

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA**

**Hasby<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Internasional Batam,  
kasi\_penempatan@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) umumnya masih belum optimal. Belum optimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut, diduga karena pemberian kompensasi tidak tepat waktu, atasan, teman sekerja, promosi jabatan bahkan pekerjaan itu sendiri sehingga motivasi pegawai relatif masih rendah dan kepuasan kerja pegawai masih rendah.

Dari Fenomena tersebut, kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) selain itu kompensasi, atasan, rekan sekerja, promosi jabatan dan pekerjaan itu sendiri dapat mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang pada akhirnya menyebabkan keinginan untuk keluar dari organisasi untuk pindah ke organisasi baik Bagian, Kantor maupun Dinas lain.

Studi pustaka adalah istilah lain dari kajian pustaka, tinjauan pustaka, kajian teoritis, landasan teori, telaah pustaka (literature review), dan tinjauan teoritis. Yang dimaksud penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan hanya berdasarkan atas karya tertulis, termasuk hasil penelitian baik yang telah maupun yang belum dipublikasikan.

Dari kajian literatur yang dibahas sebelumnya menunjukkan hubungan antara Pekerjaan itu sendiri, Atasan, Kompensasi, Promosi dan Rekan Kerja terhadap kepuasan kerja dimana kepuasan kerja dapat terpengaruh oleh faktor-faktor tersebut.

Kemudian Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Pemberian kompensasi (gaji) khususnya bagi PNS dirasakan masih kurang untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Perlu mempertimbangkan sistem pengkompensasian (gaji) PNS, karena akan mempengaruhi kepuasan kerja PNS yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja PNS bersangkutan. Selain itu dalam penelitian lain, terdapat pula intensitas pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada keinginan untuk keluar dari organisasi (pindah dinas). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja tidak dipengaruhi oleh keinginan untuk keluar dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara remunerasi dengan kepuasan kerja PNS.

***Kata Kunci: Kepuasan Kerja Atasan, Kompensasi, Promosi, Rekan Kerja.***

### **PENDAHULUAN**

Sistem ekonomi Indonesia adalah sistem ekonomi Pancasila. Sistem ekonomi Pancasila diajukan untuk menggantikan sistem ekonomi terpimpin yang mempunyai kecenderungan lebih kearah sosialis (Trialdi, Sutrisna, & Arif, 1999). Pada sistem ekonomi ini peranan pemerintah masih sangat besar meskipun sudah ada upaya melakukan restrukturisasi perekonomian.

Pada perekonomian dimana peranan pemerintah masih dominan, secara alamiah Sebagian besar struktur organisasi bersifat

mekanistik (Asraf, Ahmad, Shaikh, Bhatti, dan Soomro (2013). Kultur pada organisasi sektor publik mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku pegawai, yang diterjemahkan ke dalam produktivitas organisasi dan kepuasan (Asraf et al., 2013). Kepuasan kerja pegawai sektor publik dipandang sebagai topik penelitian atau studi yang sangat penting karena berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan efisiensi (Chongho Lee, yungsook An, Yonghwi Noh, 2012). Studi terkait kepuasan kerja pada organisasi penyedia layanan telah dikaji sangat luas (B. J. Babin & J. S. Boles, 1996).

Sejak kemunculan kepuasan kerja, telah banyak sekali studi dilakukan dalam rangka menentukan faktor yang memainkan peranan penting di dalam kepuasan karyawan. Determinan kepuasan kerja juga telah mendapatkan perhatian yang sangat besar dari para peneliti (Oshagbemi 2003; Lu *et al.*, 2005; Horton, 2006; Chen *et al.*, 2006). Para peneliti menghadirkan faktor yang berbeda-beda dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur dan sektor layanan. Sejak saat itu, topik kepuasan karyawan menjadi fokus utama studi bagi peneliti. Tidak mengherankan jika saat ini sebagian besar riset pada jurnal manajemen mengandung setidaknya satu penelitian terkait kepuasan kerja (James Abugre & Shagufta Sarwar, 2012). Telah menjadi realitas universal di dalam penelitian kapital insan (*human capital*), bahwa kepuasan dan produktivitas berpengaruh secara signifikan. Oleh karena itu tujuan dasar dari artikel ini adalah untuk mencari tahu determinan dari kepuasan kerja yang berlaku pada pegawai pada organisasi sektor publik.

Kepuasan kerja telah dianggap sebagai area pembelajaran yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini dikaitkan dengan performa kerja yang baik dari karyawan dan organisasi (Sledge, Miles & Copping, 2008; Thomas & Au, 2002; Thierry, 1998; Locke & Latham, 2000). Produktivitas kerja yang positif dan baik akan memuaskan karyawan termasuk tempat dia bekerja dan keamanan kerja (Anker & Ritter, 2002), dan pencapaian prestasi organisasi berkaitan erat antara karyawan yang puas dalam hal produktivitas organisasi dan peningkatan kapasitas (Chi & Hwang, 2005). Dalam banyak kasus, kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi (Thierry, 1998). Kemudian Chi & Hwang (2005); Wang & Feng (2003); Eunkook, Oishi, & Diener (1999) telah menambahkan bahwa pekerja yang senang merupakan pekerja yang termotivasi dan kepuasan kerja mereka merupakan elemen penting dalam keberlangsungan hidup setiap hari, oleh karena itu, komponen yang menentukan kepuasan kerja dapat ditentukan ke dalam segmen Demografi, Organisasi dan Kepribadian masing-masing pekerja (Halepota Javed, 2011). (Ashraf, Ahmad, Shaikh, Bhatti, & Soomro, 2013)

