

KEPUASAN KERJA: PENGARUHNYA DALAM ORGANISASI (TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS)

Ni Kadek Suryani

Institut Desain dan Bisnis Bali

e-mail: nksuryani@idbbali.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Received : October, 2022
Accepted : December, 2022
Publish online : December,
2022

A B S T R A C T

Job satisfaction is a person's emotional state about the surrounding situation and gives a happy or unhappy reaction. This problem is considered important for both practitioners and the academic field, especially research related to psychology, sociology and human resource management. Job satisfaction is very closely related to the performance and quality of work performed by an employee as a determinant of the success of an organization. This theoretical review aims to assist and participate in providing information related to employee job satisfaction, the causal factors as well as their influence on organizational success. Also describes the results of research related to employee job satisfaction, supporting theory as well as providing an overview in choosing methods of evaluating employee satisfaction in organizations and measurement tools. Employee satisfaction plays an important role in the success of an organization, so that organizations are expected to be aware of the importance of job satisfaction for their employees in encouraging increased employee performance and organizational performance.

Key words: job satisfaction, organizational performance, job satisfaction theory, measurement of job satisfaction

A B S T R A K

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seseorang tentang situasi sekitarnya dan memberikan reaksi senang maupun tidak senang. Masalah ini tergolong penting baik bagi praktisi maupun bidang akademis khususnya penelitian terkait psikologi, sosiologi dan manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja sangat berkaitan erat dengan kinerja dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Tinjauan teori ini bertujuan untuk membantu dan berpartisipasi dalam memberikan informasi terkait kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor penyebabnya juga pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi. Juga menguraikan hasil-hasil penelitian terkait kepuasan kerja karyawan, teori pendukung disamping juga memberikan gambaran dalam memilih metode penilaian kepuasan karyawan dalam organisasi dan alat pengukurannya. Kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan sebuah organisasi,

sehingga organisasi diharapkan sadar akan pentingnya kepuasan kerja bagi karyawan mereka dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Kata Kunci: kepuasan kerja, kinerja organisasi, teori kepuasan kerja, pengukuran kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Difinisi kepuasan kerja

Beberapa ahli memberikan definisi kepuasan kerja dalam pendekatan yang berbeda namun beberapa dari mereka memberikan pengertian yang mendekati sama. Ellickson dan Logsdon (2002) memberikan pengertian yang luas yaitu sebagai rasa puas yang dirasakan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Barbara Sypniewska (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai rasa nyaman karyawan bekerja sebagai akibat dari adanya dukungan lingkungan kerja mereka. Disebutkan kepuasan yang dialami karena kenyamanan oleh adanya faktor hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi seperti hubungan yang baik dengan teman kerja, hubungan dengan atasan, serta komunikasi yang tercipta dengan orang-orang yang ada dalam organisasi tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja merupakan factor yang dimiliki oleh karyawan secara individu, yang merasakan kepuasan atau ketidak puasan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan akan berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya karyawan yang merasa puas secara individu terhadap pekerjaannya akan merasa senang melakukan pekerjaan tersebut, hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang berdampak pada hasil kerjanya (Meithiana, 2017:39).

Menurut Ilham (2009) kepuasan kerja karyawan merupakan situasi yang dirasakan karyawan baik berupa positif atau negatif yang mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Artinya rasa puas yang dirasakan karyawan dapat berupa positif atau negatif, dimana rasa tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam berproduktifitas atau melakukan tugas. Perilaku ini juga dapat berupa motivasi kerja dan moral kerja mereka terhadap organisasi. Definisi senada juga diberikan oleh Robbins and Judge (2011) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau negatif tentang pekerjaan seseorang yang

merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Yusuf (2010) mengemukakan bahwa, *job satisfaction may be as pleasurable as positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences, state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*, yang artinya bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan diri seseorang akibat dari hasil atau penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang selama bekerja

