

SURAT PERJANJIAN KERJASAMA

No: 01/PS/SPK/IV/24

Pada hari ini, Kamis, 18 April 2024, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Pihak Pertama:

Nama : PT Performa Swasthacita, yang diwakili oleh Hanartono, M.Reg.Sc.
Alamat : Jl. Malaka Merah II No 9, Kawasan Niaga Malaka Country Estate,
Pondok Kopi, Jakarta Timur, 13460.
Jabatan : Managing Director.

2. Pihak Kedua:

Nama : Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog.
Alamat : Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Kota Bekasi.
Jabatan : Associate Professor.

dengan ini menyatakan sepakat untuk mengadakan perjanjian kerjasama dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

PASAL 1

RUANG LINGKUP PEKERJAAN

Pihak Pertama dan Pihak Kedua sepakat untuk bekerja sama dalam mengerjakan penelitian *Employee Opinion Survey* dengan detail sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi topik dan variabel yang akan diteliti.
- b. Menyiapkan alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam *Employee Opinion Survey* (Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan pendapat serta persepsi karyawan terhadap manajemen dan lingkungan kerja).
- c. Mengambil data karyawan di seluruh wilayah Indonesia.
- d. Menganalisis data.
- e. Membuat laporan penelitian.
- f. Melakukan presentasi hasil yang diperoleh dan rekomendasi kegiatan selanjutnya.

Dari kegiatan ini diharapkan pihak kedua akan dapat memberikan hasil sebagai berikut:

- a. Terdapatnya laporan penelitian mengenai *Employee Opinion Survey* yang didalamnya terdapat bahasan paling sedikit mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional.
- b. Terdapat rangkuman hasil yang diperoleh serta rekomendasi kegiatan selanjutnya sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian.

PASAL 2

JANGKA WAKTU

Perjanjian ini berlaku sejak tanggal 1 Mei 2024 sampai dengan tanggal 31 Oktober 2024 dengan kemungkinan perpanjangan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

PASAL 3

HAK DAN KEWAJIBAN

1) Hak dan kewajiban PIHAK PERTAMA

- a. PIHAK PERTAMA berhak untuk mendapatkan dari Pihak Kedua berupa laporan; dan
- b. PIHAK PERTAMA kewajiban untuk memberi biaya *employee opinion survey* kepada Pihak Kedua dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

2) Hak dan kewajiban PIHAK KEDUA

- a. PIHAK KEDUA berhak menerima dana *employee opinion survey* dari Pihak pertama dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4;
- b. PIHAK KEDUA berkewajiban untuk bertanggung jawab atas pelaksanaan penugasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1, termasuk atas segala urusan administrasi dan keuangannya;
- c. PIHAK KEDUA berkewajiban untuk bertanggung jawab dalam penggunaan biaya *employee opinion survey* yang diterimanya sesuai dengan proposal kegiatan yang telah disetujui; dan
- d. PIHAK KEDUA berkewajiban untuk menyampaikan kepada Pihak Pertama berupa laporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1.

PASAL 4

PEMBAYARAN

Pihak Pertama akan membayar Pihak Kedua sebesar Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah) yang akan dilakukan dalam 2 termen pembayaran, yaitu 50% untuk melakukan persiapan dan pengambilan data, dan sisanya sebesar Rp.50.000.000 (lima puluh juta rupiah) akan dibayarkan setelah semua pekerjaan selesai.

PASAL 5

HAK MILIK DAN KERAHASIAAN

- 1) Hasil seluruh pekerjaan sepenuhnya milik PIHAK PERTAMA.
- 2) Selama pelaksanaan survey PIHAK KEDUA mempunyai akses pada informasi rahasia dan memperoleh pengetahuan rinci mengenai PIHAK PERTAMA beserta aktifitasnya.

- 3) PIHAK KEDUA menjamin kerahasiaan atas proses dan hasil. Selama durasi Perjanjian atau setelah pemutusan Perjanjian. PIHAK KEDUA tidak diperbolehkan untuk menyebarluaskan informasi, laporan dan dokumen apapun milik PIHAK PERTAMA, baik secara lisan maupun tulisan tanpa persetujuan dari PIHAK PERTAMA, dan tidak diperkenankan menggunakan informasi, laporan dan dokumen milik PIHAK PERTAMA untuk kepentingan pribadi.

PASAL 6

PENYELESAIAN PERSELISIHAN

- 1) Apabila terjadi perselisihan antara kedua belah pihak, akan diselesaikan secara musyawarah untuk mencapai mufakat.
- 2) Apabila dengan cara yang tersebut pada Ayat 1 pasal ini tidak tercapai kata sepakat, maka kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dilakukan melalui prosedur hukum, dengan memilih kedudukan hukum di Pengadilan Negeri Jakarta Timur.

PASAL 7

PENUTUP

Demikian perjanjian ini dibuat, disetujui, dan ditandatangani dalam rangkap dua, asli dan tembusan bermaterai cukup dan berkekuatan hukum yang sama. Satu Salinan dipegang oleh PIHAK PERTAMA dan Salinan lainnya untuk PIHAK KEDUA.

Pihak Pertama,

Pihak Kedua,



Hanartono, S.E., M.Reg.Sc.
Managing Director



Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog
Associate Professor

Employee Opinion Survey Sebagai Sarana Untuk Mengidentifikasi Kepuasan Kerja Karyawan Menuju Kesejahteraan Psikologis di Tempat Kerja

Wustari L. Mangundjaya

Fakultas Psikologi, Universitas Bahayangkara Jakarta Raya

E-mail : wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Article History:

Received: 01 Juni 2024

Revised: 13 Juni 2024

Accepted: 15 Juni 2024

Keywords: *Job satisfaction, psychological wellbeing, workplace wellbeing.*

Abstract: *Every organization would like their talented employees to be loyal, happy, comfort in their job. This condition can be achieved only if the employees satisfied with their companies. To identify whether employees feeling satisfied in their job, organization has to conduct employee opinion survey, with the objectives to identify the profile of employee satisfaction. This study was conducted at one bank in Indonesia with 3047 respondents. Results showed that in general employees have quite satisfied with the company, with rank of satisfaction as follows: 1) with the job, 2) with the climate of work, 3) opportunities for development, and 4) relationship between superior and subordinates. This result is in line with the concept of workplace well-being that mostly about psychological aspects.*

