

KEPUASAN KERJA KARYAWAN : STUDI LITERATUR

Nimas Ayu Aulia Pitasari¹, Mirwan Surya Perdhana²

¹ nimasayuaulia@gmail.com

² mirwan@live.undip.ac.id

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
Jl. Prof Soedarto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Job satisfaction considerably affects employee performance and employee outcome. This study aimed to present a literature review of the factors that affect employee satisfaction conditions and to cover the limitation of previous literature which is being research gaps of this study.

Research method using systematic literature review. The research data was obtained through internet search on employee satisfaction journal published 2005-2017 key words using job satisfaction, employee satisfaction, employee job satisfaction, job satisfaction, job satisfaction among employee, job satisfaction, kepuasan kerja, and kepuasan kerja karyawan. The number of journals analyzed by 22 journals. Data were analyzed qualitatively.

The result of the research is there are six factors that influence job satisfaction that is job content (autonomy and clarity of role), management (performance evaluation and management support), work environment (physical environment, supervisor's relationship with subordinate, and co-worker relationship), compensation reward, job promotion (promotion and employment system), and training (routine and effective training).

Key Words: *Job Satisfaction, Job Content, Management, Work Environment, Compensation, Promotion, Training, Corporate Image*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu kunci kesuksesan sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja baik karyawan maupun organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor yang mempengaruhi produktifitas dan kinerja karyawan, dan salah satunya yang penting adalah kepuasan kerja (Hassan, 2009).

Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan *turnover*, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja (Robbins, 2012).

Pentingnya kajian tentang kepuasan kerja banyak diungkapkan dalam penelitian-penelitian terdahulu, dan dalam penelitian tersebut diungkapkan banyaknya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti isi pekerjaan, otonomi, kejelasan peran, evaluasi kinerja, manajemen, kompensasi, gaji, *reward*, lingkungan kerja, lingkungan fisik, hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja,

promosi dan pelatihan (Wheatley, 2017; Kukiqi, 2017; Doris *et al.*, 2016; Raza *et al.*, 2015; Salesti, 2015; Salisu *et al.*, 2015; Belias *et al.*, 2014; Basir dan Wahjono, 2014; Jain dan Kaur, 2015; Tio, 2014; Raziq dan Maulabakhash, 2014; Djaman dkk, 2013; Tanjeen, 2013; Yanseen, 2013; Hong *et al.*, 2013; Islam *et al.*, 2012; Malik *et al.*, 2012; Swarnalatha dan Sureshkrishna, 2012; Parvin dan Kabir, 2012; Karimi *et al.*, 2011; dan Chiang *et al.*, 2005). Meski demikian terdapat gap research di antara penelitian terdahulu.

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan telaah literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan rujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya di sektor otomotif Indonesia.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan *systematic literature review*. Data penelitian diperoleh melalui penelusuran internet mengenai jurnal kepuasan karyawan yang dipublikasikan 2005-2017. Jumlah jurnal yang dianalisis sebanyak 22 jurnal. Data digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan sektor otomotif di Semarang yang dianalisis secara kualitatif

HASIL PENELITIAN

Kepuasan Kerja

Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja oleh Locke juga didefinisikan sebagai hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif.

Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Isi Pekerjaan

Kepuasan kerja mengenai isi pekerjaan atau juga disebut kepuasan mengenai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan (Luthans, 2006). Umpan balik pekerjaan terhadap pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu, terpenuhinya persyaratan kreatif kerja juga meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang menantang dan menarik juga merupakan hal penting untuk munculnya kepuasan kerja. Hasil penelitian Belias *et al.*, (2014) mengungkapkan bahwa isi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yanseen (2013) juga mengungkapkan hasil senada bahwa isi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Berkaitan dengan otonomi kerja, Belias *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa otonomi meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Wheatley (2017) mengungkapkan bahwa tingginya otonomi atas tugas dan waktu pengerjaannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kenyamanan. Sementara terkait kejelasan peran, Doris

et al., (2016) mengungkapkan kejelasan peran berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang dirinya dan tugas yang dimilikinya akan cenderung puas terhadap pekerjaannya.