Menjaga kepuasan kerja agar tetap tinggi merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan namun memiliki keuntungan untuk perusahaan itu sendiri sebagai contoh semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka dapat dipastikan karyawan akan lebih produktif dan tetap loyal kepada perusahaan. (Javed, Balouch, & Hassan, 2014)

## **KAJIAN PUSTAKA (*LITERATURE REVIEW*)**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja Karyawan umumnya dihubungkan dengan bagaimana karyawan berfikir, merasakan dan mengobservasi pekerjaan yang diberikan kepadanya (Spector, 1997). Dalam kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan puas secara emosional terhadap hasil kerja yang telah dilaksanakan. (Javed, Balouch, & Hassan, 2014)

Kepuasan kerja sudah sering menjadi subjek dalam penelitian, hal ini dikarenakan adanya keyakinan bahwa tingginya kepuasan kerja dikaitkan dengan tingginya produktivitas, rendahnya ketidakhadiran dan rendahnya keinginan pekerja untuk keluar. Akan tetapi, hal ini tidak dimungkinkan untuk dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja sebab sejak tahun 1993 telah lebih dari 6247 artikel dan penelitian atas kepuasan kerja dan dalam dekade terakhir, ketertarikan atas subjek ini semakin meningkat. Selain itu, terjadi peningkatan jumlah artikel terkait kepuasan kerja di sektor pelayanan publik, sebagai contoh dalam beberapa tahun terakhir, Ting (1997) melakukan penelitian kepuasan kerja pekerja federal Amerika Serikat, Reiner and Zhao (1999) melakukan penelitian kepuasan kerja para Polisi Keamanan di Angkatan Udara Amerika dan Barrows and Wessen (2000) yang melakukan penelitian dengan membandingkan kepuasan kerja antara sektor publik dan swasta. Dengan membandingkan nilai pekerjaan para pekerja di sektor publik dan swasta, mereka menyimpulkan bahwa pekerja sektor swasta menempatkan 'upah yang baik' sebagai yang paling penting, pekerja sektor publik menempatkan 'pekerjaan yang menarik' sebagai yang tertinggi. (Androniceau, Sora, Paun, & Jiroveanu, 2010)

Dalam literatur khusus, ada banyak model yang menjelaskan perbedaan kepuasan kerja. variabel seperti ras, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia. Meskipun, variabel-variabel ini tampaknya memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun variabel yang dijelaskan seringkali tidak terlalu tinggi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa variabel yang terkait dengan konten pekerjaan dan konteks organisasi lebih mampu menjelaskan perbedaan kepuasan kerja. Dalam laporan hasil penelitiannya, Ting (1997) melaporkan bahwa variabel yang terkait dengan konten pekerjaan dan organisasi adalah penentu kepuasan kerja yang lebih penting. Dia menjelaskan efek signifikan dari kepuasan gaji, kurangnya kesempatan promosi, kejelasan tugas, pemanfaatan keterampilan dan kebermaknaan tugas. Dia juga melaporkan efek signifikan dari komitmen organisasi dan hubungan dengan supervisor dan rekan kerja. Herzberg (1959) adalah salah satu peneliti yang pertama mencatat pentingnya lingkungan kerja sebagai penentu utama kepuasan kerja karyawan. (Androniceau, Sora, Paun, & Jiroveanu, 2010)

Menurut Bradley dan Brian (2003), kepuasan kerja karyawan adalah kesenangan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Ini adalah variabel sikap yang menggambarkan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. (Agho, Mueller, dan harga, 1993). Demikian pula Sousa-Poza dan Sousa-Poza yang menyatakan kepuasan kerja ditentukan oleh keseimbangan antara masukan dan keluaran. Menurut konsepnya, manusia memiliki kebutuhan dasar dan universal dan kebutuhan individu terpenuhi dalam keadaannya saat ini, dan kemudian individu tersebut akan bahagia. (Saibou, 2006)

Kepuasan kerja tergantung pada keseimbangan antara input peran kerja seperti pendidikan, waktu kerja, usaha, dan hasil kerja seperti upah, tunjangan, status, kepentingan tugas, kondisi kerja, dan aspek intrinsik pekerjaan. Teori Frederick Herzberg, seorang ilmuwan Perilaku Amerika, menyatakan bahwa orang menunjukkan ketidakpuasan mereka terhadap gaji, keamanan kerja, atau kebijakan organisasi. Namun, perbaikan atas faktor-faktor yang tidak memuaskan tersebut tidak berarti harus memiliki karyawan yang memuaskan.