Berdasarkan definisi yang diberikan, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan pernyataan rasa emosional yang dirasakannya dalam organisasi dan direfleksikan dalam perbuatan kerja mereka. Reaksi positif atau negative yang mereka berikan merupakan wujud nyata dari rasa puas atau tidak puas yang mereka terima atau rasakan di tempat kerjanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Banyak penelitian telah dilakukan terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja yang menjadi sangat menarik untuk diteliti ulang. Beberapa diantaranya seperti dipengaruhi oleh variabel gaji atau benefit, variabel kesempatan promosi, variabel kondisi dan kualitas kerja, variabel kepemimpinan dan hubungan sosial, variabel pekerjaan itu sendiri (termasuk jenis pekerjaan, ketertarikan pekerjaan, kesempatan berkembang dan kejelasan rincian tugas dan tanggung jawab). Seluruh variable tersebut ditemukan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, semakin terpenuhi faktor tersebut semakin senang karyawan terhadap pekerjaannya dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka begitu juga sebaliknya.

Vidal, Valle dan Aragon (2007) menyebutkan kepuasan kerja merupakan fenomena yang kompleks berhadapan dengan multi faktor yang mempengaruhinya seperti gaji, lingkungan kerja, autonomy, komunikasi dan komitmen organisasi. Dari sini terlihat tidak hanya faktor tunggal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan namun adanya multi faktor dan multi dimensi yang sangat erat hubungannya dengan rasa puas mereka dalam menyelesaikan tugas.

Dari beberapa factor tersebut juga dialami oleh karyawan yang bekerja diberbagai jenis industry. Parvin dan Kabir (2011) dalam penelitiannya di industri farmasi menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ditemukan adalah faktor lingkungan pekerjaan, gaji dan promosi, keterbukaan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan supervisor. Hal ini menandakan bahwa tidak saja dari sisi finansial (gaji) semata yang berperan namun juga non-finansial atau faktor di luar nilai materi yang mereka terima juga berperan besar dalam kepuasan mereka bekerja. Faktor non finansial ini berupa komunikasi antar karyawan, hubungan antara karyawan dengan atasan dalam organisasi, disamping itu dukungan lingkungan kerja mereka juga memiliki peran yang tidak sedikit.

Hal yang sama juga ditemukan oleh Barbara Sypniewska (2014) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja termasuk suasana lingkungan kerja, hubungan baik antar karyawan dan atasan, komunikasi, kesempatan promosi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keselamatan kerja, kejelasan rincian kerja dan budaya organisasi. Sarmawa dkk., (2015) menyebutkan factor peningkatan kompetensi karyawan ditemukan sebagai factor utama yang mempengaruhi Kepuasan kerja mereka. Oleh karenanya, perhatian manajemen terhadap peningkatan kometensi sumber daya. Manusia perlu diperhatikan mengingat peningkatan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka.

Selain dampak positif seperti karyawan merasa puas dalam bekerja, dampak negative juga mempengaruhi perasaan seseorang merasa tidak puas dalam melaksanakan pekerjaan. Mishra (2013) menyebutkan ada banyak factor yang mempengaruhi karyawan merasa tidak puas dalam bekerja meliputi disebabkan oleh faktor diantaranya jam kerja yang panjang, kurangnya pelatihan, motivasi rendah, tidak ada kerjasama tim dan kurangnya benefit kesejahteraan mereka. Oleh karenanya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, para manajer dapat memperhatikan hal-

hal tersebut untuk ditingkatkan dan menjadikan peningkatan dari ketidak puasan menjadi kepuasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Robbins (2003:103) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive colleagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang kurang menantang seringkali membuat kebosanan karyawan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan menjadi frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.
- b) *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
- c) *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
- d) *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh kepuasan kerja dalam organisasi

Topik kepuasan kerja karyawan telah lama diperbincangkan baik di kalangan praktisi maupun akademisi, dimana ditemukan berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh banyak peneliti-peneliti sebelumnya. Kepuasan karyawan sangat identik dengan fenomena organisasi seperti motivasi, kinerja, perilaku kerja, konflik, gaya kepemimpinan dan lainnya. Ini telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu yang menguji keterhubungan kepuasan kerja terhadap hasil akhir dari produktifitas karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja sangat mempengaruhi berbagai variabel dalam pencapaian kinerja organisasi.

