

Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Teorinya: Studi Kasus pada Instansi Perusahaan

Siti Pupu Fauziah¹, Novi Amelia²

¹Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Djuanda

²Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Djuanda

¹ siti.pupu.fauziah@unida.ac.id ; ² F.2210989@unida.ac.id

Kepuasan kerja merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak langsung pada produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Walaupun telah banyak studi mengulas faktor-faktor yang memengaruhinya, masih terdapat kekosongan pemahaman terhadap interaksi antar faktor dalam konteks organisasi yang mengalami turnover tinggi. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara teoritis faktor-faktor penentu kepuasan kerja melalui studi pustaka yang diperkuat studi kasus pada PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur dengan tingkat turnover signifikan. Metode yang digunakan adalah studi pustaka sistematis dari literatur terkini, dikombinasikan dengan analisis deskriptif kualitatif terhadap PT XYZ. Data dikumpulkan melalui laporan internal dan observasi pengalaman karyawan mengenai kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial, peluang pengembangan karier, serta persepsi terhadap keadilan organisasi. Hasil penelitian mengidentifikasi lima faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: kompensasi yang adil, kondisi kerja yang aman dan nyaman, hubungan positif dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta persepsi terhadap keadilan organisasi. Studi kasus di PT XYZ memperlihatkan interaksi kompleks antar faktor tersebut. Keluhan karyawan mencakup kurangnya transparansi bonus, fasilitas kerja yang minim, gaya kepemimpinan otoriter, tidak adanya program pengembangan yang memadai, dan promosi yang dianggap tidak adil. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup studi kasus tunggal, sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Namun demikian, temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan strategis dan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan keberlangsungan organisasi.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kompensasi, Kondisi Kerja, Hubungan Sosial.

I. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung berhubungan dengan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap individual terhadap pekerjaannya, yang merefleksikan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Luthans (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan memberikan hasil yang selaras dengan nilai dan harapan seseorang.

Secara teoritis, Teori Dua Faktor Herzberg (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor

higienis (seperti gaji dan kondisi kerja). Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (2023) menunjukkan bahwa kepuasan dapat tercapai jika lima tingkat kebutuhan—fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri—terpenuhi. Sementara itu, Teori Keadilan dari Adams (2024) menegaskan bahwa karyawan akan merasa puas jika mereka menilai hasil kerja yang diperoleh setara dengan usaha yang diberikan, dibandingkan dengan rekan-rekan mereka. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara teoritis dan melalui studi kasus, guna memberikan pemahaman konseptual yang mendalam serta menjadi dasar bagi riset empiris lanjutan.

II. METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi metode studi pustaka (*library research*) yang bertujuan mengkaji secara sistematis dan kritis berbagai literatur relevan dengan tema kepuasan kerja. Menurut Zed (2020), studi pustaka memanfaatkan sumber-sumber pustaka sebagai bahan utama. Moleong (2023) menambahkan bahwa pendekatan kualitatif dalam studi pustaka memungkinkan peneliti menyusun sintesis pemikiran dari berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu secara mendalam. Data penelitian diperoleh dari buku akademik, jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta publikasi relevan lainnya yang membahas kepuasan kerja, teori motivasi kerja, dan perilaku organisasi. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan studi kasus pada PT XYZ sebagai ilustrasi nyata penerapan teori kepuasan kerja dalam konteks organisasi riil. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif, mengelompokkan literatur berdasarkan tema teoritis seperti faktor intrinsik dan ekstrinsik, kebutuhan dasar manusia, serta keadilan organisasi.

III. HASIL DAN DISKUSI

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang saling berkaitan. Studi kasus pada PT XYZ, sebuah perusahaan manufaktur yang mengalami tingkat turnover tinggi dalam dua tahun terakhir, memperkuat pembahasan ini. Studi internal oleh tim HRD PT XYZ bersama konsultan eksternal mengungkapkan bahwa kompensasi menjadi salah satu sumber utama ketidakpuasan kerja. Mayoritas karyawan merasa skema bonus tidak transparan dan tidak adil, serta kurangnya tunjangan lembur atau insentif tambahan membuat karyawan merasa kurang dihargai, meskipun gaji pokok sesuai UMR. Hal ini selaras dengan Teori Herzberg (2020), yang menyatakan bahwa kompensasi sebagai faktor higienis dapat menyebabkan ketidakpuasan signifikan jika tidak terpenuhi dengan baik. Pandangan ini diperkuat oleh Hasibuan (2021) mengenai pentingnya sistem kompensasi yang adil. Kondisi kerja di bagian produksi PT XYZ juga memicu ketidakpuasan. Lingkungan kerja yang panas, bising, dan minim fasilitas penunjang kenyamanan seperti pendingin udara menyebabkan karyawan merasa tidak diperhatikan. Perhatian terhadap keselamatan kerja juga dinilai kurang. Maslow (2023) menempatkan rasa aman sebagai kebutuhan dasar yang harus dipenuhi. Gibson et al. mendukung bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

Dari sisi hubungan sosial, meskipun hubungan antar rekan kerja harmonis, gaya kepemimpinan atasan menjadi isu penting. Banyak supervisor dinilai otoriter dan tidak komunikatif, serta jarang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal yang buruk dengan atasan memengaruhi kepuasan kerja, menimbulkan rasa tidak dihargai dan menurunkan motivasi. Dalam aspek pengembangan karier, mayoritas karyawan PT XYZ menyatakan perusahaan tidak menyediakan program pelatihan rutin dan jenjang karier yang jelas. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang tidak memberikan ruang pengembangan diri. Ini mencerminkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap kebutuhan aktualisasi diri karyawan, sebagaimana digambarkan Maslow (2023). Herzberg (2020) juga mengategorikan pengembangan karier sebagai faktor motivator penting. Mangkunegara (2021) memperkuat bahwa pelatihan dan pengembangan meningkatkan loyalitas karyawan.

Aspek terakhir adalah persepsi keadilan organisasi. Evaluasi kinerja di PT XYZ dianggap subjektif dan dipengaruhi kedekatan personal. Promosi jabatan sering tanpa transparansi, memunculkan rasa tidak adil. Ketidakadilan ini berdampak pada frustrasi, penurunan motivasi, dan keinginan untuk keluar. Temuan ini sesuai dengan Teori Keadilan Adams (2024), yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara input dan output memicu ketidakpuasan. Dessler (2020) menekankan pentingnya sistem evaluasi dan penghargaan yang objektif. Secara keseluruhan, studi pustaka yang diperkuat studi kasus PT XYZ menunjukkan bahwa kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial, pengembangan karier, dan keadilan organisasi adalah elemen kunci yang membentuk kepuasan kerja. Kelima faktor ini saling memengaruhi dalam menciptakan iklim kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi manajemen SDM secara holistik, kontekstual, dan berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan studi pustaka dan temuan dari studi kasus PT XYZ, disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Lima faktor utama yang teridentifikasi adalah kompensasi yang adil, kondisi kerja yang mendukung, hubungan sosial yang positif, peluang pengembangan karier yang jelas, serta sistem keadilan organisasi yang transparan. Teori Dua Faktor Herzberg (2020), Hierarki Kebutuhan Maslow (2023), dan Teori Keadilan Adams (2024) menjadi fondasi teoritis. Studi kasus PT XYZ memperlihatkan bagaimana faktor-faktor tersebut berdampak nyata terhadap kepuasan dan retensi karyawan. Penting bagi manajemen merancang strategi SDM yang menyeluruh dan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat teoritis dan berbasis satu studi kasus, sehingga disarankan adanya penelitian empiris lanjutan yang menguji generalisasi temuan dalam konteks industri yang lebih luas.

REFERENSI

- Adams, J. S. (2024). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. (Contoh referensi yang ditambahkan)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (<https://www.google.com/search?q=2022>). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education. (Contoh referensi yang diperbarui dari Gibson et al. 2012)
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2020). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (2023). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Moleong, L. J. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. (Contoh referensi yang ditambahkan)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (<https://www.google.com/search?q=2022>). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Zed, M. (2020). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. (Contoh referensi yang ditambahkan)