Dia mengidentifikasi faktor higienitas seperti pengakuan, pencapaian, dan pertumbuhan. Menurutnya ini mungkin bisa membantu untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Efek independen dari faktor higienitas tidak meyakinkan dan telah dibahas berulang kali. Teori Hackman & Oldham tentang karakteristik pekerjaan: Teori ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1975. Konsep teori ini berkisar pada lima pekerjaan inti dan tiga dimensi psikologis. Variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik tugas merupakan atribut pekerjaan yang menghasilkan tiga keadaan psikologis yaitu kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan pengetahuan tentang aktivitas kerja. (Saibou, 2006)

Kepuasan kerja diartikan sebagai sesuatu yang menyenangkan dari keadaan emosi yang dihasilkan atas penilaian pekerjaan seseorang, sebuah reaksi afektif terhadap pekerjaan seseorang dan sikap terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja adalah sikap tetapi peneliti harus dengan jelas membedakan objek evaluasi kognitif yang mempengaruhi (emosi), keyakinan dan perilaku. Kepuasan kerja tidak sama sebagai motivasi, meskipun terkait dengan jelas dan tujuan desain pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dimana didalamnya termasuk rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan. Pengaruh lain terhadap kepuasan kerja adalah gaya manajemen dan budaya, keterlibatan karyawan, pemberdayaan dan posisi kerja yang otonom. Kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting dan atribut yang paling sering diukur organisasi. Cara pengukuran yang paling umum adalah penggunaan skala peringkat di mana karyawan melaporkannya reaksi terhadap pekerjaan mereka. Pertanyaan terkait dengan tingkat gaji, pekerjaan tanggung jawab, berbagai tugas, peluang promosi, pekerjaan itu sendiri dan rekan kerja. (Kumari & Pandey, 2011)

Dalam penelitiannya, Kreitner dan Kinicki (2014:169) membuat definisi tentang kepuasan kerja sebagai sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang, sementara Umar (2013:37) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Rivai dan Sagala (2011:865) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat indivisual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Yucel (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja diduga akan mempengaruhi hasil kerja karyawan seperti komitmen organisasi dan *turnover intention*. (Candra & Riana, 2017)

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan. Ketika seorang karyawan merasa kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berusaha untuk memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya (Johan, 2002). (Suta & Supartha, 2016)

Menurut Robbins dan Judge (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektansinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai keinginan dan sistem nilai yang dianut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut seseorang, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan sistem nilai yang dianut seseorang, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Menurut Robbin (2004:17) bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang umum terhadap suatu pekerjaan

seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pendapat lain bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. (Ratnaningsih, 2018).

Secara empirik, dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan promosi dan motivasi. Dengan adanya pelaksanaan promosi dan motivasi maksimal akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja yang tinggi dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja, oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan. (Ratnaningsih, 2018)

Saat bekerja untuk sektor publik atau untuk sektor swasta, karyawan senang mengevaluasi pengalaman kerja mereka yang mereka dasarkan pada perasaan puas terhadap tugas yang mereka lakukan serta sektor tempat mereka bekerja apakah itu swasta. atau publik (Jex, 2002). Jex (2002) berpendapat bahwa sifat pekerjaan karyawan dan karakteristik perusahaan menentukan apakah karyawan tersebut tidak puas atau puas. Sebenarnya, kepuasan kerja di sektor publik dan swasta berbeda satu sama lain baik dalam hal pengaruh usia, masa kerja, gaji, jenis pekerjaan, tingkat pekerjaan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, untuk kebijakan manajemen sumber daya manusia yang akan menghasilkan kepuasan kerja dan produktivitas yang optimal, seorang atasan perlu mengetahui nilai bawahannya dengan baik. Sektor dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menarik dan mempertahankan karyawannya untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama sedangkan karyawan tidak akan puas bekerja untuk sektor dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada sifat pekerjaan dan sektor tempat karyawan bekerja. Salah satu peran penting departemen sumber daya manusia adalah

menjaga kepuasan karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh berbagai faktor dalam suatu organisasi dan itu adalah rasa pencapaian karyawan. (Mahmood, 2018)

Khan & Praveen (2014), mempelajari bahwa mereka yang bekerja di bank publik lebih puas daripada mereka yang bekerja di bank swasta. Artinya, tingkat kepuasan kerja di sektor publik lebih tinggi daripada di sektor swasta. Akibatnya, karyawan yang ingin bekerja dalam kondisi kepuasan kerja yang lebih tinggi akan lebih memilih sektor publik daripada swasta. Hal ini dikarenakan pegawai di bank swasta tidak puas dengan keamanan kerja, kurangnya promosi dan tidak adanya pengakuan atas efisiensi dan efektivitas kerja yang dilakukan. Pegawai sektor publik menunjukkan etika pelayanan yang lebih kuat daripada pegawai sektor swasta (Wittmer 1991). Unsur kepuasan pelayanan publik terdiri dari kesempatan untuk berdampak pada urusan publik, komitmen untuk melayani kepentingan publik, dan kepentingan untuk mencapai keadilan sosial (Naff dan Crum 1999). Dalam penelitiannya, perbedaan motivasi kerja antara sektor publik dan swasta, Rashid & Rashid, (2012) meneliti bahwa karyawan di sektor swasta lebih termotivasi oleh peluang pengembangan karir, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Secara komparatif, tingkat kepuasan kerja karyawan di sektor swasta sedikit lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja di sektor publik. Variabel kepuasan kerja seperti keamanan kerja, gaji dan kurangnya pengakuan pekerjaan di organisasi disorot sebagai penyebab utama ketidakpuasan bagi karyawan di sektor swasta (Bora, 2014). (Mahmood, 2018)

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2008:107) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji/upah, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. (Wardani, 2016)

