

# **PENGARUH KEPUASAN KERJA, PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJER PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA**

Oleh : Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si  
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

## **ABSTRACT**

*This research is aimed to expose the effect of some variables (job satisfaction, education and job experience) on the performance of manufacturing company managers in Indonesia. Respondents in this research were the managers of the big scale manufacturing companies in Indonesia. The data in this research were collected by questionnaires which were sent by mail. Data processing in this study was supported by Statistics Program. The data analysis was carried on by regression analysis.*

*The results from the analysis showed that job satisfaction affected the job performance of manufacturing company managers in Indonesia. Education and job experience not affected the performance of manufacturing company managers in Indonesia.*

*Key words : job satisfaction, education, job experience, and the performance of managers.*

## **A. PENDAHULUAN**

Era globalisasi saat ini sudah tak terelakkan lagi. Sebagai konsekwensinya perdagangan bebas melanda dunia. Adanya globalisasi memicu persaingan antar perusahaan semakin ketat. Dalam persaingan global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing-pesaing harus dikelola dengan cermat dan strategi serta kebijakan yang diambil harus tepat. Jika manajer dapat mengambil keputusan dengan tepat maka diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Dengan adanya peningkatan kinerja manajer diharapkan kinerja perusahaan pun dapat meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dalam situasi bisnis global.

Kinerja manajer dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya: kepuasan kerja (Samad,2005), pendidikan dan pengalaman kerja (Kaeng, 1989). Jika manajer memperoleh kepuasan kerja maka hal ini akan meningkatkan kinerja manajer. Demikian juga jika pendidikan manajer makin tinggi dan pengalaman manajer makin banyak maka manajer akan berinisiatif lebih banyak, yang pada akhirnya akan semakin tinggi pula kinerja manajer.

---

## B. KONSEP – KONSEP KUNCI VARIABEL PENELITIAN

---

**Kepuasan kerja.** Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja ( Gibson, 1991 ). Sikap seseorang terhadap kerja dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja.

**Pendidikan.** Pendidikan yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah latar belakang formal yang dimiliki karyawan. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi juga mengembangkan kemampuan mental mengenai cara pemecahan masalah. Pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Perilaku dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja manajer.

**Pengalaman Kerja.** Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Kinerja Manajer.** Kinerja manajer merupakan actor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al ( 1963 ) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

---

## C. PERUMUSAN MASALAH

---

Sehubungan dengan uraian di atas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia?
2. Apakah pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia?
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia?

#### **D. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengungkap apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.
2. Untuk mengungkap apakah pendidikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.
3. Untuk mengungkap apakah pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.

#### **E. HIPOTESIS PENELITIAN**

Semakin tinggi pendidikan seseorang maka dia semakin bisa berpikir secara logis di dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian juga jika seseorang memiliki pengalaman yang makin banyak dan beragam maka dia akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika ini terjadi pada manajer dan dengan cepat dan mudah manajer tersebut menyelesaikan pekerjaan atau memecahkan masalah maka diharapkan manajer tersebut meningkat kinerjanya (Kaeng, 1989). Selain ini jika manajer memperoleh kepuasan kerja maka hal ini juga akan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer (Samad, 2005)

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- Ha1 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer pada perusahaan manufaktur.
- Ha2 : Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.
- Ha3 : Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.

---

## F. KAJIAN PUSTAKA

---

Kinerja manajer di pengaruhi oleh partisipasi dalam penyusunan anggaran (Argyris, 1952) Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajer adalah kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran (Sidik, 1992 ). Sedangkan penelitian Kaeng (1989) memperoleh hasil bahwa pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi juga mengembangkan kemampuan mental mengenai cara pemecahan masalah. Pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Perilaku dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja manajer.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja (Gibson, 1991). Sikap seseorang terhadap kerja dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja. Sarmiah Samad (2005) melakukan penelitian terhadap 584 manajer di Malaysia dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja manajer.

---

## G. PELAKSANAAN PENELITIAN

---

### Penentuan populasi

Penelitian dilakukan terhadap manajer perusahaan manufaktur besar di Indonesia., yaitu perusahaan yang memiliki karyawan lebih dari 100 orang dan memiliki asset lebih Rp1 milyar.