Manajemen

Kepuasan terhadap manajemen adalah sistem manajemen yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Aspek tersebut diindikasikan dari evaluasi kinerja dan dukungan manajemen. Hasil penelitian Tansel dan Gazioglu (2013) mengungkapkan bahwa manajemen yang kurang baik menjadi sumber utama tingkat kepuasan kerja yang rendah. Reza *et al.*, (2015), Swarnalatha dan Sureshkrishna (2012) serta Parvin dan Kabir (2011) juga mengungkapkan faktor manajemen berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan yaitu untuk peningkatan kinerja, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, program peningkatan produktivitas, program kepegawaian dan menghindari perlakuan diskriminasi (Robbins, 2012). Evaluasi kinerja dibentuk dari intensitas dan keefektifan pelaksanaan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang rutin dilaksanakan akan membawa dampak baik bagi perkembangan perusahaan. Dimana secara berkala pengawasan ataupun evaluasi yang dilakukan oleh atasan dapat meningkatkan efektifitas supervisi. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang baik dan benar akan memberikan umpan balik yang maksimal kepada karyawan.

Dukungan manajemen atau juga disebut dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organization support*) adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Rocha (2008) indikator dukungan manajemen adalah keadilan distributif yang dirasakan karyawan serta keadilan prosedural.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau lingkungan kerja fisik dimana sekelompok individu bekerja untuk mencapai suatu tujuan (Desa, *et al.*, 2018:3). Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Tio (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu komponen dari lingkungan kerja, selain lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Lingkungan kerja fisik meliputi luas ruang kerja, privasi ruang kerja, infrastruktur ruang kerja, peralatan kerja, kebisingan, suhu dan pencahayaan. Hasil penelitian Tio (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kukiqi (2017) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan kondisi fisik atau kerentanan di lingkungan kerja, yang terdiri dari mesin, pengaturan kantor, suhu, ventilasi dan

pencapaian. Hasil penelitian Kukiqi (2017) mengungkapkan adanya pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, khususnya lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja non-fisik meliputi hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan antar rekan kerja. Indikator hubungan atasan dengan bawahan adalah kedekatan hubungan dengan atasan dan transparansi (Parvin dan Karbin, 2011). Raziq dan Maulabakhash (2015) mengungkapkan bahwa atasan yang tidak memberikan rasa hormat kepada bawahan, atasan yang menunjukkan perilaku kasar kepada bawahan, atasan yang tidak memberikan rasa nyaman saat berbagi gagasan, serta kurangnya menghargai tindakan inovatif yang dilakukan bawahan, merupakan hal-hal yang menurunkan kepuasan kerja karyawan terhadap atasan.

Sementara terkait hubungan karyawan dengan rekan kerja, karyawan menginginkan rekan kerja yang saling mendukung dan bersahabat (Dipboye *et al.*, 1994). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja adalah persepsi karyawan mengenai hubungannya dengan rekan kerja. Interaksi kelompok kerja dan dukungan rekan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Hubungan rekan kerja juga merupakan aspek dari kepuasan terhadap lingkungan kerja (Raziq dan Maulabakhash, 2015). Hubungan rekan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja meliputi persahabatan, penerimaan dan kesetiaan yang dibangun diantara anggota kelompok (Lin dan Lin, 2011). Lin dan Lin (2011) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan rekan kerja menunjukkan efektifitas komunikasi antara kedua belah pihak, serta mencerminkan seberapa baik kedua belah pihak saling berkoordinasi. Selain itu, perilaku rekan kerja juga akan mempengaruhi hubungan antar rekan kerja. May, *et al* (2004) mengungkapkan bahwa hubungan antar rekan kerja meningkatkan makna psikologis di tempat kerja. Hubungan tersebut meningkatkan persahabatan dan rasa memiliki. Selain itu, apresiasi dari rekan kerja akan menciptakan kepedulian dan meningkatkan keselamatan kerja. Kondisi tersebutlah yang pada akhirnya mendorong munculnya kepuasan kerja.

Kompensasi

Kepuasan kerja mengenai kompensasi merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja (Luthans, 2006). Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat kompensasi sebagai refleksi bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi meliputi gaji dan *reward*.