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-

masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Gaji/Upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.
4. Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Teman sekerja (*coworkers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai khususnya PNS adalah masalah stres kerja dalam organisasi. Hal ini menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2013: 361) Stres dapat menjadi hambatan bagi pegawai untuk mencapai kepuasan kerja. Artinya stress kerja berpengaruh menurunkan tingkat kepuasan kerja. Wirawan (2007: 85) mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Semakin kondusif iklim organisasi semakin menunjang suasana kerja sehingga pegawai memperoleh kepuasan dalam bekerja. (Afrianti, Titsari, & Handriyono, 2018)

### **Pekerjaan Itu Sendiri**

Luthans (2002) mengartikan pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan dimana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam penelitiannya Luthans menemukan

bahwa pekerjaan dan otonomi merupakan dua faktor penting dalam motivasi karyawan. Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keterampilan yang dimiliki, keinginan dari para karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan serta adanya kebebasan. (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

Menurut Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri memiliki indikator:

- a. Perasaan berarti keadaan kognitif ini termasuk tingkat bagaimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting, dan berharga. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakannya adalah suatu pekerjaan yang memiliki nilai sangat penting, sehingga karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh.
- b. Tanggung jawab yaitu keadaan yang menitikberatkan pada bagaimana karyawan merasakan tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaannya. Karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dikerjakannya oleh karena karyawan telah mencurahkan segala kemampuannya untuk memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan yaitu bekerja dengan sebaik-baiknya.
- c. Pengetahuan terhadap hasil, lanjutan langsung umpan balik, keadaan psikologis ini melibatkan tingkat dimana karyawan mampu memahami bagaimana kinerja mereka, hasil dari pekerjaan mereka. Ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana atau sebaik apa kinerja dari karyawan itu sendiri dan selanjutnya akan memacu karyawan itu untuk bekerja lebih baik lagi. (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

#### **Atasan**

Dalam penelitian yang dilakukan Nyhan (2000) menyatakan dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia, seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten terhadap

pekerjaannya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli pada bawahannya. Kepercayaan terhadap atasan yang rendah memberikan pengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai. (Astuti, 2005)

Di Indonesia, kepercayaan pada atasan menjadi masalah karena belum ada kompetensi yang jelas pada suatu jabatan. Kompetensi disini adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan dan keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Saat ini semua klasifikasi terkonvensi dalam 17 pangkat, yaitu mulai dari I.a sampai dengan IV.e ( PP No. 11 Th. 2003). Dengan tidak adanya klasifikasi jabatan, otomatis standar kompetensi akan sulit diidentifikasi dan dirumuskan. Jabatan juga tidak bisa diukur beban tugas dan tanggung jawab yang diemban, sehingga harga yang layak dan adil juga tidak bisa dicapai. Bila klasifikasi jabatan bisa ditetapkan, setidaknya kenaikan gaji dan pangkat bisa ditetapkan berdasarkan pada kinerja, bertolak dari standar kompetensi yang ada. (Astuti, 2005)

#### **Gaji/Upah (Kompensasi)**

Dalam konteks reformasi birokrasi, pengertian remunerasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja. Andrew F. Sikula yang sering menyamakan makna antara istilah remunerasi dan kompensasi, mengartikan remunerasi sebagai “*reward payment or reimbursement for services rendered*” yang artinya “suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa atas jasa yang telah diberikan” (Sikula, 1981). Menurut Wahjono, “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk gaji, tunjangan, dan fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan” (Wahjono, 2009). Menurut Hasibuan, “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan” (Hasibuan, 2011). Kompensasi langsung dapat berupa gaji, upah dan upah insentif, sementara kompensasi tidak langsung dapat berupa benefit dan *service*.

Gaji adalah balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, maksudnya, gaji tetap akan dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan pedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial maupun non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. (Darda, 2012)

kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Simamora (2004) menyatakan kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi menurut Wayne (Mangkuprawira, 2002) meliputi bentuk tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Siagian (2003) menyatakan bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan sistem kompensasi/imbalan, kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak perlu diperhitungkan. Rivai (2005) menyebutkan beberapa tujuan manajemen kompensasi efektif, yaitu untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, dan mengikuti aturan. (Dhermawan, Sudibya, & Utama, 2012)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:84) bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja serta hasil kerja. Pendapat tersebut sesuai pula dengan pendapat Veitzhal (2005 : 357-358) jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik atau pegawai akan termotivasi untuk bekerja. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin tidak menggunakan seluruh *effortnya* untuk tujuan

organisasi karena terjadi kesenjangan atau pertentangan antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri (Abraham Maslow dalam Veithzal, 2006:458), dan sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk menempatkannya kembali tidak mudah. (Komara & Nelliawati, 2014)

Mathis & Jackson (2009:459) pun mengatakan bahwa insentif yang merupakan salah satu penghasilan tidak tetap merencanakan usaha-usaha untuk memberikan penghargaan yang nyata kepada pegawai untuk menampilkan kinerja diatas rata-rata, insentif juga dapat memberikan keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, mempertahankan pegawai dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. (Komara & Nelliawati, 2014)

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2004). Definisi lain kompensasi atau penghargaan adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2004). Tujuan utama pemberian kompensasi yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan, memotivasi dan membangun komitmen karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Menurut Handoko (2000), bila kompensasi diberikan secara benar, para keryawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaransasaran organisasi. Sebaliknya bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja bisa turun secara drastis. (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator kompensasi dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat Panggabean (2004) yang terdiri dari gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan, tunjangan adalah pemberian sesuatu kepada karyawan, baik berupa uang atau barang, namun sifatnya tertentu saja.