PENDAHULUAN

Organisasi yang tangguh adalah organisasi yang mampu bersaing di tengah ketatnya persaingan. Dalam hal ini, salah satu sumber daya penting yang digunakan oleh organisasi adalah sumber daya manusia atau biasa disebut dengan *Human Capital*. Pekerja yang merupakan *human capital* menjadi penting karena unsur inilah yang menggerakkan organisasi menjadi berkembang atau mundur. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus kepada pekerjanya agar dapat tercapai tujuannya dengan efisien dan efektif. Perhatian terhadap pekerja dapat dikatakan sebagai salah satu strategi kompetitif yang dapat dilakukan oleh organisasi dimana SDM merepresentasikan sebuah keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dapat meningkatkan profit jika dikelola dengan baik (Cascio, 2003). Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan suatu organisasi dibandingkan dengan kompetitornya, antara lain mampu menghasilkan penjualan yang lebih besar atau mampu menarik lebih banyak pelanggan dibandingkan dengan kompetitor. Dengan memiliki keunggulan kompetitif tersebut, sebuah organisasi akan memiliki daya saing (*competitiveness*), yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar dalam industrinya (Noe, 2008). Keunggulan kompetitif ini akan didapatkan jika SDM (*human capital*) dikelola dengan baik sehingga memiliki keunggulan dalam hal kemampuan, keterampilan, tingkah laku, dan sikapnya.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam usaha memelihara SDM yang handal dan kompeten untuk tetap bekerja di organisasinya adalah membuat para karyawannya puas dalam bekerja yang akhirnya dapat mencapai kesejahteraan psikologis. Untuk dapat mengetahui

kepuasan kerja karyawan organisasi dan manajemen perlu memperoleh umpan balik dari para karyawannya mengenai tempatnya bekerja. Kegiatan *Employee Opinion Survey* (EOS) dalam hal ini merupakan salah satu kegiatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh informasi dari pegawai mengenai pendapatnya tentang pekerjaan dan hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi individu antara lain akan berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Dalam hal ini, Spector (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu sebagai perasaan secara keseluruhan/umum tentang pekerjaan atau sebagai kumpulan sikap yang saling berhubungan mengenai berbagai macam aspek atau dimensi dari pekerjaan. Pendekatan secara umum (global) digunakan ketika aspek sikap yang akan dilihat secara keseluruhan adalah mengenai ketertarikan/minat secara umum, misalnya jika ingin menentukan pengaruh atau efek dari kesukaan/ketidaksukaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara itu, pendekatan dalam kaitannya dengan berbagai dimensi yang ada digunakan untuk mengetahui bagian mana dari pekerjaan yang menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan. Pendekatan ini sangat berguna bagi organisasi apabila ingin mengidentifikasi area mana yang membuat para pekerjanya merasa tidak puas sehingga dapat dilakukan perbaikan pada area-area pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan mengenai kesukaan individu akan pekerjaannya, yang dinyatakan sebagai respon efektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2008). Selanjutnya Robbins & Judge (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang mengenai pekerjaannya yang berasal dari evaluasi karyawan terhadap karakteristik-karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja yang dimaksud oleh Robbins & Judge (2009) adalah mengenai kepuasan/ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya berasal dari penjumlahan yang kompleks dari berbagai elemen pekerjaannya.

Teori yang cukup banyak dibahas terkait dengan konsep kepuasan kerja yaitu teori *hygiene*-motivasi dari Herzberg (dalam Munandar, 2006). Teori ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai teori motivasi, namun dalam perkembangannya sering digunakan untuk pengukuran kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari faktor-faktor yang tercakup dalam teori tersebut digunakan sebagai aspek-aspek yang akan diukur dalam kepuasan kerja, yang mana konsep mengenai pengukurannya dikembangkan dan dijelaskan oleh Spector (1997). Menurut teori *hygiene*-motivator, terdapat faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, dimana faktor tersebut berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Lebih lanjut, menurut teori Herzberg's untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memenuhi serta mencapai kepuasan kerja karyawan maka faktor-faktor yang berhubungan dengan pemenuhan kepuasan kerja yang harus diperhatikan, adalah: 1) faktor yang dapat memunculkan motivasi kerja termasuk didalamnya kebutuhan berprestasi, penghargaan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan pengembangan. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut dinamakan sebagai *motivator factor*, yang tergolong dalam *intrinsic factor*, yaitu segala sesuatu yang terkait dengan isi dari pekerjaan itu sendiri factor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor 2) adalah faktor *hygiene* yang dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak terpenuhi, yang termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal, kebijakan manajemen, supervisor, sistem remunerasi, serta lingkungan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka terlihat bahwa pengukuran kepuasan kerja pada umumnya mengukur melalui aspek-aspek antara lain: a) Gaji; b) Pengembangan karir; c) Rekan kerja; d) karakteristik pekerjaan; e) Atasan; dan f) Kebijakan manajemen yang terkait SDM (Spector, 1997; Luthans, 2008). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja akan dilihat secara

keseluruhan/umum agar dapat menangkap fenomena secara utuh mengenai persepsi karyawan terhadap faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja mereka,

Faktor pengaruh terhadap kepuasan kerja

Faktor-faktor yang merupakan anteseden bagi kepuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua katagori besar (Spector, 1997). Pertama, yaitu lingkungan pekerjaan itu sendiri dan segala faktor yang diasosiasikan dengan pekerjaan. Hal ini mencakup bagaimana seseorang diperlakukan, karakteristik dari pekerjaan tersebut, hubungannya dengan orang-orang di tempat kerja, dan imbalan. Hal ini bila dilihat sama dengan dimensi yang akan diukur dari kepuasan kerja, seperti yang dinyatakan oleh Luthans (2008) bahwa pengaruh/faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat dijelaskan sejalan dengan dimensi-dimensi tersebut. Katagori kedua, yaitu faktor individual yang dibawa seseorang dalam pekerjaannya adalah yang mencakup kepribadian dan pengalaman sebelumnya.