Aziiri Brikend (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktifitas karyawan, loyalitas kerja dan absensi. Ketiga faktor tersebut ditemukan dipengaruhi oleh kepuasan mereka dalam bekerja, namun isu paling serius yang didapati adalah faktor absensi. Oleh karenanya peran manajer sangat penting dalam memperhatikan kepuasan kerja mereka, manajer harus mencari jalan bagaimana meningkatkan kepuasan kerja untuk menurunkan tingkat absensi, yang artinya semakin meningkat kepuasan kerja yang karyawan rasakan semakin turun tingkat absensi kerja mereka.

Rue dan Byars (2003) menyebutkan ketidak-puasan karyawan dalam bekerja dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi seperti menurunnya komitmen kerja karyawan, tingginya tingkat turn over, peningkatan ketidak hadiran, kecelakaan kerja, terjadinya pemogokan dan banyaknya keluhan yang masuk. Sehingga dalam hal ini peran para atasan sangat diperlukan guna memperbaiki system dalam manajemen khususnya pada program peningkatan kepuasan kerja para karyawannya.

Kinerja karyawan ditemukan secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin baik maka kinerja mereka akan semakin meningkat. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan, ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali, Idris dan Kalalinggi (2013). Kinerja karyawan menjadi tumpuan seluruh organisasi didalam pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, karyawan yang berkinerja tinggi akan dapat mencapai kinerja usaha secara keseluruhan berupa peningkatan laba atau keuntungan.

Dalam hal pencapaian kinerja penjualan berupa peningkatan kepuasan pelanggan juga menjadi

tujuan akhir sebuah bisnis. Hella (2011) menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas layanan yang diberikan karyawan. Sehingga kepuasan karyawan secara signifikan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan konsumen untuk menggunakan produk atau layanan organisasi.

Teori kepuasan kerja

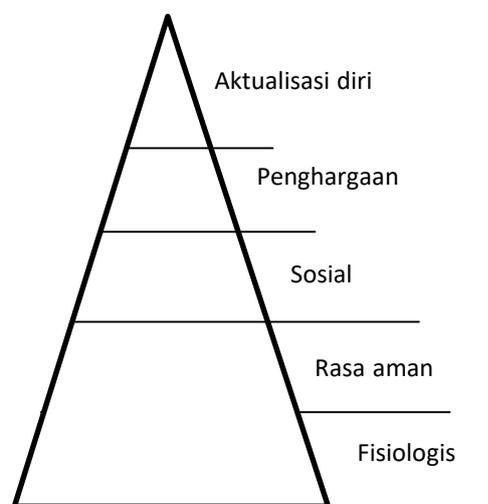
Membahas terkait kepuasan kerja tidak terlepas dengan ketidakpuasan kerja seseorang. Kedua hal tersebut merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan mengingat karyawan yang merasa tidak puas harus menjadi perhatian manajemen untuk membuat mereka puas dalam melaksanakan tugasnya. *Two factor theory* (teori dua faktor) dari Herzberg menyoroti kedua poin tersebut. Dalam kenyataan di lapangan terdapat dua faktor yang menyebabkan karyawan merasakan puas dan faktor penyebab karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Dalam teori dua faktor dijelaskan faktor disebut *satisfier* atau *motivator* sebagai penyebab kepuasan kerja dan faktor disebut *dissatisfier* atau *hygienist* sebagai penyebab ketidakpuasan atas pekerjaan mereka.

Herzberg menyebutkan faktor *satisfier* atau *motivator* telah dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari faktor kesempatan memperoleh promosi atau penghargaan, pekerjaan yang menarik, tugas penuh tantangan dan kesempatan berprestasi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, jika tidak terpenuhi tidak selalu mengakibatkan kepuasan. Menurutnya yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan menimbulkan gairah untuk bekerja hanyalah kelompok ini. Selanjutnya *dissatisfier* atau *hygienist* merupakan faktor yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor ini terdiri dari kompensasi berupa kebijakan perusahaan, gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja, status kerja dan hubungan antar pribadi. Apabila tidak terpenuhinya faktor ini menyebabkan karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (Tabel 1).