Berdasarkan beberapa konsep di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk balas jasa dari perusahaan dan sebagai bentuk motivasi kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

### **Promosi**

Hasibuan (2008) memberikan pengertian promosi yaitu perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Promosi juga merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, Hasibuan (2007). Perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya. Promosi jabatan, bahwa secara teknik, promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan upah maupun status. (Saputra, 2017)

Selain pendidikan dan pelatihan, kualitas pegawai negeri juga dapat ditingkatkan melalui promosi jabatan. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik guna meningkatkan produktivitas kerja dan menjamin keberhasilan lembaga tersebut dalam mencapai sasarnya, dengan menyeimbangkan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi pegawai tersebut bernaung dan bekerja. Apabila kinerja pegawai tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi, dengan demikian perusahaan atau organisasi dapat bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini. (Syahputra, 2019)

Secara tidak langsung bahwa promosi jabatan dalam perusahaan pada dasarnya bertujuan memotivasi karyawan agar meningkatkan prestasi kerja. Kemungkinan promosi yang lebih besar dapat dilihat bukan saja pada peningkatan penghasilan akan tetapi sebagai penghargaan atas kemampuan yang semakin meningkat sehingga kepadanya dapat diberikan wewenang dan tanggung jawab yang

lebih besar dan lebih luas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sekaligus menambah kepuasan batin. (Ratnaningsih, 2018)

Sondang (2014:210) menyatakan bahwa promosi jabatan dapat mensuplai tenaga kerja internal lebih terjamin, dengan demikian organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia. Prestasi kerja karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikannya sekarang merupakan tolak ukur dalam promosi jabatan, tanpa adanya prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seseorang untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan (Sondang 2014). Hasil wawancara awal dengan beberapa karyawan di Bali Zoo terkait dengan promosi jabatan, mereka menyatakan bahwa kurang jelasnya standar prestasi kerja yang dijadikan acuan untuk melakukan promosi jabatan kepada karyawan. Hasil wawancara tersebut maka dapat dinyatakan bahwa terdapat masalah terkait dengan promosi jabatan, karena sesuai dengan indikator dari promosi jabatan yang dinyatakan oleh Wahyudi (2010:173) yaitu promosi jabatan dalam penelitian ini dapat diukur dari inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas. (Saputra, 2017)

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif di atas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Untuk dapat dipromosikan seorang karyawan harus mempunyai nilai-nilai prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang tinggi, pengalaman kerja yang cukup, serta dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. (Ratnaningsih, 2018)

Masalah promosi jabatan tidak lepas dari perhatian seorang pimpinan atau atasan. Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan lebih baik dari sebelumnya dengan kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang di berikan seorang pimpinan atau atasan berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuannya. (Syahputra, 2019)

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcome*) yang semakin membesar bagi karyawan. Menurut Flippo (Hasibuan, 2000:108 ) menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahann ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya, walaupun tidak selalu demikian. (Ratnaningsih, 2018)

Promosi memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pertama, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. Kedua, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi. Ketiga, terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, perusahaan yang sedang mengalami penurunan kegiatan usaha dan struktur organisasi yang relatif ramping, hanya sedikit saja karyawan yang dapat dipromosikan. Dapat menyimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi instansi, sebab dengan promosi berarti kestabilan instansi dan moral pegawai akan lebih terjamin. (Ratnaningsih, 2018)

### **Rekan Kerja**

Rekan kerja yang baik adalah yang dapat menjadikan suasana kerja biasa saja, menjadi sesuatu yang sangat spektakuler. Ia tidak hanya bersedia membantu rekannya, tapi juga mampu menjadi pendengar yang baik dan dapat memberikan saran mengenai masalah yang paling kecil sekalipun (Maulana, 2004:71). Sementara Luthans (2006:152) menambahkan bahwa selain pengaruh teman sekerja, juga pengaruh atasan pada kepuasan kerja. Seperti perhatian atasan akan tingkat kesejahteraan pegawai atau karyawan, bimbingan dan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan, komunikatif, serta mau melibatkan diri dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja. (Pramadewi, 2015)

Menurut Robbins (2006:150) yang menjadi indikator-Indikator dari Rekan kerja adalah sebagai berikut : (Pramadewi, 2015)

- a. Hubungan diantara sesama karyawan
- b. Hubungan antara karyawan terhadap pimpinan
- c. Hubungan antara pimpinan terhadap karyawan

Menurut (Vedder, 2005: 30) ada beberapa tipe rekan kerja dilihat dari kerjanya yaitu:

1. Tipe Aktif, yaitu tipe yang selalu rajin dan penuh inisiatif. Akibat aktifnya, apapun akan dikerjakan dan ditanganinya. Ia selalu ingin dalam setiap pekerjaan terutama pekerjaan penting yang berkaitan dengan promosi jabatan. Namun, kadang ia juga emosional, sehingga kurang berpikir panjang dalam mengambil keputusan. Oleh karenanya, untuk tipe ini perlu dijelaskan secara rinci batasan wewenangnya dalam bekerja dan mengambil keputusan.
2. Tipe Pasif, yaitu Tipe rajin dan tekun dalam bekerja. Tapi biasanya ia tidak ingin mengerjakan pekerjaan lain karena takut membuat kesalahan. Memang inisiatif rekan yang pasif cenderung rendah, tapi bukan berarti ia akan menolak jika dimintai tolong mengerjakan sesuatu. Hanya saja ia cenderung menunggu instruksi atau perintah dari atasan. Untuk tipe rekan seperti ini perlu dibuat sistem prosedur kerja dengan target yang jelas. Dengan atauran dan pedoman yang jelas.
3. Tipe Pemikir, yaitu tipe yang senang menyelidiki, mengamati dan menganalisa

kejadian dan mencari solusinya. Sayangnya tipe rekan yang satu ini malas dan tidak ingin membantu rekannya yang lain. Apalagi jika harus menularkan dan mengajarkan ilmunya pada teman yang lain. Kepintaran dan keahliannya hanya untuk konsumsi pribadinya. Untuk teman bertipe ini, perlu diberi kesadaran bahwa kerjasama adalah hal yang penting dilingkungan kerja, arahkan ia untuk aktif membantu menyelesaikan permasalahan dikantor.

4. Tipe Cuci Tangan, yaitu Tipe yang ini sebenarnya memiliki kemampuan yang cukup bagus dalam bekerja. Sayangnya ia kurang bertanggung jawab terhadap apa yang menjadi tugasnya. Jika melakukan kesalahan, ia cenderung menyalahkan orang lain atau keadaan. Tipe yang satu ini selalu menyelamatkan dirinya sendiri, sekalipun itu dalam kondisi yang melibatkan banyak orang. Teman yang satu ini harus diberi kesadaran dan pemahaman tentang komitmen suatu tugas. Tekankan bahwa setiap individu harus bertanggung jawab terhadap tugas dan kesalahan yang diperbuat. Sekaligus tekankan bahwa baik dengan rekan kerja perlu dibina.
5. Tipe Direktur, yaitu Rekan yang umumnya pandai menyusun rencana dan sistem kerja. Ia cukup pandai melihat suatu masalah, sekaligus mengelolanya. Ia juga paling suka jika diminta untuk menjelaskan dan menerangkan suatu pekerjaan yang belum jelas bagi orang lain. Sayangnya, ia menganggap dirinya paling pintar dan paling bisa. Sehingga terkadang menggurui yang lain. Terhadap teman yang satu ini, libatkanlah dalam setiap tahap perkembangan tugas, jika terjadi masalah ajaklah untuk berdiskusi dan bertukar pikiran. Imbangi pemikirannya dan idenya dengan pendapat yang cemerlang. Sehingga ia tidak sekedar menggurui dan menganggap remeh rekan-rekannya, melainkan bisa menjadi rekan kerja yang baik

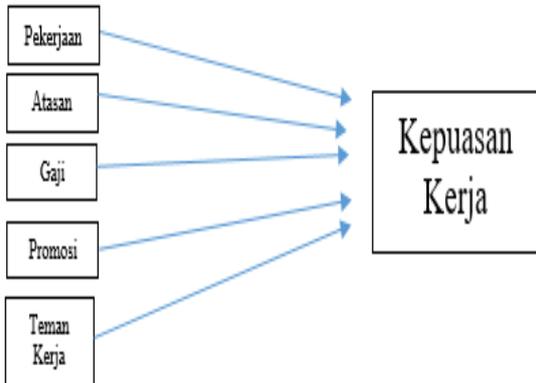
Shockley & Zalabak (2006) menjelaskan rekan kerja adalah sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam suatu tim dapat mempengaruhi

kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu tim yang baik akan membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan (Luthans, 2002). Dukungan rekan kerja, termasuk mentoring dari rekan kerja, keramahan dan pengaruh yang positif, dapat dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan kerja, job involvement dan komitmen organisasi). Hal tersebut terjadi karena rekan kerja merupakan sumber dukungan dan informasi yang penting. Pengalaman komunikasi dengan rekan kerja sangat mempengaruhi kinerja sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaannya. (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

Sudriamunawar (2006) mengukur Rekan Kerja melalui indikator sebagai berikut : (Suciadi, Angelo Wijaya, & Remiasa, 2017)

- a. Kompetisi yang sehat merupakan persaingan diantara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi. Pada persaingan tersebut tidak saling menjatuhkan dan menjelekan rekan kerja lain, sehingga untuk memperoleh jabatan tertentu harus berjuang seoptimal mungkin (Nitisemito, 1992)
- b. Karyawan saling menghormati merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam menghargai sesama rekan kerja. Adanya rasa saling menghargai tersebut bisa memberikan perasaan nyaman dalam mendukung kelancaran kerja (Yuwono dan Khajar, 2005).
- c. Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah merupakan tindakan karyawan untuk menyelesaikan masalah yang dirasa cukup rumit, baik yang terjadi pada seorang karyawan maupun seluruh karyawan. Tindakan saling bekerja sama dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat membantu menyelesaikan setiap masalah yang muncul (Yuwono dan Khajar, 2005).
- d. Suasana kekeluargaan yang ada merupakan kondisi yang terjadi pada lingkungan perusahaan. Agar suasana kekeluargaan selalu terjalin dengan harmonis, maka masing-masing pihak harus saling menghormati dan mencari suatu cara agar hubungan diantara rekan kerja tetap harmonis, baik saat bekerja maupun di luar pekerjaan (Nitisemito, 1992).

### Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Atasan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaji terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Teman terhadap Kepuasan Kerja.

### METODE PENELITIAN

Penelitian dasar bertujuan untuk menguji kekuatan hubungan antara beberapa variabel bebas dan terikat dengan cara mengevaluasi konsep-konsep teroretis yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel kepuasan kerja, performa kerja, kompensasi dan intensitas keluar masuk. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penelitian ini sebagai penelitian dasar.

Review dilakukan dengan Teknik Meta-Analysis, review ini ditujukan untuk menunjukkan korelasi antar variabel dengan cara mengendalikan variasi dari banyak sumber artifak. Jika pengendalian dapat dilakukan dengan sempurna, maka distribusi studi korelasi dapat digunakan secara langsung untuk mengestimasi distribusi korelasi aktual. Dengan mengamati korelasi antar beberapa variabel amatan pada berbagai studi, peneliti dapat mengintegrasikan hasil-hasil tersebut dan mengkonstruksi teori (Hunter & Schmidt, 1990). Review ini berbasis pada teknik meta-analisis yang merupakan salah satu upaya merangkum berbagai hasil penelitian secara kuantitatif (Sutjipto, 1995). Meta-analisis dapat pula dilihat sebagai teknik untuk menganalisis

kembali hasil-hasil penelitian yang diolah secara statistik berdasarkan hasil studi primer. (Tjahjono, 2008)

Studi pustaka adalah istilah lain dari kajian pustaka, tinjauan pustaka, kajian teoritis, landasan teori, telaah pustaka (literature review), dan tinjauan teoritis. Yang dimaksud penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan hanya berdasarkan atas karya tertulis, termasuk hasil penelitian baik yang telah maupun yang belum dipublikasikan (Embun, 2012). Meskipun merupakan sebuah penelitian, penelitian dengan studi literatur tidak harus turun ke lapangan dan bertemu dengan responden. Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian dapat diperoleh dari sumber pustaka atau dokumen. Menurut (Zed, 2014), pada riset pustaka (library research), penelusuran pustaka tidak hanya untuk langkah awal menyiapkan kerangka penelitian (research design) akan tetapi sekaligus memanfaatkan sumber-sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian (Melfianora, 2017)

### SIMPULAN DAN CAKUPAN PENELITIAN

Dari kajian literatur yang dibahas sebelumnya menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan intensitas keluar masuk yang sangat erat dimana kepuasan kerja karyawan dapat menentukan tinggi rendahnya intensitas atau keinginan karyawan tersebut dari perusahaan.

Kemudian Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,568. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Simpulan lain yang dapat dikemukakan adalah secara individual, motivasi maupun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara bersama-sama motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas PU Provinsi Bali.

Pemberian kompensasi (gaji) khususnya bagi PNS di Indonesia umumnya dan di Dinas PU Provinsi Bali khususnya dirasakan masih kurang untuk memenuhi

kebutuhan pegawai. Instansi yang mengatur kepegawaian di Indonesia seperti Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Menpan) serta Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia perlu mempertimbangkan sistem pengkompensasian (gaji) PNS, karena akan mempengaruhi kepuasan kerja PNS yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja PNS bersangkutan.

Dalam penelitian lain yang dilakukan pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan maka diperoleh kesimpulan bahwa Secara keseluruhan, PNS yang bertugas pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan menilai bahwa remunerasi yang diberikan telah sesuai dengan harapan. Hal ini dibuktikan dengan penilaian mayoritas dengan skor tinggi pada grafik penilaian terhadap remunerasi dan PNS yang bertugas pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan telah menilai bahwa mereka puas dengan pekerjaan yang dikerjakan saat ini. Hal ini dibuktikan dengan penilaian mayoritas dengan skor tinggi pada grafik penilaian terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara remunerasi dengan kepuasan kerja PNS pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran.

Kesimpulan penelitian lain menyatakan Kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Kota Bandung. Sistem pembayaran kompensasi yang dirasakan tidak adil mempengaruhi perilaku kerja pegawai yang terlihat dari kinerja pegawai yang tidak menunjang tujuan institusi. Kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Kota Bandung. Keterlambatan pembayaran kompensasi membuat pegawai merasa bahwa institusi tidak memberikan imbalan sesuai dengan ketetapan yang ada sehingga pegawai tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik untuk bekerja, sehingga timbul ketidakpuasan, dan bentuk ketidakpuasan tersebut diperlihatkan dalam perilaku kinerja yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian Ratnaningsih (2017) menyimpulkan pada masing-masing variabel dapat disimpulkan dari hasil analisis membuktikan bahwa promosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Artinya semakin maksimal keterlaksanaan promosi maka semakin meningkat pula kepuasan kerja.

Untuk Variabel Rekan kerja dalam penelitian Dina (2015) disimpulkan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja sebagaimana hasil yang didapat dalam penelitian lain yang menyimpulkan bahwa setiap hubungan antar karyawan dan pimpinan harus terjalin dengan baik agar tingkat kepuasan kerja karyawan semakin baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suciadi (2009) yang dalam kesimpulannya menyatakan bahwa Rekan Kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan, demikian pula halnya dengan pekerjaan itu sendiri dan kompensasi yang juga memiliki pengaruh namun tidak signifikan.