Faktor lingkungan

Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan dan dapat turut mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, menurut Spector (1997) antara lain adalah:

1. Karakteristik pekerjaan (*Job Characteristic*)

Karakteristik pekerjaan diartikan sebagai isi/cakupan dan sifat alamiah dari suatu pekerjaan. Berdasarkan penelitian, tampak bahwa pekerjaan yang rutin, dan sederhana berujung pada kebosanan dan ketidakpuasan. Saran yang banyak direkomendasikan untuk menghilangkan hal tersebut yaitu dengan melakukan penataan ulang terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya (*Job Redesign*).

2. Kondisi yang menghambat organisasi (*Organization constraints*)

Kondisi dari lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan dinamakan dengan hambatan organisasi (*Organizational constraints*), yang selanjutnya kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasaan bagi karyawan. Ketidakpuasaan ini dapat datang dari berbagai aspek pekerjaan, dari orang lain, maupun lingkungan fisik tempat kerja. Karyawan yang merasakan hambatan yang besar dalam bekerja akan cenderung menjadi tidak leluasa di tempat kerja dan tidak puas dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, berbagai penelitian menunjang korelasi antar keduanya (Jex & Gudanowaki, 1992; Keenan & Newton, 1984; O'Connor et al., 1984; Spector, 1988).

3. Kondisi kerja yang menunjang

Kondisi atau lingkungan kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, dimana kebutuhan fisik terpenuhi, terlihat dapat menimbulkan kepuasan pada tenaga kerja. Kondisi kerja yang ideal adalah yang menimbulkan kenyamanan pada para pekerja pada saat mereka bekerja.

4. Variabel peran (*Role variables*)

Role/peran adalah pola-pola yang berulang dari perilaku individu di dalam organisasi. Variabel dari peran yang diperkirakan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Ambiguitas peran adalah derajat kepastian karyawan tentang fungsi dan tanggung jawabnya lebih lanjut, Spector (1997), mengatakan bahwa apabila harapan atasan tidak jelas terhadap peran karyawan yang seharusnya, maka akan mengarahkan karyawan terhadap ambiguitas peran. Sedangkan konflik peran terjadi ketika seseorang mengalami tuntutan yang bertentangan terkait dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

5. Konflik lingkungan kerja-keluarga (*Work-family conflict*)

Konflik antara kehidupan keluarga dengan tempat kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam hal ini, hasil dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tingkat konflik yang tinggi cenderung dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang rendah (Spector, 1997).

6. Remunerasi (*Pay*)

Menurut penelitian, gaji dinyatakan bukanlah faktor yang kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja, hal ini sejalan dengan teori keadilan dari adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil oleh para karyawan, dengan perkataan lain sistem remunerasi yang digunakan. Dalam hal ini, Herzberg (Munandar, 2006) memasukkan faktor gaji/imbalance kedalam faktor *Hygiene* (Faktor eksternal yang memengaruhi motivasi).

7. Karakteristik Pekerjaan (*Job characteristics*)

Pada setiap aspek pekerjaan akan ada situasi dimana karyawan merasakan kondisi yang penuh tekanan/ketegangan (*stressful*). Kondisi yang demikian dapat terkait dengan kepuasan kerja. Beberapa diantaranya yaitu:

a. Beban kerja (*Workload*)

Beban kerja didefinisikan sebagai permintaan/tuntutan yang diberikan pekerjaan terhadap karyawan. Korelasi yang ditemukan dalam berbagai penelitian terkait beban kerja dan kepuasan kerja tidak konsisten. Ada yang menyatakan berkorelasi positif ada pula yang menyatakan negatif.

b. Kontrol (*Control*)

Kontrol adalah kebebasan yang diberikan pada karyawan untuk membuat keputusan terkait dengan pekerjaan mereka. Korelasi yang ditemui antara kepuasan kerja dan kontrol pun masih belum meyakinkan. Diperkirakan bahwa kontrol dan pembangkit stress dalam pekerjaan (*job stressor*) saling berinteraksi dan menimbulkan efek pada ketegangan kerja (*job strain*), yaitu respon terhadap *job stressor*, seperti misalnya kecemasan, gejala fisik seperti sakit kepala, reaksi psikologis seperti frustrasi, serta ketidakpuasan kerja yang paling sering diteliti dari segi reaksi psikologis termasuk didalamnya adalah ketidakpuasan kerja. Kontrol berperan sebagai penyanggah untuk mengurangi efek dari tuntutan yang berlebihan, sehingga diasumsikan dapat mengurangi *job strain* yang ada, termasuk didalamnya adalah ketidakpuasan kerja.

c. Jadwal kerja (*Work schedules*)

Jadwal kerja dalam perusahaan sangat beragam, ada yang fleksibel, *shift* malam, maupun kerja paruh waktu. Jadwal-jadwal tersebut memiliki efek yang beragam terhadap kepuasan kerja, dan tidak memberikan hasil yang konsisten. Pengaturan jadwal tersebut sangat tergantung dari jenis pekerjaannya dan karakteristik karyawan untuk dapat menimbulkan efek pada kepuasan kerja.

Selain faktor-faktor di atas, Herzberg (dalam Munandar, 2006) menyatakan bahwa terdapat faktor tambahan lain yang turut mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Penyeliaan (*Supervisory*)

Menurut Munandar (2006) hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penenggalan rasa atau pertimbangan (*consideration*). Locke (dalam Munandar, 2006) mencoba memberikan kerangka teoritis untuk memahami hubungan kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan (*supervisory*). Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2006), penyeliaan (*supervisory*) juga merupakan salah satu faktor *Hygiene* dari Herzberg.

2. Rekan kerja

Hal ini mencakup hubungan-hubungan yang tercipta dengan rekan kerja. Ada hubungan yang saling mendukung sehingga meningkatkan kepuasan kerja, ada juga yang bersifat sebaliknya (Herzberg dalam Munandar, 2006).

Faktor Individual

Pada umumnya perspektif lingkungan mendominasi penelitian mengenai teori-teori mengenai kepuasan kerja seseorang. Meskipun demikian, beberapa penelitian mengatakan bahwa selain faktor lingkungan terdapat faktor individual yang menyebabkan seseorang puas atau tidak terhadap pekerjaannya. Pada kenyataannya ditemukan bahwa terdapat predisposisi genetik untuk menyukai atau tidak menyukai suatu pekerjaan (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham dalam Spector, 1997).

