. (2017), menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gloria, *et.al.* (2016), menemukan bahwa salah satu dari lima faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pustakawan di Nigeria adalah lingkungan kerja. Lam, *et.al.*, (2001), menemukan bahwa lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan penghargaan merupakan faktor penting dalam memprediksi kepuasan manajer restoran Cina di Hong Kong. Yu Ru Hsu (2011), menemukan bahwa konflik kerja-keluarga memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Beatrice I.J.M., *et.al.*, (2009), menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung menghasilkan kepuasan kerja yang lebih rendah, yang, pada gilirannya, memprediksi niat perawat untuk meninggalkan profesi satu tahun setelahnya.

Rodríguez, *et.al.*, (2017), mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan yang dirasakan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Droussiotis, *et.al.*, (2007), menemukan bahwa salah satu dari ada tiga area yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja manajer di Siprus, yaitu lingkungan kerja. Selain itu, menurut Droussiotis, *et.al.*, bahwa manajer yang mengawasi karyawan dalam jumlah besar memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di lingkungan kerja mereka, daripada manajer dengan jumlah bawahan yang lebih kecil. Griffith, (2004), menemukan bahwa kesempatan pelatihan, gaji dan tunjangan, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan, merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut terdapat hipotesis sebagai berikut:

*H1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.*

*H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Account Representative.*

### Penempatan *Home Base*, Kepuasan Kerja dan Kinerja *Account Representative*

Cronley, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa lokasi kantor memoderasi pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada niat untuk turnover melalui kepuasan kerja. Rodríguez, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa otonomi pekerjaan yang dirasakan dan evaluasi diri inti

memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Fairbrother (2003), menemukan bahwa model umum stres tidak membantu dalam mengidentifikasi prediktor stres dan kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan tertentu. Sebagai gantinya, penulis merekomendasikan untuk mengidentifikasi dimensi tempat kerja yang menonjol daripada pendekatan ikat lebar ketika mencari hubungan di tempat kerja dengan stres.

Brunetto, *et.al.*, (2002), menemukan bahwa bekerja dengan sesama karyawan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, berurusan dengan klien dan kebijakan manajemen organisasi berkompromi terhadap kepuasan kerja pada petugas polisi Australia di awal karier. Implikasi dari temuan Brunetto, *et.al.* adalah ketika karyawan tidak puas dengan sejumlah kondisi kerja, kemungkinan efektivitas tempat kerja mereka dapat terancam, dan pada gilirannya, efisiensi dan efektivitas sumber daya publik yang langka juga dapat dikompromikan. Rowden, *et.al.*, (2005), menemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel pembelajaran di tempat kerja dengan variabel kepuasan kerja. Lee, *et.al.*, (2015), menemukan bahwa setiap atribut *QWL* (kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak asimetris atau linier yang signifikan dan beragam pada *JS* (kepuasan kerja) atau *JDS* (ketidakepuasan kerja). Berdasarkan uraian tersebut terdapat hipotesis sebagai berikut:

*H2: Penempatan Home Base berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja.*

*H4: Penempatan Home Base berpengaruh signifikan terhadap kinerja Account Representative.*

### **Kepuasan Kerja sebagai Mediasi**

Arslan and Roudak (2019), mengungkapkan bahwa OC memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan EP. Penelitian Cronley, *et al.* (2017) mendukung hubungan mediasi yang dihipotesiskan dan menunjukkan bahwa skor budaya organisasi rata-rata yang lebih rendah secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, dan dengan demikian, niat yang lebih tinggi untuk turnover. Selain itu, lokasi kantor memoderasi pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi pada niat untuk berpindah melalui kepuasan kerja. Sri Indarti, *dkk.*, (2017), menemukan bahwa efek mediasi (efek tidak langsung) variabel OCB ditemukan diantara kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada kinerja, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi, OCB juga lebih tinggi. Kim, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa ketiga subskala kelelahan (yaitu kelelahan, sinisme, ketidakefisienan profesional) memediasi hubungan antara tingkat pekerjaan dengan kepuasan kerja. Namun, hanya dua mediator (yaitu sinisme, ketidakefisienan profesional) menunjukkan efek mediasi pada hubungan antara tingkat pekerjaan dengan kinerja tugas.

Yang, *et.al.*, (2014), menemukan bahwa prestasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan bilateral yang secara bersamaan berpengaruh. Semua ciri-ciri kepribadian *Big Five* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan keramahan menunjukkan efek terbesar, diikuti oleh extraversion. Extraversion adalah satu-satunya ciri kepribadian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Siengthai, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Carmeli and Freund, (2003), menunjukkan temuan yang menarik yaitu kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

Crossman and Abou-Zaki, (2003), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak independen disemua aspek pekerjaan. Biswas and Varma (2011) memiliki implikasi praktis bahwa hasilnya menekankan perlunya organisasi untuk menciptakan iklim positif, di mana karyawan dapat merasa dihargai. Selanjutnya, hasilnya menunjukkan perlunya manajer untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dari gaya transaksional, sehingga

karyawan dapat belajar dan tumbuh dengan organisasi. Bersama-sama, ini akan menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan yang pada akhirnya akan mengarah pada tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

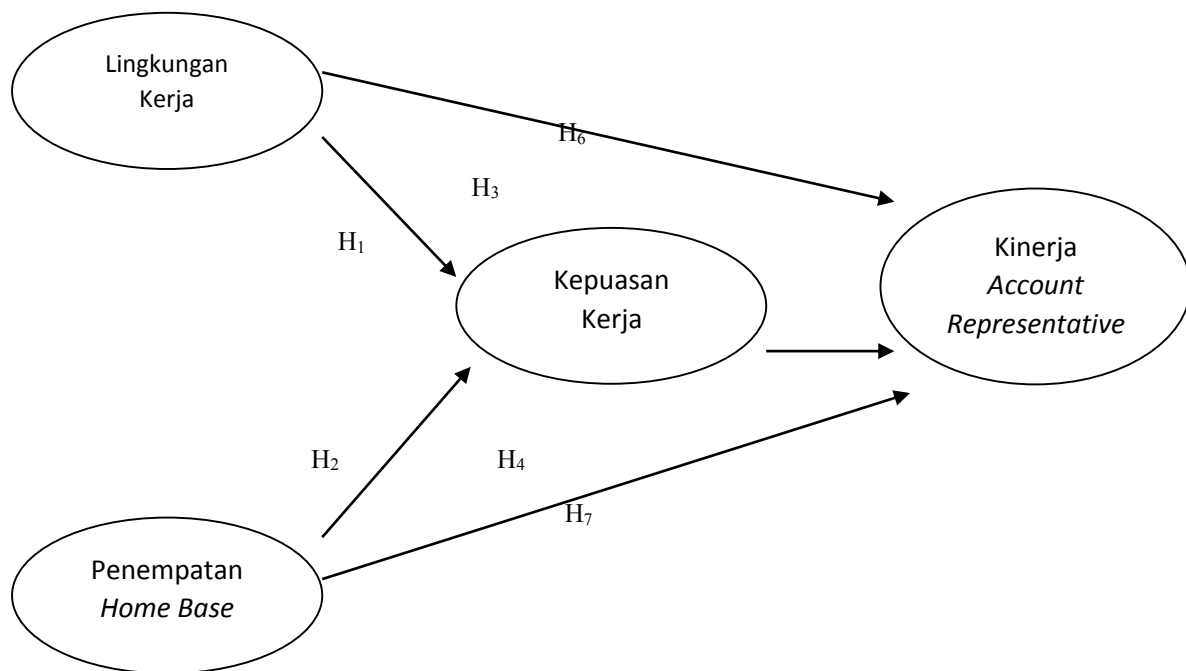
Pawirosumarto, et.al. (2017), telah menemukan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi. Temuan Devonish (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja saja memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan kinerja tugas, sedangkan depresi terkait pekerjaan saja memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan OCB-I. Baik kepuasan kerja maupun depresi terkait pekerjaan memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan CWB-P. Berdasarkan uraian tersebut terdapat hipotesis sebagai berikut:

*H6: kepuasan kerja menjadi mediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Account Representative*

*H7: kepuasan kerja menjadi mediasi pengaruh penempatan home base terhadap kinerja Account Representative*

**METODE**

**Kerangka Konseptual**



Gambar 1 Kerangka Konseptual  
 Sumber: Peneliti, 2019

**Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Lokasi Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo, yang terdiri dari empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama, yaitu: (1) KPP Pratama Surabaya Karangpilang, (2) KPP Pratama Surabaya Mulyorejo, (3) KPP Pratama Surabaya Wonocolo, dan (4) KPP Pratama Surabaya Rungkut. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo. sampel penelitian ini adalah 85 orang dengan rumus roscoe. Definisi operasional variabel, yakni

lingkungan kerja mengadopsi dari penelitian Nitisemito (2002), terdiri dari Hubungan dengan Rekan Kerja, Hubungan antara Bawahan dengan Pimpinan, dan Fasilitas Kerja; Penempatan *Home Base* mengacu pada hasil observasi (2018), terdiri dari Efisiensi, Safe, Kelelahan (Burnout), Psikologi; kepuasan kerja mengadopsi dari buku Robbins dan Judge (2009), terdiri dari Kepuasan terhadap Pekerjaan, Kepuasan terhadap Imbalan, Kepuasan terhadap Supervisi/atasan, Kepuasan terhadap Rekan Kerja, dan Kesempatan Promosi; Kinerja *Account Representative* mengacu pada Arsip KPP Surabaya Karangpilang (2018), terdiri dari Penerimaan pajak negara yang optimal, Kepatuhan wajib pajak yang tinggi, dan Pengawasan wajib pajak yang efektif. Analisis data terdiri dari statistik deskriptif dan statistik inferensial menggunakan SPSS versi 17.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

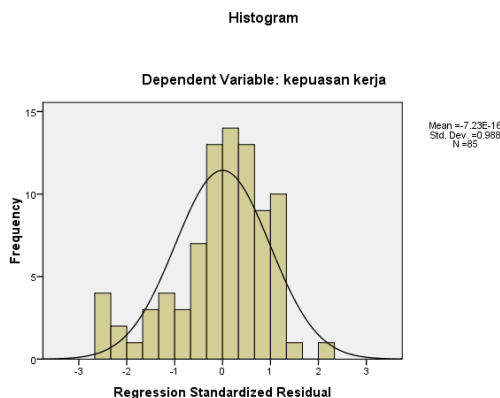
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Nilai-nilai *Pearson Correlation*  $\geq 0,30$ , dan nilai signifikansi (probabilitas)  $\leq 0,05$ , maka semua item lingkungan kerja, penempatan home base, kepuasan kerja dan *Account Representative* dinyatakan valid. Sedangkan, nilai-nilai *Cronbach Apha* keempat variabel penelitian tersebut masing-masing lebih besar daripada 0,60, maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

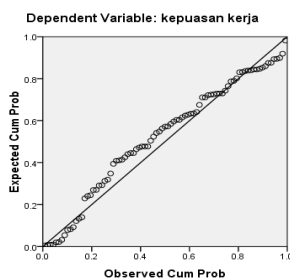
**Uji Normalitas**

Uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram, yaitu *normal probability plot*. Data dianggap normal apabila menyebar dan mengikuti garis diagonalnya atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal.

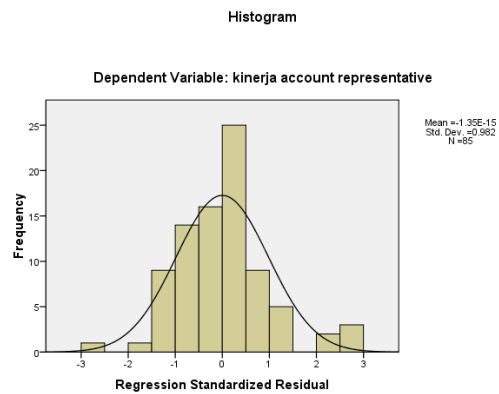


Gambar 1 Uji Normalitas Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

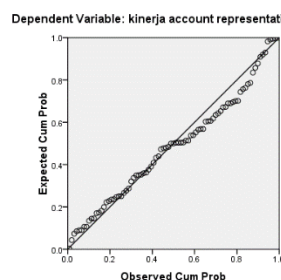


Gambar 3 Uji Normalitas Persamaan 1



Gambar 2 Uji Normalitas Persamaan 2

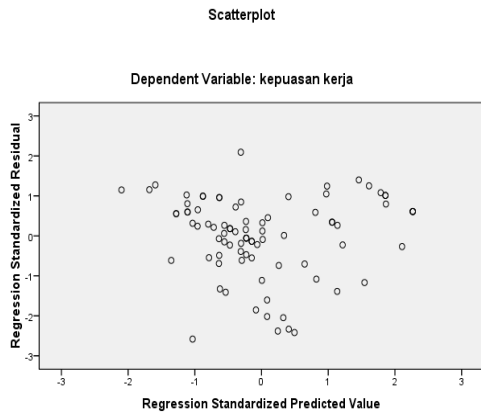
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



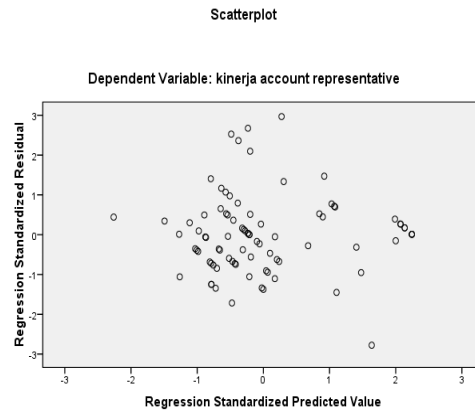
Gambar 4 Uji Normalitas Persamaan 2

**Uji Heteroditas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

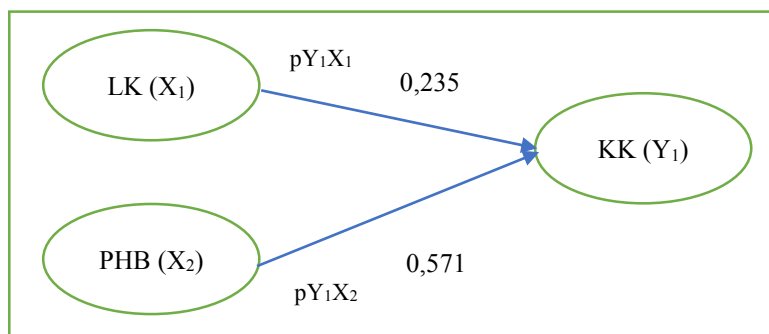


Gambar 5 Uji Heteroditas Persamaan 1



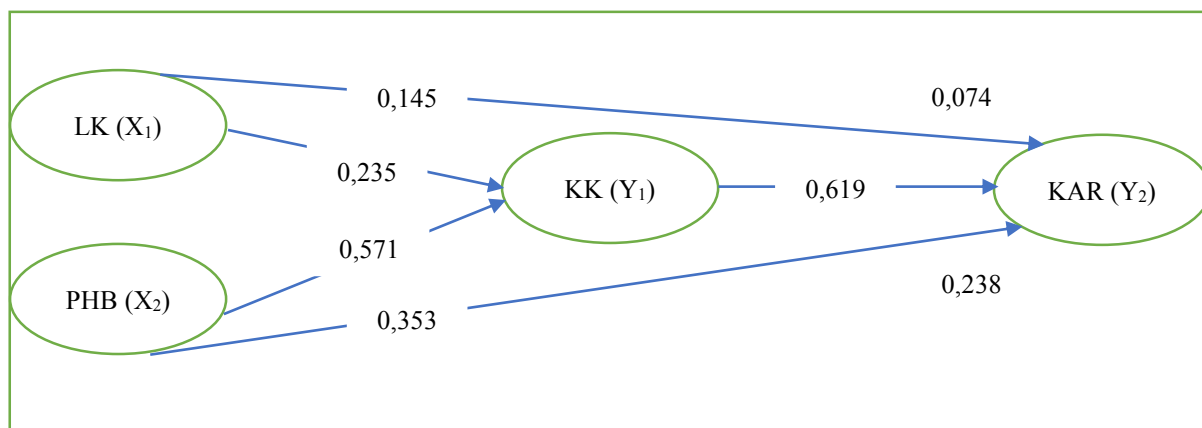
Gambar 6 Uji Heteroditas Persamaan 2

**Analisis Jalur (Path Analysis)  
Hasil Persamaan Jalur 1**



Gambar 7 Persamaan Jalur 1  
Sumber: Hasil Pengamatan, 2019

**Hasil Persamaan Jalur 2**



Gambar 8 Persamaan Jalur 2  
Sumber: Hasil Pengamatan, 2019

Tabel 1 Rangkuman Hasil Pengaruh Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Pengaruh Kausal		
		Langsung	Tidak Langsung	Pengaruh Total
X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>1</sub>	0,235	0,235	-	-
X <sub>2</sub> terhadap Y <sub>1</sub>	0,571	0,571	-	-
X <sub>1</sub> terhadap Y <sub>2</sub>	0,074	0,074	0,235 x 0,619 = 0,145	-
X <sub>2</sub> terhadap Y <sub>2</sub>	0,238	0,238	0,571 x 0,619 = 0,353	-
Y <sub>1</sub> terhadap Y <sub>2</sub>	0,619	0,619	-	-
X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> terhadap Y <sub>1</sub>	-	-	-	0,494
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y <sub>1</sub> terhadap Y <sub>2</sub>	-	-	-	0,701

Sumber: Hasil Pengamatan, 2019

## Pembahasan

### Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja

Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Suharno Pawirosumarto, dkk. (2017), Gloria, et.al. (2016), Lam, et.al., (2001), Beatrice I.J.M., et.al., (2009), Cronley, et.al., (2017), Rodríguez, et.al., (2017), dan Droussiotis, et.al., (2007). Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja karyawan (*Account Representative*).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Simanjuntak (2011) bahwa lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata-letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja, yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Sedangkan menurut Sutrisno (2010), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dan Kepuasan Kerja. Sunyoto (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2009), mengatakan, lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.

Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil-hasil penelitian tersebut di atas. Jika dikaitkan dengan kondisi lingkungan kerja pegawai khususnya pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Wonocolo memang sangat dimungkinkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja *Account Representative*.

Dari hasil pengamatan pada saat dilakukan penelitian diketahui bahwa ternyata para pegawai yang bekerja pada empat Kantor tersebut rata-rata telah sekian lama berada di area Surabaya dan hanya sebagian kecil dari pegawai yang mengalami perpindahan atau mutasi keluar dan masuk dari luar kota Surabaya ke kota Surabaya dalam jangka waktu 5 tahun

terakhir. Belakangan diketahuimbahwa Kanwil DJP Jawa Timur I sering melakukan pola mutasi regional (hanya dalam lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur I yang meliputi wilayah Kota Surabaya). Hal ini mengakibatkan pegawai sudah merasa nyaman dan dapat beradaptasi dengan lingkungannya meski dilakukan perpindahan antar KPP dalam satu Kantor Wilayah karena tidak terlalu mengalami banyak perubahan dalam jangka waktu beberapa tahun. Sehingga lingkungan kerja selama beberapa tahun terakhir ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai khususnya Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo.

### **Penempatan Home Base, Kepuasan Kerja, Kinerja**

Penempatan *Home Base* memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Begitu juga dengan hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa Penempatan *Home Base* juga memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja *Account Representative*. Dengan demikian ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Fairbrother (2003), Brunetto, *et.al.*, (2002), Rowden, *et.al.*, (2005), dan Lee, *et.al.*, (2015), yang kesemuanya menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara penempatan karyawan dengan kepuasan kerja maupun kinerja.

Hasil penelitian ini juga signifikan dengan kondisi riil pegawai khususnya pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Pratama Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Pratama Wonocolo. Dengan pola mutasi secara regional dan nasional yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak maka homebase merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawainya termasuk pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian ini. Pegawai pada empat Kantor Pelayanan Pajak ini tidak semuanya asli orang Surabaya. Sebagian mereka adalah pegawai yang berasal dari luar kota dan luar propinsi bahkan luar pulau.

Untuk pegawai yang hanya berasal dari luar kota tidak sedikit dari mereka yang memilih untuk berangkat kerja dari rumah tiap hari karena dengan berbagai pertimbangan termasuk ingin bertemu keluarga tiap hari. Hal ini tentunya juga berpengaruh terhadap masalah fisik, biaya, waktu, keamanan dan lainnya yang mengakibatkan mereka tidak terlalu puas dengan kondisi ini, sehingga kinerja mereka juga menurun. Ada juga dari sebagian dari pegawai yang memilih untuk kos di daerah terdekat dengan tempat kerja.

Selain itu sebagian besar dari pegawai juga memilih menetap dan membeli rumah di Surabaya karena sudah merasa nyaman di Surabaya, sehingga keluarga dan homebase mereka saat ini adalah kota Surabaya. Kondisi inilah yang menurut peneliti pada saat dilakukan penelitian sejalan dan sesuai dengan hasil penelitian yaitu penempatan home base memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai khususnya Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo.

### **Kepuasan sebagai Mediasi**

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Sri Indarti, dkk., (2017), Kim, *et.al.*, (2017), Yang, *et.al.*, (2014), Siengthai, *et.al.*, (2016), Carmeli and Freund, (2003), Crossman and Abou- Zaki, (2003), Poon, (2004), Chen, *et.al.*, (2012),



García-Chas, *et.al.*, (2016), Tsung Jen, (2013), García-Buades, *et.al.*, (2015), Politis, (2006), Jin, *et.al.*, (2016), Singh and Das, (2013), Barakat, *et.al.*, (2015), Griffith, (2004), dan Gu and Siu, (2009). Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja karyawan (*Account Representative*).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Gibson *et.al* (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Armstrong (2006), mengemukakan bahwa “The term job satisfaction refers to the attitude and feelings people have about their work. Positive and favorable attitudes towards the job indicate job satisfaction”. (Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap positif dan kondusif terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja). Handoko (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Locke dalam Sopiah (2008), menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. George dan Jones (2008) mengatakan *job satisfaction is the collection of feeling and beliefs that people have about their work* (kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang tentang pekerjaan mereka). Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2013), mengatakan *kepuasan kerja is the way an employee feels about his or her job* (cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.*”

Peranan Kepuasan Kerja berhasil menjadi variabel mediasi antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja *Account Representative*, maupun antara Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative*. Meskipun Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja *Account Representative*, tetapi bila melalui mediasi Kepuasan Kerja, maka pengaruhnya signifikan. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Carmeli and Freund, (2003), yang telah melakukan penelitian dengan judul “*Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation*”. Carmeli and Freund meneliti hubungan antara komitmen kerja bersama, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan pengacara yang dipekerjakan oleh firma hukum swasta di Israel. Berdasarkan Morrow (1993) konsep dari lima bentuk komitmen universal, hubungan timbal balik mereka diuji sehubungan dengan model komitmen Randall dan Cote (1991), yang muncul untuk menunjukkan dalam studi sebelumnya (Cohen, 1999, 2000) yang lebih baik dibandingkan ke model lain. Selain itu, penelitian ini meneliti hubungan antara model komitmen dan sikap dan hasil kerja, yaitu, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa model komitmen Randall dan Cote hampir sepenuhnya didukung, kecuali untuk hubungan antara keterlibatan pekerjaan dan komitmen berkelanjutan. Hubungan ini lebih baik dipahami melalui komitmen karir. Temuan menarik dari penelitian mereka adalah kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara komitmen kerja bersama dan kinerja pekerjaan. Artikel ini diakhiri dengan saran mengenai penyelidikan lebih lanjut dari hubungan timbal balik antara konstruksi komitmen kerja, dan hubungan antara bentuk komitmen bersama, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan. Hanya saja, peran mediasi dalam penelitian Carmeli and Freund, (2003) menjembatani antara komitmen kerja dengan kinerja pekerjaan. Sedangkan, peran mediasi Kepuasan Kerja dalam penelitian ini

menjembatani antara Lingkungan Kerja maupun Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative*.

Hasil penelitian ini memang tepat dan sesuai dengan kondisi riil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo yang sedang dilakukan penelitian oleh peneliti. Seperti penulis telah sampaikan pada penjelasan hipotesis 1 dan hipotesis 2 bahwa pola mutasi secara regional dan nasional yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak mengakibatkan homogenitas pegawai pajak pada suatu kantor tertentu. Kondisi ini terjadi berulang setiap ada mutasi sehingga juga sangat berpengaruh pada kepuasan kerja serta berimplikasi pada kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak tersebut.

Demikian juga pegawai pada empat kantor Pelayanan Pajak yang sedang dilakukan penelitian ini juga mengalami hal yang sama. Homogenitas pegawai akibat mutasi membuat lingkungan pegawai sering mengalami perubahan. Tetapi mutasi regional yang terjadi pada lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I yang wilayah kerjanya membawahi 12 Kantor Pelayanan Pajak dan hanya berada di wilayah kota Surabaya membuat zona aman dan nyaman bagi para pegawainya yang tidak mengalami mutasi nasional dalam jangka waktu beberapa tahun. Hal ini yang menyebabkan lingkungan kerja pada beberapa Kantor Pelayanan Pajak di Surabaya tidak terlalu mengalami perubahan karena para pegawainya sudah saling kenal meski pindah ke kantor lain di Wilayah DJP Jawa Timur I sehingga meski mengalami perpindahan beberapa kali asalkan masih di wilayah DJP Jawa Timur I maka pegawai masih merasa nyaman. Artinya pegawai masih tetap merasa puas karena masih berada di wilayah Surabaya.

Homebase berbeda dengan lingkungan kerja karena setiap pegawai sangat menginginkan bisa bekerja selalu dekat dengan homebase karena bisa tiap hari berkumpul dan bertemu dengan keluarga. Selain hasil penelitian di atas yang telah membuktikan bahwa penempatan homebase memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai, kondisi dilapangan juga mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian ini. Dimana dari hasil pengamatan terhadap para pegawai khususnya *Account Representative* pada empat Kantor Pelayanan Pajak ini selalu merasa enjoy dan menikmati pekerjaannya. Mereka bisa datang ke kantor dalam kondisi baik dan fit, tidak takut terlambat dan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal serta memuaskan. Hal ini karena sebagian besar dari mereka sudah menempati homebase di kota Surabaya.

Berbeda dengan pegawai yang homebasenya bukan di kota Surabaya, meskipun prestasi kerjanya juga ada yang baik tetapi faktor psikologi, kesehatan, efisiensi waktu dan juga biaya ternyata sangat mempengaruhi kinerja mereka. Ini berarti mereka juga kurang puas dengan kondisi yang mereka alami meskipun dari sisi penghasilan mungkin sama dengan pegawai lainnya. Di sisi lain atasan dan rekan kerja yang selalu memberikan motivasi dan bersedia meluangkan waktu untuk membantu kesulitan bawahannya ternyata juga bisa meningkatkan rasa percaya diri seorang pegawai khususnya *Account Representative* sehingga meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja dan penempatan homebase terhadap kinerja pegawai khususnya *Account Representative*.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan paparan yang telah dijelaskan diketahui bahwa secara parsial lingkungan kerja, penempatan home base, kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja. Kepuasan Kerja berhasil memediasi kedua variabel Lingkungan Kerja maupun Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo.

**DAFTAR RUJUKAN**

- AAhad M. Osman- Gani, Junaidah Hashim, Yusof Ismail, (2013) "Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance", *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 4, pp.360-376, <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Abraham Carmeli, Anat Freund, (2003) "Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 7 Issue: 3, pp.289-309, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B001>
- Alf Crossman, Bassem Abou- Zaki, (2003) "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 4, pp.368-376, <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Amstrong, M. A *Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing, 2006.
- Anitha J., (2014) "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Annabel Droussiotis, Jill Austin, (2007) "Job satisfaction of managers in Cyprus", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 Issue: 2, pp.208-222, <https://doi.org/10.1108/14502190710826068>
- Anthony Lloyd, (2017) "Ideology at work: reconsidering ideology, the labour process and workplace resistance", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 37 Issue: 5/6, pp.266-279, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2016-0019>
- Armstrong, Michael. *Performance Management*, United States: Kogan Page, 2006.
- Arsip Kinerja Account Representative KPP Surabaya Karangpilang, 2018.
- Bangun, W. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Beatrice I.J.M. van der Heijden, Karen van Dam, Hans Martin Hasselhorn, (2009) "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work- home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 7, pp.616-635, <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Beatrice I.J.M. van der Heijden, Karen van Dam, Hans Martin Hasselhorn, (2009) "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work- home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 7, pp.616-635, <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Cheng-Liang Yang, Mark Hwang, (2014) "Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Issue: 1, pp.6-26, <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Ching Tsung Jen, (2013) "The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 24 Issue: 2, pp.126-147, <https://doi.org/10.1108/10444061311316762>
- Courtney Cronley, Youn kyoung Kim, (2017) "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp.194-209, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Courtney Cronley, Youn kyoung Kim, (2017) "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the

- Salvation Army", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp.194-209, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Denise Rodríguez, Hendrik Van Landeghem, Virginia Lasio, Dirk Buyens, (2017) "Determinants of job satisfaction in a lean environment", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 8 Issue: 2, pp.134-152, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2016-0002>
- Dwayne Devonish, (2013) "Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being", *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 6, pp.630-647, <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- Egidio Riva, (2013) "Workplace work- family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 33 Issue: 9/10, pp.565-578, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2012-0098>
- George, J.M. & G.R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara, 2009.
- Gloria O. Oyovwe Tinuoye, Saturday U. Omeluzor, Lucky Oji Akpojotor, (2016) "Factors influencing job satisfaction of academic librarians in university libraries in Edo and Delta states, Nigeria", *The Electronic Library*, Vol. 34 Issue: 6, pp.985-996, <https://doi.org/10.1108/EL-07-2015-0128>
- Handoko, T. Hani. *Dasar-Dasar Manajemen Operasi dan Produksi*, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta: BPFE, 2008.
- James Griffith, (2004) "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Issue: 3, pp.333-356, <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Jin-Soo Lee, Ki-Joon Back, Eric S.W. Chan, (2015) "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 5, pp.768-789, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- John D. Politis, (2006) "Self- leadership behavioural- focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.203-216, <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- June M.L. Poon, (2004) "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 33 Issue: 3, pp.322-334, <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Kerry Fairbrother, James Warn, (2003) "Workplace dimensions, stress and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 1, pp.8-21, <https://doi.org/10.1108/02683940310459565>
- Livia L. Barakat, Melanie P Lorenz, Jase R. Ramsey, Sherban L Cretoiu, (2015) "Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10 Issue: 4, pp.781-800, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- María Esther García-Buades, Carmen Ramis-Palmer, María Antonia Manassero-Mas, (2015) "Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in

- Spain", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 Issue: 4, pp.722-737, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson. *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Muhammad Arslan, Jamal Roudaki, (2019) "Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 39 Issue: 1/2, pp.118-137, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Myung Jin, Bruce McDonald, Jaehee Park, (2016) "Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 Issue: 3, pp.218-237, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalialia*, Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Jakarta; Ghalia Indonesia, 2002.
- Ramendra Singh, Gopal Das, (2013) "The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 Issue: 7, pp.554-564, <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Robert W. Rowden, Clyde T. Conine Jr, (2005) "The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 Issue: 4, pp.215-230, <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>
- Romina García-Chas, Edelmira Neira-Fontela, Concepción Varela-Neira, (2016) "High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Issue: 2, pp.451-466, <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Ketujuh Bandung: PT. Refika Aditama, 2014.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2011.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- Soumendu Biswas, Arup Varma, (2007) "Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model", *Employee Relations*, Vol. 29 Issue: 6, pp.664-676, <https://doi.org/10.1108/01425450710826131>
- Soumendu Biswas, Arup Varma, (2011) "Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India", *Employee Relations*, Vol. 34 Issue: 2, pp.177-192, <https://doi.org/10.1108/01425451211191887>
- Sri Indarti, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim, (2017) "The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 10, pp.1283-1293, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels

- and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016) "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Issue: 2, pp.162-180, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan Kedua, Jakarta: Prenada Media Grup, 2010.
- Terry Lam, Tom Baum, Ray Pine, (2001) "Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 Issue: 1, pp.35-42, <https://doi.org/10.1108/09596110110365634>
- Won Ho Kim, Young-An Ra, Jong Gyu Park, Bora Kwon, (2017) "Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 5, pp.630-645, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0249>
- Won-Moo Hur, Tae-Won Moon, Yeon Sung Jung, (2015) "Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 1, pp.71-80, <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0161>
- Xiao- Hong Chen, Ke Zhao, Xiang Liu, Desheng Dash Wu, (2012) "Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Issue: 2, pp.151-172, <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Yu Ru Hsu, (2011) "Work- family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Issue: 2, pp.233-248, <https://doi.org/10.1108/01437721111130224>
- Yvonne Brunetto, Rod Farr- Wharton, (2002) "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 Issue: 7, pp.534-551, <https://doi.org/10.1108/09513550210448571>
- Zheng Gu, Ricardo Chi Sen Siu, (2009) "Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 Issue: 5, pp.561-578, <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>