Sebagai saran dari penelitian ini, ada baiknya bagi pihak berwenang untuk memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan tidak hanya sementara saja sehingga nantinya terjadi perpindahan (*Turnover Intention*) yang terlalu tinggi, khususnya perlu menentukan kebijakan tentang pemberian imbalan yang mengalami proses perputaran tidak sukarela (pemecatan) ataupun perputaran secara sukarela, serta memberikan tunjangan pensiunan atau pesangon selama karyawan bekerja hingga umur atau fisik karyawan tidak mumpuni lagi untuk bekerja. Semakin banyak *Turnover Intention* karyawan membuat produktifitas perusahaan menjadi tidak stabil. Selama ini karyawan bekerja memang kepuasan, komitmen dan kinerjanya tinggi tetapi pihak manajemen perusahaan hendak mempertahankan atau memperbaharui sistem manajemen sdm atau karyawan agar karyawan tetap loyal pada pekerjaan dan perusahaan, sehingga karyawan merasa bahwa dengan komitmen atau loyal, karir karyawan dan jenjang masa depan di perusahaan benar-benar dirasa sudah baik.

Kemudian dengan pemberian kompensasi (gaji dan penghasilan lain yang sah) kepada PNS yang sesuai dengan beban kerja tugasnya serta faktor lain seperti tingkat pendidikan akan mempengaruhi kepuasan kerja PNS yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja PNS bersangkutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afrianti, N., Titsari, P., & Handriyono. (2018). Variabel Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. *Bisma - Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 252 - 261.
- Andini, R. (2006). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*, 1-10.
- Androniceau, A., Sora, S., Paun, D., & Jiroveanu, D. (2010). Employee Satisfaction in the Public Sector. *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation*, 272-277.
- Ashraf, M., Ahmad, N., Shaikh, O. A., Bhatti, S. R., & Soomro, A. H. (2013). The Determinants of Job Satisfaction in Public Service Organization. *European Scientific Journal*, 362-377.
- Asmara, A. P. (2017). Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *JAKI Volume 5 Nomor 2*.
- Astuti, R. F. (2005). Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pegawai Pemkab Kendal). *Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*.
- Candra, P. D., & Riana, I. G. (2017). Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention.

- E-Jurnal Manajemen Unud*, 5287-5318.
- Darda, A. (2012). Pengaruh Renumerasi Terhadap Kepuasan Kerja Pns Yang Bertugas Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan. *Ekobis-Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 1 - 11.
- Dhermawan, A. A., Sudibya, I. G., & Utama, I. W. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 173 - 182.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinats of Jobs Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Tuenover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 1-21.
- Komara, A. T., & Nelliawati, E. (2014). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) DI Lingkungan Ruham Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 73 - 85.
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 3.
- Mahmood, H. B. (2018). Job Satisfaction Measurement in the Public and Private Sectors: The Case of Erbil in North Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*.

- Melfianora. (2017). Penulisan Karya Tulis Ilmiah dengan Studi Literatur. *UPT Balai Pelatihan Penyuluh Pertanian*, 1-3.
- Pramadewi, A. &. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Rekan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Service pada PT. Riau Jaya Cemerlang Pekanbaru. *Doctoral dissertation, Riau University*.
- Prasetya, A. (2019). Analysis of Factors That Influence Employee Performance. *Jurnal Profit*, 1-12.
- Primandaru, D. L., Tobing, D. S., & Prihantini, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. *Bisma - Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 204-211.
- Ratnaningsih, N. (2018). Pengaruh Promosi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Bank BJB Se-Priangan Timur. *Journal of Management Review*, 122-132.
- Saibou, H. (2006). Employee job satisfaction in public sector: a study based on the case of Niger. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*.
- Salim, A. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja dan Turnover Intention pada Karyawan PT. Indospring di Kota Gresik. *urnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*.
- Saputra, I. D. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.

- Srimindarti, C. H. (2015). Keahlian Auditor dan Turnover Intention Sebagai Mediasi Determinan Kinerja Auditor. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 169-187.
- Suciadi, I., Angelo Wijaya, M., & Remiasa, M. (2017). Analisa Pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri, Kompensasi, Rekan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Operasional Restoran Carnivor Steak and Grill Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*.
- Suhanto, E. (2009). *Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*, Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Di Bank Internasional Indonesia).
- Suta, A. W., & Supartha, I. W. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar Karyawan Pada Alila Manggis Hotel Karangasem Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2454-2483.
- Tjahjono, h. K. (2008). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi*, 21-40.
- Wardani, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan PT. FIF Cabang Mataram. *Jurnal Valid*, 349 - 358.
- Waspodo, A. A., Handayani, N. C., & Paramita, W. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada

Karyawan PT. Unitex Di Bogor .  
*Jurnal Riset Manajemen Sains  
Indonesia (JRMSI) | Vol. 4, No. 1,*  
97-115.

Widodo, R. (2010). Analisis pengaruh  
keamanan kerja dan komitmen

organisasional terhadap turnover  
intention serta dampaknya pada  
kinerja karyawan outsourcing (Studi  
Pada PT. PLN Persero APJ  
Yogyakarta). *Doctoral dissertation,*  
*Universitas Diponegoro.*