Dalam hal ini, faktor individual yang diperkirakan turut berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain adalah faktor demografi individu. Faktor-faktor demografi tersebut yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: jenis kelamin (*Gender*), usia (*Age*), masa kerja (*Tenure*), dan posisi (*work position, position level*).

Pembahasan mengenai faktor-faktor demografi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gender

Penelitian terdahulu mengenai korelasi antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, Hasil penelitian ada yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dan kepuasan kerja, tetapi ada juga yang menunjukkan bahwa perempuan memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibanding laki-laki. Hasil penelitian lain melalui pendekatan meta-analisis menunjukkan bahwa tidak ada hasil penelitian yang signifikan terhadap perbedaan jenis kelamin dalam hal kepuasan kerja (Tait, 1989 dalam Ellicson & Longsdon, 2001).

2. Usia (*Age*)

Berdasarkan penelitian Mosa Degrosad et al. (2008) terdapat pengaruh yang signifikan dari usia terhadap kepuasan kerja. Hasil ini ditunjang pula oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh AL-Hussami (2008).

3. Masa kerja (*Tenure*)

Sarker et al. (dalam Gunlu et al., 2009) serta Mosa Degrosad et al. (2008) menemukan dalam studinya bahwa masa kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini, berdasarkan teori Herzberg (dalam Munandar, 2006) masa kerja terlihat lebih menjadi prediksi terhadap kepuasan kerja ekstrinsik dari pada intrinsik.

4. Posisi (*Work position; Position level*)

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan dengan posisi pekerjaan yang lebih rendah, terlihat cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan posisi yang lebih tinggi. Hal ini antara lain dapat diasosiasikan salah satunya karena lebih rendahnya gaji yang diterima dan sedikitnya kesempatan untuk mengalami kemajuan/promosi dibandingkan dengan posisi yang lebih tinggi (Cote & Heslin, 2003). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara posisi dan kepuasan kerja.

Secara umum kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) yang saat ini merupakan prioritas untuk dapat memperoleh kesehatan publik, karena bila diturunkan akan berdampak pada para individu sebagai pekerja, keluarga, produktivitas, serta kinerja organisasi.

Menurut Murthy (2022) kesejahteraan di tempat kerja (*workplace wellbeing*) terdiri dari 5 domain, yaitu: 1) **Terlindung dari mara bahaya**, yang terdiri dari: a) Mengutamakan kondisi keamanan fisik dan psikologis, b) memungkinkan memperoleh istirahat yang cukup, c)

Mensosialisasikan dan mendukung kesejahteraan mental di tempat kerja, dan d) mengoperasionalkan norma-norma, kebijakan dan program yang dijalankan manajemen. 2) **Harmonisasi antara kerja dan kehidupan**, yang terdiri dari: a) Memberikan otonomi lebih besar mengenai bagaimana sebaiknya pekerjaan dilakukan, b) Membuat jadwal lebih fleksibel dan dapat diantisipasi sebelumnya, c) Meningkatkan kesempatan karyawan untuk mengambil cuti tanpa digaji, dan d) menghargai adanya batasan antara waktu kerja dan diluar waktu kerja. 3) **Membuat kerja menjadi menyenangkan**, yaitu: a) Memberikan gaji yang memadai, b) Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, c) Membangun budaya berterima kasih dan memberikan penghargaan, dan d) Menghubungkan kerja individu dengan misi organisasi. 4) **Menjalin hubungan dan Komunitas**, yaitu: a) Menciptakan budaya inklusivitas dan rasa memiliki, b) Memelihara hubungan yang saling percaya, dan c) Menciptakan kolaborasi dan kerjasama. 5) **Adanya kesempatan untuk pengembangan**, yang terdiri dari: a) Memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, memperoleh pendidikan, dan mentoring, b) Membuat jalur pengembangan karir yang jelas, dan c) Meyakinkan adanya sistem umpan balik. Bila dilihat dari 5 dimensi di atas terlibat bahwa kepuasan di tempat kerja tidak hanya berhubungan dengan aspek gaji dan fasilitas saja tetapi lebih banyak berhubungan dengan dimensi psikologis.

Sementara itu, kesejahteraan psikologis menurut Ryff (1989) adalah suatu kesadaran penuh dan realisasi potensi yang dimiliki individu, dengan memiliki 6 (enam) dimensi karakteristik, yaitu sebagai berikut: a) Individu dapat menerima kondisi dirinya termasuk kekurangan dan kelebihan, b) Mempunyai kemandirian sikap, c) Dapat membangun hubungan positif dengan orang lain, d) Mampu mengendalikan lingkungannya dan merasa mampu mengubah lingkungan sesuai dengan keinginannya, e) Mempunyai tujuan hidup, dan f) Dapat mengembangkan dan mengaktualisasikan potensinya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) memperoleh gambaran atau peta mengenai profil kepuasan kerja karyawan, serta 2) memperoleh gambaran mengenai hubungan antara profil demografi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan diskusi tersebut di atas, hipotesis yang ditegaskan pada penelitian ini adalah: Profil demografis memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang disampaikan kepada responden penelitian melalui pernyataan tertulis. Dalam jenis penelitian seperti ini, alat ukur berupa kuesioner sering digunakan karena dapat mengidentifikasi perasaan, sikap maupun opini secara *self-report*. Lebih lanjut, penggunaan kuesioner sebagai instrumen penelitian memiliki keuntungan sebagai berikut (Kerlinger & Lee, 2000): a) Dapat mengumpulkan banyak informasi dalam jumlah populasi yang besar; b) Memiliki kejelasan pernyataan yang berasal dari dimensi-dimensi yang jelas, dengan skor yang sama; c) Mampu memberikan gambaran kondisi suatu komunitas dengan akurat; dan d) Jumlah data dan kualitas data yang didapat lebih bagus karena tidak ada faktor subyektivitas dari peneliti.

Alat ukur kepuasan kerja digunakan untuk mengukur sejauh mana seseorang memberikan respon atau perasaan positif akan pekerjaannya yang merupakan hasil evaluasi terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dalam penyusunan alat ukur kepuasan kerja, *Likert like scale type* digunakan dengan pendekatan *domain referenced* dalam penyusunan pernyataan-pernyataan. Dalam menyusun alat ukur kepuasan kerja dipertimbangkan kepuasan kerja pegawai secara umum dan kepuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan yang dihadapi oleh setiap pegawai setiap hari, yaitu: kebijakan manajemen dan SDM, hubungan antara atasan dan bawahan, kepuasan

terhadap pekerjaan itu sendiri, perhatian, kepuasan atas kesempatan untuk pengembangan diri, iklim kerja, gaji dan kesejahteraan yang diperoleh, perencanaan karir, tunjangan dan kepuasan atas fasilitas yang diterima selama bekerja di organisasi. Dengan penggunaan *Likert like scale type*, alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki enam alternatif jawaban yang meliputi: ‘Sangat Tidak Setuju (STS)’; ‘Tidak Setuju (TS)’; ‘Kurang Setuju (KS)’; ‘Agak Setuju (AS)’; ‘Setuju (S)’; ‘Sangat setuju (SS)’. Tujuan penggunaan enam alternatif jawaban ini adalah untuk membuat perbedaan yang cukup jelas pada jawaban responden. Selain itu, dengan pemberian alternatif jawaban genap diharapkan dapat menghindari kecenderungan responden untuk memberikan jawaban netral, sehingga diharapkan responden dapat memperlihatkan sikapnya.

Untuk dapat memperoleh hasil yang akurat, alat ukur akan dicek mengenai reliabilitas dan validitas terlebih dahulu. Relibilitas alat ukur dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Pengujian reliabilitas alat ukur dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dari keseluruhan aitem pada alat ukur. Dari pengujian terlihat bahwa koefisien reliabilitas alat ukur kepuasan kerja memperoleh skor $\alpha = 0,924$ yaitu memiliki tingkat koefisien lebih dari 0.80 sehingga dapat diandalkan untuk dijadikan alat ukur dalam penelitian ini. Alat ukur kepuasan kerja yang digunakan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,924 yang artinya 92,4% dari skor yang diperoleh dipengaruhi oleh aspek yang hendak diukur. Selain itu, alat ukur kepuasan kerja juga dilihat validitasnya yang dilakukan dengan teknik *internal consistency* dan *inter item correlation*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini cukup valid untuk mengukur apa yang hendak diukur sesuai dengan tujuan penelitian.

Pemilihan responden dilakukan secara random, dan karena tujuannya untuk memperoleh gambaran yang akurat tentang kondisi organisasi dan kepuasan kerja maka responden diusahakan untuk dapat sebanyak mungkin, tanpa adanya batasan karakteristik pekerja. Profil demografi karyawan dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Profil demografi pekerja

| Profil Demografi | N | % | Profil Demografi | N | % |
|-----------------------|------|-------|-------------------------------|------|-------|
| Status Pekerja | | | Usia | | |
| Organik | 2446 | 80,3 | < 22 tahun | 10 | 0,3 |
| Kontrak | 104 | 3,4 | 22 - 25 tahun | 466 | 15,3 |
| Outsource | 497 | 16,3 | 26 - 35 tahun | 1103 | 36,2 |
| Total | 3047 | 100,0 | 36 - 40 tahun | 344 | 11,3 |
| Jenis Kelamin | | | >41 tahun | 1124 | 36,9 |
| Laki-laki | 1971 | 64,7 | Total | 3047 | 100,0 |
| Perempuan | 1076 | 35,3 | Status Pernikahan | | |
| Total | 3047 | 100,0 | Menikah | 2298 | 75,4 |
| Lama Bekerja | | | Tidak menikah | 749 | 24,6 |
| 0 - 2 tahun | 482 | 15,8 | Total | 3047 | 100,0 |
| >2 - 5 tahun | 358 | 11,7 | Tanggungjawab Keluarga | | |
| >5 - 10 tahun | 631 | 20,7 | Tidak ada tanggungan | 742 | 24,4 |
| >10 - 15 tahun | 365 | 12,0 | 1 sampai 3 orang | 1872 | 61,4 |
| >15 - 20 tahun | 321 | 10,5 | Lebih dari 3 | 433 | 14,2 |
| >20 - 25 tahun | 575 | 18,9 | Total | 3047 | 100,0 |

| | | | Jabatan/Posisi | | |
|---------------------------|------|-------|---------------------------------------|------|-------|
| >25 tahun | 315 | 10,3 | Ka Unit Kerja/ WaKa Unit Kerja | 640 | 21,0 |
| Total | 3047 | 100,0 | Kabag/GM/Manager/As. Manager | 215 | 7,1 |
| Tingkat Pendidikan | | | Supervisor/Kasi | 247 | 8,1 |
| S3 | 4 | 0,1 | Instruktur/Auditor/Analisis/AO/Mantri | 699 | 22,9 |
| S2 | 226 | 7,4 | Staf/Pelaksana | 1246 | 40,9 |
| S1 | 2183 | 71,6 | Total | | 100,0 |
| D1 – D3 | 348 | 11,5 | | | |
| SMA/SMK/Sederajat | 286 | 9,4 | | | |
| Total | 3047 | 100,0 | | | |

Dari Tabel 1 di atas terlihat bahwa responden dengan status pekerja *outsourc*e adalah 497 orang (16,3%) lebih banyak daripada status pekerja kontrak, 104 orang (3,4%). Sementara itu, jika dilihat dari status pekerja, jumlah responden terbanyak adalah responden dengan status pekerja organik 2446 orang (80,3%). Selain itu, terlihat bahwa dari 3047 responden sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 1971 orang (64,7%), dengan mayoritas responden dengan lama bekerja 5-10 tahun, yaitu 631 orang (20,7%), dan yang memiliki lama bekerja lebih dari 25 tahun sebanyak 631 orang (20,7%). Selain itu, dapat diketahui juga bahwa mayoritas responden dengan jabatan Staf/Pelaksana berjumlah 1246 orang (40,9%), sedangkan responden dengan jabatan Kabag/GM/Manager/Assistant Manager jumlahnya terendah, yaitu 215 orang (7,1%).

Sementara itu, terlihat bahwa tingkat mayoritas pendidikan adalah S1 sejumlah 2183 orang (71,6%), dan S3 sebanyak 4 orang (0,1%). Selain itu, dari profil usia terlihat bahwa mayoritas responden adalah pada rentang usia 41 tahun keatas sebesar 1124 orang (36,9%), sedangkan jumlah responden yang berusia sampai dengan 21 tahun hanya ada 10 orang (0,3%). Di samping itu diketahui data responden mengenai status pernikahan bahwa mayoritas responden terbanyak berstatus menikah adalah sebanyak 2298 orang (75,4%), dengan mayoritas memiliki jumlah tanggungan 1 sampai 3 orang sebanyak 1872 orang (61,4%).

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif, maupun dengan menggunakan analisis T-test serta ANOVA untuk mengukur signifikansi perbedaan skor dari profil demografis mengenai kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Untuk itu, beberapa aspek kepuasan kerja diukur untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja para pekerja di organisasi.

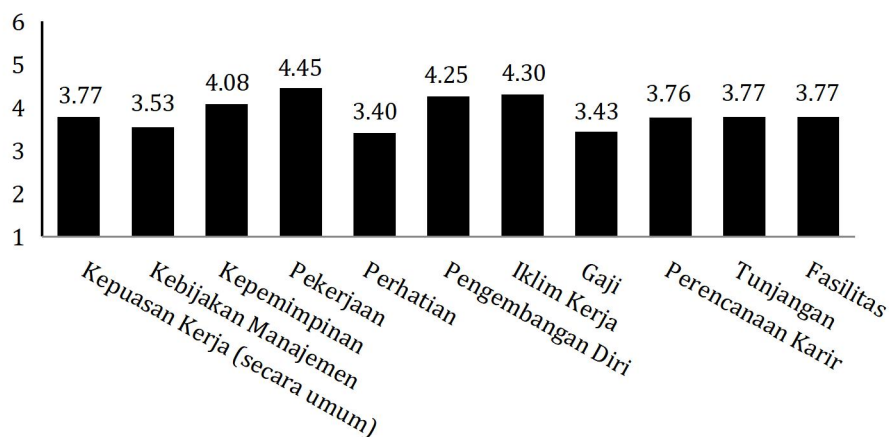
Tabel 2. Kepuasan kerja

| Aspek Kepuasan Kerja | N | Mean | Std. Deviation | Kategori |
|----------------------------|------|------|----------------|----------|
| Kepuasan kerja secara umum | 3047 | 3,77 | 0,72 | Cukup |
| Kebijakan manajemen | 3047 | 3,53 | 1,05 | Cukup |
| Hubungan atasan bawahan | 3047 | 4,08 | 0,99 | Cukup |
| Pekerjaan | 3047 | 4,45 | 1,13 | Tinggi |
| Perhatian | 3047 | 3,40 | 1,09 | Cukup |
| Pengembangan diri | 3047 | 4,25 | 0,94 | Cukup |
| Iklim kerja | 3047 | 4,30 | 0,91 | Cukup |

| | | | | |
|------------------------|------|------|------|-------|
| Gaji dan kesejahteraan | 3047 | 3,43 | 0,69 | Cukup |
| Perencanaan karir | 3047 | 3,76 | 1,01 | Cukup |
| Tunjangan | 3047 | 3,77 | 1,15 | Cukup |
| Fasilitas | 3047 | 3,77 | 1,30 | Cukup |

Pada Tabel 2 di atas tampak bahwa rata-rata tingkat kepuasan kerja pekerja secara umum adalah 3,77 dari skala 1 sampai dengan 6. Hal ini menunjukkan, kepuasan kerja para pekerja secara umum berada pada tingkat cukup memuaskan. Selain itu, tampak bahwa terdapat 1 (satu) skor tertinggi yaitu aspek pekerjaan (Mean = 4,45), yang menunjukkan bahwa para pekerja menyukai pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Hal ini diikuti oleh 3 (tiga) skor yang cukup baik meskipun belum masuk dalam kategori tinggi yaitu: a) iklim kerja (4,30), b) pengembangan diri (4,25), dan c) hubungan atasan bawahan (4,08).

Untuk dapat melihat gambaran secara lebih jelas mengenai tingkat kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja seperti kebijakan manajemen, hubungan atasan-bawahan, pekerjaan, perhatian, pengembangan diri, iklim kerja, gaji dan kesejahteraan, perencanaan karir, tunjangan, dan fasilitas, hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kepuasan Kerja secara Umum

Dari keseluruhan aspek yang diukur untuk melihat tingkat kepuasan kerja para pekerja, pekerjaan merupakan aspek yang memiliki tingkat kepuasan yang paling tinggi dengan nilai *mean* 4,45 yang termasuk dalam kategori tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dari hasil tampak bahwa kepuasan kerja yang tinggi tersebut diduga ditunjang oleh 1) pekerjaan yang menarik, 2) iklim kerja yang kondusif, 3) adanya kesempatan bagi para pekerja untuk mengembangkan diri, dan 4) figur pemimpin yang baik. Selain itu, aspek lain seperti tunjangan, fasilitas, dan perencanaan karir dirasakan cukup memuaskan bagi para pekerja. Sementara itu, terdapat tiga aspek yang meskipun masih berada pada tingkatan cukup memuaskan, namun perlu mendapatkan perhatian dari manajemen karena mendapatkan nilai *mean* yang paling rendah di antara aspek-aspek lainnya, yaitu: perhatian manajemen pada para pekerja (3,40), gaji (3,43), dan kebijakan manajemen (3,53).

Lebih lanjut, untuk dapat melihat sejauh mana profil demografis turut memengaruhi persepsi mereka mengenai kepuasan kerja, maka dianalisis pula mengenai hasil dari profil demografis dan signifikansi perbedaannya.

Tabel 3. Kepuasan kerja berdasarkan profil demografi

| Profil Demografi | N | Mean | Min | Max | Std. Dev. | Sig. | Kategori |
|---------------------------------------|------|------|------|------|-----------|--------|----------|
| Status Pekerja | | | | | | | |
| Organik | 2446 | 3,78 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | 0,26 | Cukup |
| Kontrak | 104 | 3,81 | 1,41 | 5,14 | 0,72 | | Cukup |
| Outsource | 497 | 3,72 | 1,55 | 5,59 | 0,72 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Jenis Kelamin | | | | | | | |
| Laki-laki | 1971 | 3,79 | 1,38 | 5,86 | 0,72 | 0,048* | Cukup |
| Perempuan | 1076 | 3,73 | 1,31 | 5,76 | 0,72 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Lama Bekerja | | | | | | | |
| 0 - 2 tahun | 482 | 3,81 | 1,55 | 5,45 | 0,68 | 0,00* | Cukup |
| >2 - 5 tahun | 358 | 3,67 | 1,41 | 5,59 | 0,69 | | Cukup |
| >5 - 10 tahun | 631 | 3,63 | 1,31 | 5,76 | 0,74 | | Cukup |
| >10 - 15 tahun | 365 | 3,70 | 1,48 | 5,72 | 0,74 | | Cukup |
| >15 - 20 tahun | 321 | 3,76 | 1,38 | 5,38 | 0,73 | | Cukup |
| >20 - 25 tahun | 575 | 3,84 | 1,59 | 5,52 | 0,72 | | Cukup |
| >25 tahun | 315 | 4,02 | 1,31 | 5,86 | 0,65 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Tingkat Pendidikan | | | | | | | |
| S3 | 4 | 3,81 | 1,93 | 5,31 | 1,04 | 0,00* | Cukup |
| S2 | 226 | 3,76 | 1,31 | 5,86 | 0,78 | | Cukup |
| S1 | 2183 | 3,73 | 1,38 | 5,76 | 0,72 | | Cukup |
| Diploma | 348 | 3,78 | 1,69 | 5,14 | 0,69 | | Cukup |
| SMA/SMK/Sederajat | 286 | 4,03 | 1,66 | 5,38 | 0,67 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Usia | | | | | | | |
| sampai dengan 21 tahun | 29 | 3,62 | 1,31 | 4,76 | 0,82 | 0,201 | Cukup |
| 22 - 25 tahun | 532 | 3,81 | 1,38 | 5,59 | 0,71 | | Cukup |
| 26 - 35 tahun | 1071 | 3,75 | 1,38 | 5,86 | 0,73 | | Cukup |
| 35 - 40 tahun | 317 | 3,71 | 1,55 | 5,76 | 0,74 | | Cukup |
| 41 - 45 tahun | 405 | 3,81 | 1,69 | 5,52 | 0,70 | | Cukup |
| 46 - 55 tahun | 693 | 3,77 | 1,62 | 5,52 | 0,72 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Status Pernikahan | | | | | | | |
| Menikah | 2298 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,73 | 0,87 | Cukup |
| Tidak menikah | 749 | 3,76 | 1,38 | 5,76 | 0,71 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Jumlah Tanggungan | | | | | | | |
| Tidak memiliki tanggungan | 742 | 3,76 | 1,38 | 5,76 | 0,71 | 0,43 | Cukup |
| 1 sampai 3 orang | 1872 | 3,76 | 1,31 | 5,86 | 0,73 | | Cukup |
| lebih dari 3 orang | 433 | 3,81 | 1,66 | 5,45 | 0,69 | | Cukup |
| Total | 3047 | 3,77 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | | Cukup |
| Kepuasan Kerja | | | | | | | |
| Jabatan/Posisi | | | | | | | |
| Ka / WaKa Unit Kerja | 640 | 3,92 | 1,55 | 5,52 | 0,67 | 0,00* | Cukup |
| Kabag/GM/Manager/As. Manager | 215 | 3,81 | 1,69 | 5,86 | 0,75 | | Cukup |
| Supervisor/Kasi | 247 | 3,93 | 1,59 | 5,52 | 0,72 | | Cukup |
| Instruktur/Auditor/Analisis/AO/Mantri | 699 | 3,66 | 1,38 | 5,38 | 0,71 | | Cukup |

| | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|-------|
| Staf/Pelaksana | 1246 | 3,70 | 1,31 | 5,76 | 0,73 | Cukup |
| Total | 3047 | 3,76 | 1,31 | 5,86 | 0,72 | Cukup |

** l.os. $p < 0.01$, * l.os $p < 0.05$

Seperti yang terlihat pada Tabel 3, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi seperti usia, gender, tingkat pendidikan, status pekerja, lama bekerja dan jabatan/posisi yang saat ini sedang ditempati, maupun status pernikahan, dan jumlah tanggungan yang dimiliki. Berdasarkan hasil yang terdapat pada Tabel 3 terlihat bahwa tidak ada korelasi antara profil demografis dengan kepuasan kerja. Selain itu, tidak semua variabel memiliki perbedaan nilai *mean* yang signifikan. Dalam hal ini, hasil penelitian dengan nilai *mean* yang signifikan terdapat pada variabel gender, lama kerja, tingkat pendidikan dan jabatan/posisi. Dari aspek gender, terlihat bahwa pekerja laki-laki memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja perempuan. Hal ini diduga disebabkan karena para pekerja laki-laki yang merasakan fasilitas yang diterima telah sesuai dengan harapan mereka. Hasil ini ini tidak sesuai dengan hasil penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Tait (1989 dalam Ellicson & Longsdon, 2001).

Sementara itu, tingkat pendidikan setingkat SLTA memiliki skor kepuasan kerja tertinggi dibandingkan dengan tingkat pendidikan lainnya. Hal ini diduga karena mereka yang memiliki pendidikan setingkat SLTA bersyukur bahwa mereka dapat bekerja di organisasi yang cukup besar dengan fasilitas dan iklim kerja yang kondusif. Hasil ini selaras dengan penelitian terdahulu ((Ningrum & Mangundjaya, 2024) yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.

Disamping itu, secara umum terlihat bahwa posisi/jabatan memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal skor kepuasan kerja, dimana terlihat bahwa posisi supervisor memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan posisi lainnya. Hal ini diduga mereka yang berada pada posisi supervisor merasa telah menduduki posisi yang cukup baik (bukan staf), serta bersyukur apa yang diperoleh berdasarkan posisi yang dijabatnya. Hasil ini menunjang penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa posisi berhubungan dengan kepuasan kerja, dimana posisi yang rendah cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cote & Heslin, 2003).

Selain itu, mereka dengan lama kerja lebih dari 25 tahun memiliki skor tertinggi dalam hal kepuasan kerja dibandingkan dengan pekerja yang bekerja kurang dari 25 tahun. Hal ini diduga disebabkan karena mereka yang memiliki masa kerja lebih lama telah merasakan iklim kerja yang menyenangkan dan sifatnya kekeluargaan yang merupakan salah satu dimensi kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lama kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja (Sarker et al. dalam Gunlu et al., 2009) dan Mosa Degrosad et al. (2008). Berdasarkan hasil yang diperoleh terlihat bahwa aspek demografis dapat memengaruhi kepuasan kerja, meskipun pada penelitian ini lebih terbatas pada aspek gender, tingkat pendidikan, lama kerja, sedangkan aspek demografis lainnya seperti usia, status pernikahan, dan tanggungan terlihat tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Lebih lanjut, diharapkan dengan diperolehnya hasil kepuasan kerja yang cukup baik, maka hal ini akan dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) para karyawan, sehingga mereka akan dengan senang hati mengerjakan berbagai hal bagi organisasi (Mangundjaya, 2012). Selain itu kepuasan kerja berhubungan juga dengan kesejahteraan psikologis para pekerja, karena bila hal ini dianalisis berdasarkan teori dari Ryff (1989) dan Ryff & Singer (2008), maka terlihat bahwa mereka saat ini: a) telah dapat menerima kondisi yang ada, dengan berbagai fasilitas yang diterima; b) hal ini membuat mereka dapat bersikap mandiri; c) menguasai lingkungan organisasi; d) mampu menjalin hubungan positif dengan sesama rekan

kerja serta iklim kerja yang kondusif; e) dapat mencapai tujuan hidup yang telah dicita-citakan; dan f) memperoleh kesempatan untuk melakukan pengembangan diri. Meskipun pada penelitian ini tidak dianalisis mengenai korelasi antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, maupun kepuasan kerja dengan kesejahteraan di tempat kerja, tetapi berdasarkan konsep dari Ryff (1989) maupun dari penelitian terdahulu (Tanujaya, 2014; Marcheline & Adiati, 2021) terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesejahteraan psikologis dimana semakin karyawan merasakan kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan psikologis yang dimilikinya, yang akhirnya diharapkan akan dapat meningkatkan pula tingkat kesejahteraan karyawan ditempat kerja (*workplace wellbeing*).

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, interkorelasi antara kepuasan kerja dan variabel demografis tidak dianalisis. Selain itu korelasi antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis maupun kepuasan kerja dengan kesejahteraan di tempat kerja juga tidak dianalisis secara statistik. Analisis dan pembahasan hanya berdasarkan dari analisis deskriptif, maupun data dari penelitian terdahulu. Untuk itu, penelitian lanjutan disarankan untuk juga menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, maupun dengan kesejahteraan di tempat kerja berdasarkan hitungan statistik. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di industri perbankan, sehingga untuk memperoleh hasil yang lebih lengkap diperlukan penelitian lanjutan pada organisasi dengan jenis usaha yang berbeda.

KESIMPULAN

Setiap organisasi menginginkan karyawannya betah dan nyaman dalam bekerja, yang memungkinkannya untuk mengeluarkan semua kompetensi dan potensinya secara optimal. Untuk dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, maka salah satu aspek kepuasan kerja perlu dimiliki oleh karyawan adalah rasa puas dalam bekerja, yaitu antara lain adalah kesejahteraan psikologis (*psychological wellbeing*) maupun kesejahteraan di tempat kerja (*workplace wellbeing*). Dengan demikian karyawan pada akhirnya akan dapat mengoptimalkan kinerjanya serta kinerja organisasi. Untuk itu, salah satu hal yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan cara melakukan *employee opinion survey*, sehingga dari hasil survey tersebut organisasi akan dapat memperoleh umpan balik mengenai pendapat dan persepsi karyawan terhadap organisasinya dari berbagai aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja, serta manajemen dapat melakukan program pengembangan organisasi untuk menyikapi umpan balik dan masukan dari para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, M. (2008). A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality, of work life, profits* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill Company, Inc.
- Cote, S. & Heslin, P. (2003). *Job satisfaction and commitment organizational at hotel employee*. Desertasi. Ontario: University of Toronto.
- Ellickson, M. C. & Logsdon, K. (2001). *Determinants of job satisfaction of Municipal Government employees*. *State and Local government Review*, 33(3), 173-184.

- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Nilüfer, S. P. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Heslin, P. A. & Klehe, U. (2007). Self-efficacy. In Rogelberg, Steven G. (Eds.). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd Ed.),705-707). California: Sage Publications, Inc.
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 509-517.
- Keenan, A. & Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationship to role stress climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57(1), 57-65. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00148.x>
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th Ed.). Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Kreitner, R. & Kinicki. (2008). *Organizational Behavior*, (8th Ed.). Boston: McGraw Hill.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 689-707.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. R. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Mangundjaya, W. (2012). Persepsi dukungan organisasi versus kepuasan kerja dan perannya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Psikologi Undip (JPU)*, 11(2), October 2012.
- Mark, A. Davis (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 25-38.
- Marcheline, A. R., & Adiati, R. P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan yang mengalami job mismatch. *Buletin Penelitian Psikologis dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(2), 1319-1330.
- Munandar, S. A. (2006). *Psikologi industri dan organisasi*. Depok: UI-Press.
- Murthy, V. H. (2022). *Framework for workplace mental health & well-being*. The U.S. Surgeon General's. <https://www.hhs.gov/sites/default/files/workplace-mental-health-well-being.pdf>
- Mosadeghrad, A. M., Ewan, F., & Rosenberg, D. (2008). *Health Services Management Research*, 21, 211-227.
- Ningrum, D. T. W & Mangundjaya, W. L. (2024). Kesejahteraan psikologis sebagai salah satu prediktor kepuasan kerja karyawan, *KOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 610-618. DOI: <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i3.3209>
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development*. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia)
- O'Connor, E. J., Peters, L. H., Pooyan, A., Weekley, J., Frank, B., & Erenkrantz, B. (1984). Situational constraint effects on performance, affective reactions, and turnover. A field replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 64, 663-672
- Robins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th Ed.). New Jersey: Pearson

-
- Education, Inc.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Schultz, D. & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today*, (9th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory and psychical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>
- Tanujaya, W. (2014). Hubungan kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) pada karyawan *cleaner* (studi pada karyawan *cleaner* yang menerima gaji tidak sesuai standar UMP di PT Sinergi Integra Services, Jakarta). *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 12(2), 67-79. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/psiko/article/view/1455/1324>