Tabel 1 Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Hygienist	Faktor Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyalia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Dalam teori motivasi Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki yang dimulai dari kebutuhan paling dasar sampai kebutuhan yang paling kompleks atau paling tinggi tingkatannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku atau kebutuhan yang terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivasi. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah telah terpenuhi. Artinya jika terpenuhi atau terpenuhkannya satu kebutuhan maka akan muncul kebutuhan lain yang perlu dipenuhi atau dipuaskan (Gambar 1).



Gambar 1. Hirarki kebutuhan Maslow

Teori ini menyebutkan lima tingkat hirarki yaitu kebutuhan fisiologis (berhubungan dengan kebutuhan primer seperti lapar, haus, perumahan dan seks), kebutuhan rasa aman (ditekankan pada rasa aman emosi dan fisik seperti perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua), kebutuhan sosial (seperti kebutuhan persahabatan, berinteraksi, dan rekreasi), kebutuhan penghargaan (seperti penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang), kebutuhan aktualisasi diri (orang yang sudah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang).

Sharma dan Chandra (2004:315) menjelaskan teori lain yang menerangkan kepuasan kerja adalah *teori need fulfilment*, *teori equity*, dan *teori discrepancy*.

Teori-teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Teori *need fulfilment*. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpenuhi. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.
- 2) Teori *equity*. Prinsip teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:
 - *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
 - *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
 - *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan *input-output* pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.
- 3) Teori *discrepancy*. Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation, needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

Pengukuran kepuasan kerja

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, ada banyak metode yang

dapat dilakukan untuk pengukurannya. Mishra (2013) menyebutkan metode pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui skala Likert, metode *The Job Descriptive Index* (JDI), metode *Job in General Index* (JGI), *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Survei Kepuasan Kerja* (JSS), dan Skala Wajah (SW).

Dari beberapa cara tersebut, metode yang paling umum digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan skala Likert. Metode ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan memberikan range nilai dalam tingkat tertentu untuk setiap item jawaban yang diberikan oleh responden. Metode lain yang dapat dipakai melalui penyebaran pertanyaan dengan pemberian jawaban Ya / Tidak pada jawaban yang diberikan, pemberian jawaban Benar / Salah, melalui sistem poin, dengan daftar periksa, atau dengan jawaban pilihan paksa. Jawaban yang diberikan atau data yang diperoleh biasanya dikumpulkan menggunakan sistem *Enterprise Feedback Management* (EFM).

Metode *The Job Descriptive Index* (JDI), dibuat dan dicetuskan oleh Smith, Kendall dan Hulin pada 1969 adalah kuesioner khusus kepuasan kerja yang telah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar. Metode ini berfungsi untuk mengukur kepuasan seseorang dalam lima aspek berupa aspek bayaran, peluang promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Cara ini memberikan skala yang sederhana, peserta hanya menjawab ya, tidak, atau tidak dapat memutuskan dalam menanggapi apakah pernyataan yang diberikan secara akurat menggambarkan pekerjaan yang dilakukan seseorang.

Metode *Job in General Index* (JGI) adalah cara pengukuran keseluruhan kepuasan kerja. Metode ini merupakan perbaikan dari metode JDI yang terlalu berfokus pada aspek individu dan tidak cukup pada kepuasan kerja secara umum.

Kuesioner kepuasan kerja lainnya yang dapat digunakan termasuk *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Survei Kepuasan Kerja* (JSS), dan Skala Wajah (SW). MSQ mengukur kepuasan kerja dalam 20 aspek dan memiliki bentuk panjang dengan 100 pertanyaan (lima item dari setiap aspek) dan bentuk singkat dengan 20 pertanyaan (satu item dari setiap aspek). JSS adalah kuesioner 36 item yang mengukur sembilan aspek kepuasan kerja. Akhirnya, SW kepuasan kerja dilakukan dengan mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan hanya dengan satu item yang direspon partisipan dengan memilih bentuk wajah yang digambarkan.