Menurut Dessler (2010) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dimana terdapat dua pembayaran yaitu pembayaran langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan komisi) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan)

Gaji adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang bersifat finansial maupun non-finansial pada periode yang tetap. Gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Malik *et al.*, 2012). Menurut Teori Dua Faktor, gaji menjadi salah satu faktor *hygiene* dari ketidakpuasan kerja. Teori Harapan menggambarkan orang-orang melakukan upaya untuk mendapatkan *reward* dalam bentuk uang, promosi, dll. Ketika mereka melakukan upaya dengan baik, maka kinerjanya akan baik dan secara otomatis akan mendapatkan peningkatan gaji dan peluang promosi. Hal inilah yang meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa gaji merupakan faktor kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kepuasan gaji ini digambarkan adanya persepsi karyawan bahwa gaji dan apa yang diterima sudah sesuai harapan (Handaru dan Muna, 2012). Dipboye, *et al* (1994) menyatakan bahwa karyawan selalu menginginkan sistem penggajian yang sesuai dengan

harapan mereka. Apabila pembayaran tersebut tampak adil berdasarkan permintaan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya, maka kepuasan yang dihasilkan akan juga tinggi. Hal ini sesuai dengan *Equity Theory* bahwa individu di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai input dengan apa yang diterima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Gaji yang tidak sesuai dengan tanggung jawab menjadi faktor ekstrinsik dari ketidakpuasan kerja (Robbins, 2012).

Reward adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. *Reward* juga didefinisikan sebagai bentuk penghargaan untuk karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan. *Reward* berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Bustaman *et al.*, 2014).

Reward dalam bentuk penghargaan dapat berupa pengakuan, pertumbuhan, dan umpan balik lebih berpeluang untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan gaji. *Reward* dalam bentuk penghargaan pada dasarnya merupakan bentuk apresiasi dan status sebagai bagian dari perusahaan (Robbins, 2012). Yanseen (2013) juga mengungkapkan bahwa pengakuan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Tidak hanya itu, keadilan dalam sistem *reward* juga dinilai sangat penting. *Reward* juga dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward non-financial* seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain (Sufron, 2015). Sementara itu, Mathis dan Jackson (2002) mengungkapkan bahwa *reward* dapat berbentuk intrinsik (*internal*) atau ekstrinsik (*eksternal*). *Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *job enrichment*, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensations* dan *non-financial rewards*.

Promosi Kerja

Promosi adalah karyawan menduduki posisi kerja yang lebih tinggi dan kompensasi yang tinggi pula. Penempatan karyawan ke hierarki yang lebih tinggi di organisasi tersebut biasanya juga mengarah kepada peningkatan tanggung jawab sekaligus kompensasi yang lebih tinggi pula (Malik *et al.*, 2012). Promosi menjadi bagian vital dalam proses pengembangan karir di perusahaan. Promosi adalah konstituen dari sistem mobilitas perusahaan yang menawarkan bentuk penghargaan nyata dan status kepada karyawan, yang pada akhirnya akan berfungsi untuk meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja karyawan (Rosenbaum, 1984). Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Heery dan Noon (2001) bahwa promosi berarti mendapatkan status tinggi di tempat kerja dengan melakukan pekerjaan yang efektif, serta secara umum akan meningkatkan status, posisi dan remunerasi karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian Belias *et al.*, (2014) mengungkapkan promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Djamaan dkk (2013), Tanjeen (2013), Yanseen (2013), dan Hong *et al.*, (2013) juga mengungkapkan hasil senada, bahwa promosi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Beberapa indikator kepuasan kerja mengenai promosi kerja adalah sistem promosi dan kesempatan promosi. Sistem promosi adalah sistem yang diterapkan perusahaan dalam melaksanakan promosi kerja. Sistem promosi berarti perusahaan

mengatur secara jelas mekanisme karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi. Dengan demikian, terdapat aturan dan prosedur untuk memperoleh kesempatan promosi dan hal tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye, *et al.*, 1994). Persepsi karyawan mengenai keadilan dikaitkan dengan sistem seleksi perusahaan, dimana hal tersebut berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat turnover sukarela (De Souza, 2002). Karyawan mempersepsikan perusahaan adil, ketika terdapat sistem promosi yang jelas dan peluang promosi besar.

Kesempatan promosi adalah peluang yang dimiliki oleh karyawan untuk mendapatkan promosi di perusahaan. Kesempatan tersebut akan memberikan nilai tersendiri bagi karyawan, yang merupakan bukti pengakuan perusahaan terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan. Selain itu, kesempatan promosi juga berarti karyawan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, untuk lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial. Oleh karena itu kesempatan promosi mendorong munculnya kepuasan kerja (Dipboye *et al.*, 1994). Yanseen (2013) mengungkapkan bahwa peluang promosi menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang direncanakan untuk membantu karyawan terkait pengetahuan, ketrampilan dan perilaku, dengan tujuan hasil pelatihan tersebut diterapkan dalam pekerjaan karyawan (Noe *et al.*, 2011). Basir dan Wahjono (2014), menjelaskan bahwa pelatihan mempunyai peran penting dalam perusahaan untuk membangun kompetensi karyawan. Pelatihan juga meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk mendapatkan jabatan yang stabil di masa mendatang. Hasil penelitian Basir dan Wahjono (2014) dan Chiang *et al* (2005) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan mengenai pelatihan diindikasikan dengan adanya efektifitas pelatihan, yaitu seberapa jauh keberhasilan dari tujuan dari pelaksanaan pelatihan karyawan. Efektifitas pelatihan ditunjukkan dari adanya perubahan perilaku; peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap; hasil substansial dan terukur; dan reaksi karyawan terkait manfaat yang dirasakan dan peningkatan kinerjanya (Hung, 2010). Pelatihan yang efektif akan mendorong munculnya kepuasan kerja dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerja yang maksimal akibat adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kerja yang disebabkan pelatihan (Tovey *et al.*, 2010).

PENELITIAN TERDAHULU

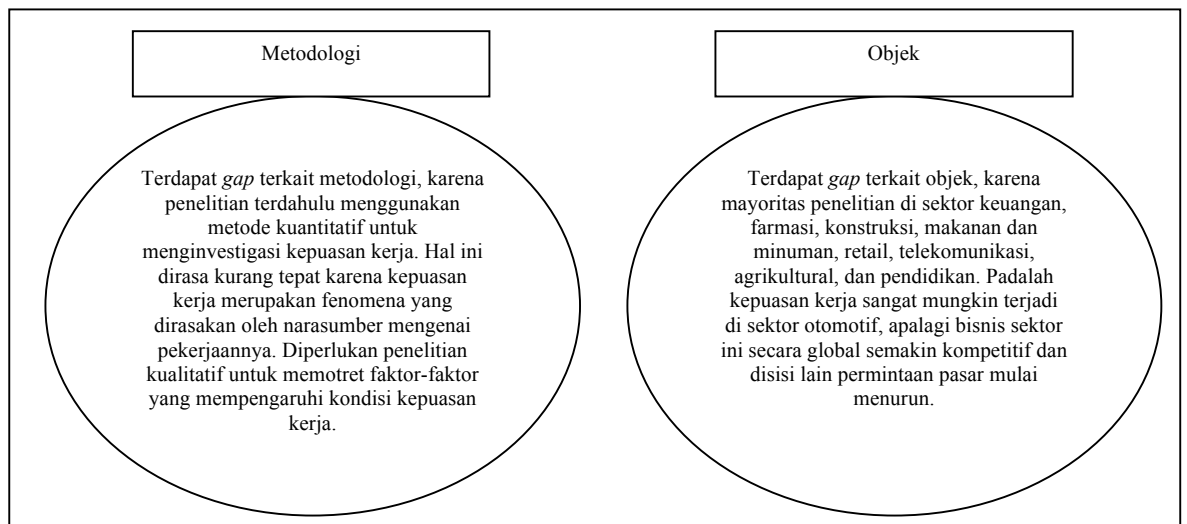
Berdasarkan kajian penelitian terdahulu terkait kepuasan kerja dapat dijelaskan bahwa penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada sektor telekomunikasi (Mohammed dan Ali, 2016; Tanjeen, 2013), sektor farmasi (Djamaan, dkk., 2013; Parvin dan Kabir, 2011), sektor pendidikan (Salesti, 2015; Malik *et al.*, 2012), sektor perhotelan (Chiang *et al.*, 2005), sektor *agricultural* (Basir dan Wahjono, 2014). dan sektor otomotif (Bidyut, 2014; Swarnalatha dan Sureshkrishna, 2012). Lokasi penelitian di Inggris, Colombo, Kosovo, Malaysia, Nigeria, India, Yunani, Pakistan, dan Banglades. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jumlah sampel antara 35-344 orang.

Faktor kepuasan kerja yang dikaji oleh penelitian terdahulu adalah isi pekerjaan (Belias *et al.*, 2014 dan Yanseen 2013); otonomi (Wheatley, 2017; Salesti, 2015; Belias *et al.*, 2014; dan Tanjeen, 2013); kejelasan peran (Doris *et al.*, 2016 dan Salesti, 2015); evaluasi kinerja (Karimi *et al.*, 2011); manajemen (Raza *et al.*, 2015; Swarnalatha dan Sureshkrishna, 2012; Parvin dan Kabir, 2011); kompensasi (Salisu *et al.*, 2015; Yanseen, 2013; Swarnalatha dan Sureshkrishna, 2012); gaji (Salesti, 2015; Salisu *et al.*, 2015; Belias *et al.*, 2014; Djamaan dkk., 2013; Tanjeen, 2013; Yanseen, 2013; dan Malik *et al.*, 2012); reward (Islam *et al.*, 2012); lingkungan kerja (Kukiqi, 2017; Belias *et al.*, 2014;

Jain dan Kaur, 2014; Tio, 2014; Raziq dan Maulabakhash, 2014; Djamaan dkk., 2013; Tanjeen, 2013; Hong *et al.*, 2013, dan Islam *et al.*, 2012). lingkungan kerja fisik (Kukiqi, 2017; Jain dan Kaur, 2014; Tio, 2014; Belias *et al.*, 2014; Raziq dan Maulabakhash, 2014; dan Djamaan dkk., 2013); hubungan karyawan dengan atasan (Kukiqi, 2017; Mohamed dan Ali, 2016; Jain dan Kaur, 2014; Tio, 2014; Raziq dan Maulabakhash, 2014; Djamaan dkk., 2013; dan Tanjeen, 2013; hubungan karyawan dengan rekan kerja (Kukiqi, 2017; Raziq dan Maulabakhash, 2014; Djamaan dkk, 2013; Tanjeen, 2013; dan Salesti, 2015); promosi (Belias *et al.*, 2014; Djamaan dkk., 2013; Tanjeen, 2013; Yanseen, 2013; Hong *et al.*, 2013; Islam *et al.*, 2012); dan pelatihan (Basir dan Wahjono, 2014 dan Chiang *et al.*, 2005)

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijabarkan diatas, dapat diidentifikasi beberapa *research gap*, sebagai berikut:

Gambar 1
Research Gap

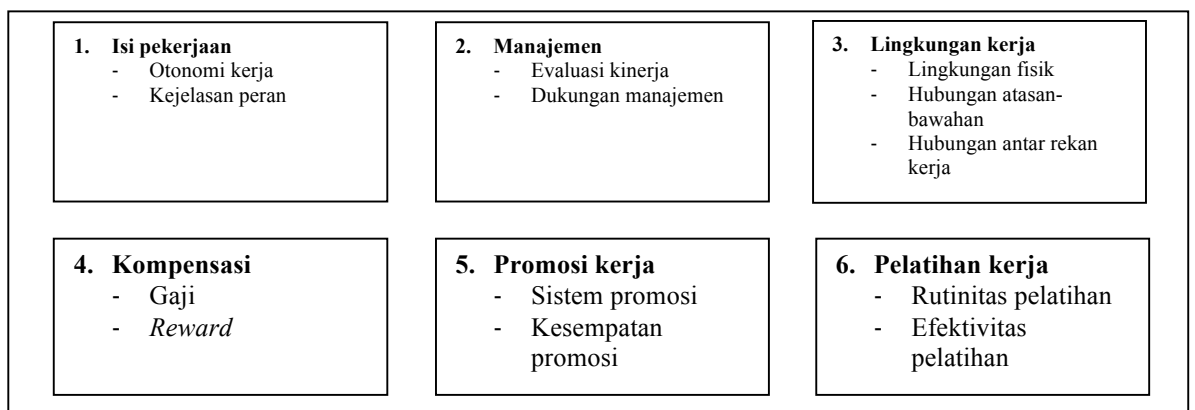


Sumber: Data primer yang diolah (2018)

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur secara sistematis dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kepuasan kerja karyawan adalah:

Gambar 2
 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kondisi Kepuasan Kerja Karyawan



Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan ruang lingkup penelitian kepuasan kerja karyawan di sektor otomotif, terutama dengan membandingkan lebih dari perusahaan otomotif yang berbeda. Di Indonesia, jumlah penelitian terkait kepuasan kerja karyawan pada sektor otomotif dengan pendekatan kualitatif masih sangat terbatas, sehingga untuk penelitian di masa mendatang disarankan untuk menggunakan metode kualitatif atau metode campuran (*mix-methods*).

DAFTAR PUSTAKA

- Adayana. (2015). Measuring and Managing Automotive Employee Turnover. *Journal of Management*, 2(1), 3–5.
- Basir, N.M. & Wahjono, S.I. (2014). The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as a Mediating Variable at Agricultural Agency: Evidence from Malaysia. *Balance Economics, Bussiness, Management and Accounting Journal*, Vol. 10 (19): 51-62.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., and Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175: 324-333. www.sciencedirect.com
- Chiang, C., Back, K., & Canter, D.D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human in Hospitality & Tourism*, Vol. 4 (2): 99-118 DOI: 10.1300/J171v04n02_06
- Desa, N.M., Khoon, T.L., Hasmi, M., & Asaari, A.H. (2018). Work Stress Toward Work Environment, Management Support, And Employee Satisfaction Among Employees Of Public Organizations. *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 8 (1): 1-11 DOI: 10.18488/journal.1.2018.81.1.11
- De Souza, G. (2002). A Study of the Influence of Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 (3): 325-340. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1034>
- Dipboye, R.L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Behavior*. USA: Winston Inc.
- Djamaan, A., Syahrul, L., & B, D. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Apoteker yang Bekerja di Apotek di Kota Padang. *Jurnal Sains Dan Teknologi Farmasi*, Vol. 18(1): 1–8. <https://doi.org/10.16383/j.aas.2017.c150837>
- Doris, O.U., Tolulope, O., & Mayedun, O. (2016). Role Clarity, Self Concept and Job Satisfaction of Library Personnel in Selected University Libraries in Ogun State, Nigeria. *Journal of Applied Information Science and Technology*, Vol. 9 (2): 9-16. <https://www.jaistonline.org/9vol2/JAIST%20PAPER%20%20self%20concept.pdf>
- Hassan, M. (2009). *Business Management. 1st ed.* Kaduna: Joy Publishers.
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). Impact of Work Enviroment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publication*, Vol. 4 (1): 1-8. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2599.pdf>
- Karimi, R., Malik, M.I., Hussain, S. (2011). Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. *Internation Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (22): 243-247 http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_22_December_2011/28.pdf
- Kegel, P. (2017). The Impact of The Physical Work Enviroment on Organizational Outcomes: A Structured Review of The Literature. *Journal of Facility Management and Research*, Vol. 1 (1): 19-29.

- <http://jifmer.org/doi/full/10.22361/jifmer/76637?code=sasu-site>
- Kukiqi, E. (2017). Environmental Conditions and Work Satisfaction in Institutions in the Republic of Kosovo. *International Journal of Education and Research*, Vol. 5 (7): 187-192. <http://www.ijern.com/journal/2017/July-2017/13.pdf>
- Lin, S.C. & Lin, J.S.J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (8): 3396-3409 http://www.academicjournals.org/article/article1380881581_Lin%20and%20Lin.pdf
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Alih Bahasa: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P, dan Winong Rosari. Yogyakarta: Andi Offset.
- Malik, M.E., Danish, R.Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 6-9 DOI: 10.5923/j.economics.20120001.02
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37. <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mohamed, S.A. & Ali, M. (2016). The importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 6 (2): 435-439. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0216/ijsrp-p5067.pdf>
- Parvin, M. M., & Karbin, M. M. N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Journal of Business and Management Research*, Vol. 1(9): 113–123.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economic and Finance*, 23: 717-725 https://ac.els-cdn.com/S2212567115005249/1-s2.0-S2212567115005249-main.pdf?_tid=4614626d-0dbd-4e40-a292-3099d7a23c2d&acdnat=1529302807_756db20537308bd4b19574042c1c1328
- Robbins, S. (2012). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Alih Bahasa: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Salesti, J. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan pada Universitas di Batam.
- Swarnalatha, C., & Sureshkrishna, G. (2012). Job Satisfaction among Employees of Automotive Industries in India. *International Journal of Future Computer and Communication*, Vol. 1 (3). <https://doi.org/10.7763/IJFCC.2012.V1.65>
- Tanjeen, E. (2013). A study on factors affecting job satisfaction of Telecommunication industries in Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 8 (6): 80–86.
- Tansel, A. & Gazioglu, S. (2013). Management-Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction. *Discussion Paper No. 7308*. <http://ftp.iza.org/dp7308.pdf>
- Tio, E. (2014). The Impact of Working Environment towards Employee Job Satisfaction: A case Study in PT X. *iBuss Management*, Vol. 2 (1): 1-5. <http://publication.petra.ac.id/index.php/ibm/article/viewFile/1543/1394>
- Tovey, M.D., Uren, M.L., & Sheldon, N.E. (2010). *Managing Performance Improvement*. Australia: Pearson.



- Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations*, Vol 0 (0): 1-33 DOI: 10.1177/0730888417697232
- Yaseen, A. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction: A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3 (1): 142-157. DOI:10.5296/ijhrs.v3i1.3351