### Penentuan Sampel

Sampel dari penelitian ini adalah manajer perusahaan manufaktur yang mempunyai asset lebih dari satu milyar rupiah, penjualan bersih (*net asset*) lebih dari satu milyar rupiah dan tenaga kerja lebih dari 100 orang dan perusahaan tersebut terletak di pulau Jawa. Dari kuesioner yang dikirimkan memperoleh *respon rate* sebesar 15%.

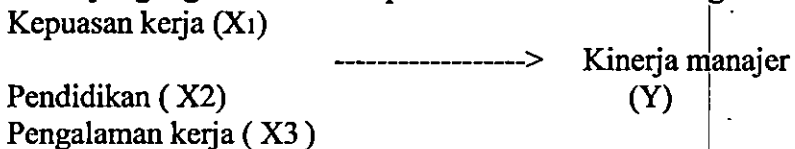
### Pengukuran Variabel

Atas dasar tujuan penelitian dan hipotesis penelitian yang akan diuji, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, pendidikan dan pengalaman kerja dan kinerja manajer. Untuk mengukur variabel-variabel penelitian digunakan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Variabel kepuasan kerja diukur melalui kuesioner 20 item yang digunakan oleh Weiss et. al. ( 1967 ) atau yang biasa disebut dengan MSQ ( Minnesota Satisfaction Questionnaire ). Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert. Variabel kinerja manajer diukur dengan menggunakan kuesioner yang diperkenalkan oleh Mahoney ( 1965 ) . Kinerja manajer diukur berdasar pada kemampuan manajerial manajer, meliputi planning , investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert. Sedangkan variabel pendidikan dan pengalaman kerja diklasifikasikan menjadi 5 kelas dan diukur dengan skala Likert. Untuk mengukur variabel pendidikan, pendidikan manajer digolongkan dari SLTA, D3, Sarjana, Master dan Doktor. Masing-masing golongan tersebut secara berurutan diberi skor 1 untuk SLTA, skor 2 untuk D3, skor 3 untuk Sarjana, skor 4 untuk Master dan skor 5 untuk Doktor. Untuk variabel pengalaman kerja, pengalaman kerja 0 – 5 tahun diberi skor 1, pengalaman kerja 6 – 10 tahun diberi skor 2, pengalaman kerja 11 – 15 tahun diberi skor 3, pengalaman kerja 16 –20 tahun diberi skor 4 dan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun diberi skor 5.

### Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Analisis data dilakukan dengan dengan regresi ganda ( *multiple regression* ). Persamaan regresi yang digunakan adalah :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

- Y = kinerja manajer
- X<sub>1</sub> = kepuasan kerja
- X<sub>2</sub> = pendidikan
- X<sub>3</sub> = pengalaman kerj

## DISKRIPSI DATA

Pada uraian di bawah ini dijabarkan data-data yang diperoleh dari penelitian dan selanjutnya digunakan untuk analisis data.

### Kepuasan Kerja

Instrumen kepuasan kerja terdiri dari 20 pertanyaan, dengan rentang jawaban yang mungkin ( possible range ) 1 – 7. Semakin tinggi angka yang diberikan oleh responden akan mencerminkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden. Distribusi jawaban responden secara lengkap dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1- 7	20 – 140	6370	109,8

### Pendidikan

Variabel pendidikan pada penelitian ini dilihat dari pendidikan terakhir masing-masing responden dan diukur dengan skor 1 – 5. Skor 1 untuk responden dengan pendidikan SLTA. Skor 2 untuk responden dengan pendidikan D3, skor 3 untuk responden dengan pendidikan sarjana, skor 4 untuk responden dengan pendidikan master dan skor 5 untuk responden dengan pendidikan doktor. Jika dilihat dari prosentasenya, responden dengan pendidikan sarjana merupakan bagian terbanyak (72,4%), diikuti dengan D3 (17,2%) dan yang paling sedikit adalah yang berpendidikan master (10,4%). Sedangkan yang berpendidikan doktor dan SLTA tidak ada.

### Pengalaman Kerja

Variabel pengalaman kerja diukur dengan mengklasifikasikan pengalaman kerja manajer menjadi 5 kelompok, kemudian masing-masing kelompok diberi skor 1 – 5. Skor 1 diberikan untuk pengalaman kerja 0 – 5 tahun, skor 2 untuk pengalaman kerja 6 –10 tahun, skor 3 untuk pengalaman kerja 11 – 15 tahun, skor 4 untuk pengalaman kerja 16 – 20 tahun dan skor 5 untuk pengalaman kerja lebih dari 20 tahun. Dari hasil penelitian responden mempunyai pengalaman kerja paling sedikit 1 tahun dan pengalaman kerja paling banyak 23 tahun.

### Kinerja Manajer

Kinerja manajer dalam penelitian ini dilihat dari kinerja manajerial masing-masing responden. Instrumen untuk mengukur kinerja manajer terdiri dari 9

bagian yaitu satu bagian untuk mengukur kinerja manajer secara keseluruhan dan 8 bagian untuk mengukur kinerja manajerial responden yang diukur dari sudut : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Distribusi jawaban masing-masing pertanyaan dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1-7	9 – 63	2848	49,1

## H. PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan tes validitas ( kesahihan butir ) dan tes reliabilitas ( keandalan ). Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi ganda.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari uji validitas diperoleh hasil bahwa seluruh item (butir ) yang ada pada kuesioner merupakan butir-butir yang valid/sahih. Uji reliabilitas (keandalan ) dengan menggunakan teknik alpha Cronbach untuk masing-masing variabel memberikan hasil ANDAL dan nilai koefisien alpha yang cukup tinggi. Variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien alpha sebesar 0,933. Variabel kinerja manajer mempunyai nilai koefisien alpha sebesar 0,905.

### Pengujian Hipotesis

Analisis yang disajikan berikut ini merupakan interpretasi atas hasil pengolahan data dengan alat analisis regresi. Dari pengujian yang dilakukan, jika dilihat dari nilai probabilitas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Variabel	Nilai p
Kepuasan kerja	0,000
Pendidikan	0,093
Pengalaman kerja	0,833

Dari daftar di atas diketahui bahwa nilai probabilitas untuk variable kepuasan kerja sebesar 0,000 (lebih kecil dari nilai tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05). Hal ini menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur di Indonesia. Variabel kepuasan kerja

memiliki koefisien korelasi positif. Hubungan positif seperti yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi mencerminkan situasi searah dari variabel yang diteliti. Semakin tinggi kepuasan kerja manajer maka semakin tinggi kinerja manajer.

Sedangkan pendidikan dan pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur di Indonesia . Hal ini karena nilai probabilitas untuk variable pendidikan sebesar 0,093 dan untuk pengalaman kerja sebesar 0,833. Nilai probabilitas kedua variable tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 0,05 yang berarti  $H_0$ 2 dan  $H_0$ 3 diterima atau dengan kata lain  $H_a$ 2 dan  $H_a$ 3 ditolak.

---

## I. KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur di Indonesia.
2. Pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur di Indonesia.
3. Pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur di Indonesia.

---

## J. SARAN

Dalam penelitian selanjutnya dapat diteliti kepuasan kerja merupakan variable intervening dalam hubungan antara pendidikan dan pengalaman kerja dengan kinerja manajer. Dalam penelitian ini kinerja manajer diukur menurut persepsi manajer. Untuk penelitian yang akan datang dapat dicoba dengan menggunakan ukuran kinerja secara kuantitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

Argyris, Chris, " *The Impact Budget on People* ", Ithaca, the Controllershship Foundation, Inc. , Cornell University , 1952, dalam Nur Indriantoro, " *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction eith Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables* ", TKPA , 1995.

Gibson, James L. , John M. Ivancevich and J.M. Donnley, "*Organization: Behaviour, Structure and Process*", Seventh Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Boston, 1991.

Kaeng, Dahlia M. , "Pengaruh Penyusunan Anggaran Terhadap Perilaku Manajer pada Industri Pengolahan di Sulawesi Utara", Tesis S-2 UGM, 1991

Mahoney, T.A. , T.H. Jerdee and Stephen J. Carol, " *The Job of Management* " , Industrial Relation, Februari 1965, pp. 97-110

Samad, Sarmiah, "*Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction*", The Business Review, Cambridge, Vol 4, December 2005, pp 79-85

Sidik, Abubakar, " Dampak Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Kerja pada BUMN- BUMN Persero di Lingkungan Direktorat Jendral Industri Kimia Dasar Departemen Perindustrian Republik Indonesia , " Tesis S – 2 UGM , 1991.