Smith *et al.* dalam Munandar (2004:74) kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

- a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
- b) Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
- c) Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- d) Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- e) Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN

Dalam pengelolaan karyawan di sebuah organisasi, faktor kepuasan kerja merupakan bidang paling kompleks yang dihadapi para manajer saat ini. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan berakibat luar biasa besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu membuktikan adanya sebuah akibat yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya peningkatan tingkat absensi, turunnya motivasi kerja, kurangnya kerjasama tim kerja, turunnya komitmen kerja dan faktor lainnya yang menurunkan kinerja dan produktifitas mereka. Sehingga penanganan serius dan perhatian besar perlu dicurahkan pada

permasalahan kepuasan kerja, dalam hal ini manajemen dapat mengetahui fakto-faktor penyebab kepuasan kerja dan memperbaiki sistem terkait dalam proses peningkatan kepuasan kerja mereka serta menggunakan metode penilain dan pengukuran yang akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Idris, A., dan Kalalinggi, R. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan ketahanan pangan dan pelaksana penyuluhan daerah kota samarinda. *eJournal Administrative Reform*, 2013, 1(2), 418–430.
- Aziiri Brikend. 2011. Job Satisfaction: a Literature Review, *Management Research and Practice* Vol. 3 Issue 4 (2011) pp : 77 – 86
- Barbara A. Sypniewska. 2014. Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction, *Contemporary Economics* Vol. 8 Issue 1, 2014 pp : 57-72
- Dr. P. K. Mishra. 2013. Job Satisfaction, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science* Volume 14, Issue 5 (Sep. - Oct. 2013), pp : 45-54
- Ellickson, M.C., dan Logsdon, K. 2002. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Public Personnel Management*, Vol. 31 (3), pp : 343-358
- Hella, M.A. 2011. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Thesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana
- Ilham Dahir Sheikh Mohamoud. 2009. The role of work motivation on employee performance., Master's thesis. Universiti Utara Malaysia, Kedah
- Jitendra Kumar Singh dan Dr. Mini Jain, 2013, a Study of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance, *Journal of Indian Research*, Vol.1, No.4, October-December, 2013, pp : 105 – 111
- Luthan, Fred. 2006. Perilaku Organisasi Edisi 10, Yogyakarta, Andi, hal : 280
- Meithiana Indrasari, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karywan, Tinjauan dari Dimensi iklim Organisasi, Kreativitas dan Karakteristik Pekerjaan, 2017, Indomedia Pustaka
- Munandar, A.S. 2004. Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Jakarta: Fak. Psikologi Univ. Indonesia
- Mosammod Mahamuda Parvin dan M. M. Nurul Kabir, 2011, Faktor Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, *Australian Journal of Business and Management Research* Vol. 1 No. 9, Desember-2011, pp : 113 - 123
- Robbins S.P, 2003, Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Jilid I, PT. Prehalindo Persada, Jakarta
- Robbins S.P. and Judge T.A. 2011. "Organizational Behavior Fourteenth Edition", New Jersey: Prentince Hall
- Rue, L.W. dan Byars, L. 2003. Management, Skills and Application, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, pp : 259
- Sarmawa, Suryani, dan Riana. 2015. Commitment and Competency as an Organizational Citizenship Behavior Predictor and Its Effects to the Performance (a study of Private Vocational High School in Klungkung Regency Bali Indonesia), *International Journal of Economics, Commerce and Management (IJECM)*, Vol III Issue 1, pp : 1 – 13
- Sharma R.A. and Chandra S.S., 2004, Advanced Industrial Psychology, New Delhi: Nice Printing Press.
- Sunyoto, Danang, 2012, Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian), Jagakarsa, Buku Seru, hal: 12
- Suryani, Ni Kadek dan John Foeh, 2018. Kinerja Organisasi, Jogjakarta Deepublish Publisher, hal : 60 – 61
- Suryani, Ni Kadek dan John E.H.J. Foeh, 2019, Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in the Hospitality Industry, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Volume:14, Issue:12, pp: 4124 - 4131
- Vidal, M.E.S., Valle, R.S. dan Aragón, B.M.I, 2007. Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Tts Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers. *J. Bus. Res.*, Vol. 60 pp : 1272 – 1281
- Yusuf, T. 2010. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PDAM Kota Balikpapan. Disertasi, Program Doktorat. Tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya