

GAMBARAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN YAYASAN “X”

Rani Kusdayanti¹, Desi Nurwidawati²

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

rani.21044@mhs.unesa.ac.id, desinurwidawati@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to determine the level of job satisfaction among employees working on Foundation “X”. Job satisfaction is a positive emotional response that arises as a result of an individual’s assessment of their job, particularly the extent to which the job meets the expectations and needs of employees. This study uses a descriptive quantitative approach. The research subjects consisted of 40 permanent employees selected through saturation sampling. The research instrument used a job satisfaction scale based on Luthans’s Theory, which includes 5 dimensions, namely the job itself, salary, promotion opportunities, supervision, and coworkers. The data analysis technique used was descriptive statistical analysis with the help of software JASP (Jeffrey’s Amazing Statistics Program) for Windows 0.19.00 version. The results of the study show that in general, employees’ job satisfaction is in the moderate category ($121 \leq X < 163$) which is 70%. These findings also indicate that job satisfaction among employees of the “X” foundation is quite good, but there are still other aspects that need to be improved, especially promotion opportunities

Keywords: *Kepuasan kerja; karyawan; yayasan*

Abstrak

This study aims to determine the level of job satisfaction among employees working on Foundation “X”. Job satisfaction is a positive emotional response that arises as a result of an individual’s assessment of their job, particularly the extent to which the job meets the expectations and needs of employees. This study uses a descriptive quantitative approach. The research subjects consisted of 40 permanent employees selected through saturation sampling. The research instrument used a job satisfaction scale based on Luthans’s Theory, which includes 5 dimensions, namely the job itself, salary, promotion opportunities, supervision, and coworkers. The data analysis technique used was descriptive statistical analysis with the help of software JASP (Jeffrey’s Amazing Statistics Program) for Windows 0.19.00 version. The results of the study show that in general, employees’ job satisfaction is in the moderate category ($121 \leq X < 163$) which is 70%. These findings also indicate that job satisfaction among employees of the “X” foundation is quite good, but there are still other aspects that need to be improved, especially promotion opportunities

Kata Kunci: *Job satisfaction; employee; foundation.*

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) ialah aset utama dalam dunia kerja dan sekaligus menjadi tumpuan bagi mereka untuk tetap bertahan pada segala kondisi. Pada konteks dunia kerja, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) biasanya melibatkan berbagai aktivitas, yakni seperti

proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan serta pengembangan karyawan, evaluasi kinerja karyawan, pemberian gaji atau upah karyawan, manajemen konflik, manajemen perubahan, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, jika kualitas sumber daya manusia (SDM) meningkat, maka kinerja mereka pun akan semakin baik (Wangidjaja & Edalmen, 2024). Tidak hanya pada perusahaan saja, pengelolaan sumber daya manusia tentunya juga menjadi hal penting dalam lembaga, salah satunya lembaga sosial. Suatu lembaga juga dituntut untuk mempunyai karyawan yang kompeten secara teknis serta memiliki kepuasan kerja yang baik agar dapat memberikan kontribusi optimal demi menjaga keberlangsungan lembaga.

Yayasan “X” ialah salah satu lembaga amal zakat nasional (LAZNAS) yang telah disahkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia. Lembaga ini berorientasi dalam memanfaatkan dana masyarakat dengan cara yang dapat dipercaya dan profesional sesuai dengan syariah, efektif, efisien, dan produktif. Lembaga ini juga diakui sebagai lembaga pengelola yang dapat diandalkan untuk zakat, infaq, dan sedekah di Indonesia. Terdapat lebih dari 25 provinsi di Indonesia telah merasakan manfaat dari adanya lembaga ini, yang mana lembaga ini memiliki 13 cabang dan telah tersebar pada beberapa kota di seluruh Indonesia. Yayasan “X” juga menjadi salah satu lembaga sosial non-profit secara profesional dan luas dalam melaksanakan program sosial, yakni meliputi kegiatan pembangunan masjid, peningkatan pendidikan, serta penggalangan dana dan penyaluran bantuan kemanusiaan. Cakupan wilayah yang luas dan kerumitan program yang dilaksanakan, karyawan yang bekerja di yayasan “X” memiliki posisi yang sangat penting dalam menjamin setiap kegiatan pendayagunaan dan penyaluran dana yang diperoleh sesuai dengan prinsip syar’i, amanah dan tepat sasaran. Tanggung jawab para karyawan untuk terus dapat bekerja secara profesional dan produktif tentunya memerlukan motivasi serta komitmen kerja yang tinggi.

Pada fokus sebagai lembaga sosial non-profit yakni seperti yayasan “X”, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting karena berkaitan dengan bagaimana individu, baik pada karyawan maupun relawan yang bekerja menilai pengalaman kerja di lembaga yang memiliki misi sosial dan kemanusiaan. Hal ini selaras dengan penelitian yang berfokus pada organisasi non-profit yang dilakukan oleh Purba dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa dukungan dari lembaga dan manajemen relawan yang baik, tentunya berdampak positif terhadap kepuasan kerja relawan, yang mana menjadi elemen penting dalam meningkatkan niat individu untuk dapat andil dan berkontribusi serta menjaga keterlibatan individu dalam organisasi sosial tersebut. Pada penelitian yang dilakukan oleh Bansi dkk. (2025) juga menyebutkan bahwa keterlibatan individu dalam kegiatan sosial berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan performa kerja, yang mana menekankan pentingnya konteks pekerjaan yang bermakna dalam organisasi sosial seperti yayasan “X” yang dapat memengaruhi penilaian kepuasan kerja pada para karyawannya. Hal ini kepuasan kerja tentu menjadi hal utama yang mendukung kinerja karyawan, produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, serta kualitas layanan yang diberikan pada masyarakat luas. Oleh sebab itu, dengan berbagai program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh yayasan “X” serta jaringan relawannya yang luas, lembaga ini menarik untuk dijadikan sebagai lokasi penelitian dalam mengeksplorasi karakteristik karyawan dan pekerjaan sosial terhadap kepuasan kerja, sehingga yayasan “X” dianggap relevan sebagai tempat penelitian untuk bidang psikologi industri dan organisasi.

Kepuasan kerja sendiri dapat didefinisikan sebagai hasil pandangan seorang karyawan terkait seberapa baik pekerjaan yang telah mereka lakukan dalam memenuhi berbagai hal yang dianggap penting (Luthans, 2011). Kepuasan kerja juga menjadi salah satu hal mendasar dan penting yang dimiliki oleh karyawan karena turut berperan dalam menentukan arah maju atau mundur tempat mereka bekerja (Mahbub & Widyastuti, 2024). Kepuasan kerja juga secara prinsip dapat dikatakan sesuatu yang bersifat pribadi karena setiap individu yang bekerja pasti mengalami tingkat kepuasan yang berbeda berdasarkan faktor atau penilaian relevan bagi

mereka (Azhar dkk., 2020). Kepuasan dalam pekerjaan pasti dapat menimbulkan rasa senang dan mendorong individu untuk lebih termotivasi dalam berusaha dengan lebih efektif. Pada kondisi yang lain, jika timbul perasaan yang tidak menyenangkan atau ketidakpuasan pada karyawan saat bekerja, maka akan melahirkan rasa malas dan hal ini tentu berdampak buruk baik terhadap pekerjaan maupun tempat mereka bekerja (Bhastary, 2020). Luthans (2011) menyebutkan bahwa terdapat 5 dimensi utama kepuasan kerja, yakni meliputi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji atau upah (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan atau supervisi (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*). Menurut Kreitner & Kinicki (2010), terdapat 5 faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada karyawan, yakni meliputi pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), ketidaksesuaian (*discrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*), ekuitas (*equity*), dan komponen disposisional atau genetik (*dispositional or genetic components*).

Fakta yang terjadi di lapangan, yang mana karyawan menunjukkan persepsi yang berbeda-beda dalam menggambarkan kepuasan kerjanya. Perbedaan persepsi ini meliputi seperti persepsi dalam beban pekerjaannya, dukungan dari rekan kerja maupun lingkungan kerja, pengembangan dalam jenjang karir, dan lainnya. Perbedaan pandangan inilah yang berpotensi memberikan berbagai dampak pada karyawan tersebut ketika bekerja, yakni seperti turunnya motivasi kerja, turunnya minat untuk terlibat kegiatan selama bekerja, bahkan yang terburuk ialah adanya keinginan untuk berpindah pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami tentang bagaimana gambaran kepuasan kerja pada karyawan agar dapat dijadikan landasan bagi manajemen untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan lebih efektif dan optimal.

Struktur organisasi pada lembaga amal yayasan “X” ini terbagi menjadi 4 divisi, yakni divisi penghimpunan; divisi pendayagunaan; divisi keuangan, SDM & umum; serta divisi marcom (*marketing communication*) dan IT (*information technology*). Tiap divisi ini tentunya memiliki karakteristik pekerjaan yang beragam, namun secara bersamaan tetap mendukung tujuan lembaga dalam mengumpulkan dana, mendistribusikan manfaat, menjaga integritas internal, dan membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Variasi dalam tugas ini berdampak pada beban kerja, tuntutan keterampilan, dan pengalaman kerja sehari-hari karyawan yang dapat memunculkan kepuasan kerja yang berbeda-beda.

Pada divisi penghimpunan bertugas untuk mengelola dana dan membangun hubungan dengan para donatur yang memerlukan komunikasi yang baik, mampu bertahan dengan tekanan target, dan kemampuan adaptasi yang cepat. Tantangan yang sering dihadapi oleh karyawan pada divisi ini ialah tekanan pencapaian target, evaluasi kinerja yang ketat, dan dinamika perolehan dana maupun kemitraan. Pada divisi pendayagunaan bertugas dalam pelaksanaan program sosial dan proyek kerja lapangan yang melibatkan masyarakat dan memberikan dampak sosial bagi mereka. Tantangan yang dihadapi oleh karyawan pada divisi ini ialah tuntutan emosional yang mungkin muncul ketika berinteraksi dengan penerima manfaat, dan tantangan logistik lapangan.

Pada divisi keuangan, SDM, dan umum bertugas dalam pelaksanaan pekerjaan administratif yang terstruktur, yakni meliputi validasi data, pengarsipan data dan dokumen lembaga, serta pengelolaan SDM. Tantangan yang dihadapi karyawan pada divisi ini ialah pada beban administratif yang terkadang tinggi, serta rutinitas pekerjaan yang stabil dan terstruktur yang dapat menyebabkan kejenuhan pada karyawan jika variasi tugas mereka hanya sedikit. Pada divisi marcomm (*marketing communication*) dan IT (*information technology*), bertugas dalam menangani komunikasi publik, pengelolaan konten lembaga, dan segala hal yang berkaitan dengan teknologi informasi. Tantangan yang dihadapi oleh karyawan pada divisi ini ialah tuntutan tenggat waktu, kreativitas ide konten untuk jangka panjang yang dapat menjadi pemicu stres.

Studi ini didukung oleh penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara bersama sejumlah rekan karyawan yayasan “X”. Hasil dari wawancara ini, menunjukkan bahwa umumnya, karyawan merasa cukup puas selama berkarir di yayasan “X”, namun masih ada beberapa isu yang dihadapi oleh karyawan saat bekerja di lembaga dan hal ini jelas berkaitan dengan bagaimana karyawan menilai setiap dimensi dari kepuasan kerja. Permasalahan yang dialami oleh para karyawan, yakni dalam dimensi kesempatan karir atau promosi karyawan, pengawasan atau supervisi dari atasan, hubungan antar rekan kerja. Menurut karyawan, kesempatan karir atau promosi karyawan di lembaga ini masih dalam proses penyusunan dan pengembangan, sehingga masih kurang jelas untuk beberapa posisi. Pada realitas yang disebutkan, jika ada pembukaan cabang baru, pimpinan cabang akan memilih jajaran manajer dari karyawan yang memiliki kinerja baik dan sesuai kualifikasi yang diharapkan. Lalu untuk hal pengawasan atau supervisi dari atasan, karyawan menyebutkan bahwa atasan mereka telah memberikan dukungan dan menghargai kinerja mereka. Berdasarkan kondisi tersebut, hal tersebut tetap perlu untuk ditingkatkan kembali karena masih ada atasan yang cenderung kurang bisa menempatkan posisi ketika bekerja, komunikasi masih satu arah, dan kurang mempertimbangkan masukan dari karyawan lain. Pada kondisi selanjutnya, terkait hubungan dan komunikasi dengan rekan kerja, karyawan menyebutkan bahwa permasalahan yang dialami ialah adanya sikap kurang profesionalitas rekan kerjanya dalam hal pekerjaan, serta kurangnya komunikasi antar rekan kerja dari tim yang berbeda (tim eksternal). Berdasarkan permasalahan yang disampaikan tersebut, karyawan memiliki harapan agar yayasan “X” dapat meningkatkan beberapa hal berikut, yakni seperti: keseimbangan *soft skill* dan *hard skill* karyawan, serta perbaikan dan peningkatan manajemen internal lembaga, yang mencakup terkait bagaimana kerja sama tim yang aktif, komunikasi dua arah yang efektif, serta lingkungan atau tempat kerja yang nyaman bagi para karyawan.

Terdapat beberapa penelitian relevan yang berkaitan dengan fenomena dan topik pada penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa & Edi (2023), ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai dampak positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan di lembaga amal zakat BAZNAS Sumatera Utara. Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan lembaga amal zakat pada BAZNAS Sumatera Utara yang dapat menciptakan kerjasama yang harmonis antar karyawan. Studi lain yang dilakukan oleh Izzati & Nurwidawati (2023), yang menemukan bahwa kepuasan kerja guru yang bekerja di taman kanak-kanak secara keseluruhan berada pada kategori baik, berdasarkan kelima dimensi kepuasan kerja. Pada dimensi pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja menunjukkan pada kategori baik. Sedangkan untuk dimensi gaji masih berada pada kategori yang kurang. Penelitian lain yang mendukung dilakukan oleh Muldani & Faisal (2022), yang menemukan hasil bahwa beban kerja berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH), beban kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH); kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH), kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH); dan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Studi lain yang dilakukan oleh Barkhiyyah & Prasetyo (2020), hasil yang ditemukan ialah motivasi kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Surabaya, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan Baitul Maal Hidayatullah (BMH).

Berdasarkan paparan diatas, penelitian ini menggunakan variabel tunggal sebagai isu yang menarik untuk diteliti yakni kepuasan kerja pada karyawan. Tujuan dalam pemilihan variabel tunggal ini ialah untuk menyajikan gambaran secara menyeluruh terkait kondisi kepuasan kerja pada karyawan tanpa mengaitkan dengan variabel lainnya. Kepuasan kerja juga

ialah salah satu indikator penting dalam kesejahteraan dan kinerja SDM di suatu organisasi. Selain itu, pemahaman yang mendalam terkait variabel kepuasan kerja pada karyawan ini menjadi aspek penting dalam upaya menghadapi dinamika dan kompleksitas pengelolaan SDM pada masa kini. Harapannya, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi yang nyata secara empiris dan dapat membantu lembaga dalam mendukung perencanaan maupun peningkatan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik kedepannya, mampu menjaga kepuasan kerja, serta kesejahteraan para karyawannya.

2. Metodologi Penelitian

Jenis metode penelitian yang digunakan dalam studi ini ialah metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Menurut Hutahaeen & Perdini (2023), menyebutkan bahwa metode pendekatan kuantitatif ialah metode penelitian ilmiah pada suatu variabel secara sistematis dengan mengenali suatu fenomena dan menggali bagian yang berkaitan dengan fenomena tersebut. Sedangkan, metode deskriptif ini lebih menekankan pada metode penelitian yang mana pengumpulan datanya digunakan untuk menguji pertanyaan penelitian atau hipotesis yang berkaitan dengan kondisi atau kejadian yang terjadi pada fenomena yang diteliti. Peneliti akan berusaha untuk melaporkan kondisi objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan keadaannya saat itu (Latipah, 2014). Oleh sebab itu, metode penelitian kuantitatif deskriptif ini digunakan untuk menganalisis dan menggambarkan bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja di yayasan "X".

Sampel / Populasi

Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan (total-universal) yang kondisinya dapat diperkirakan dengan teknik statistika tertentu (Hutahaeen & Perdini, 2023). Populasi juga dapat disebut juga sebagai kelompok subjek. Populasi pada penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap di yayasan "X". Sampel dapat didefinisikan sebagai jumlah tertentu yang menjadi bagian dari populasi yang diteliti oleh peneliti yang penentuannya didasarkan dengan adanya kriteria subjek yang sesuai dengan harapan peneliti (Hutahaeen & Perdini, 2023). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini ialah menggunakan teknik *non probability sampling*, tepatnya menggunakan teknik *sampling* jenuh. Teknik *sampling* jenuh dapat diartikan sebagai salah satu teknik yang sampelnya mewakili jumlah populasi. Teknik ini umumnya dilakukan pada penelitian yang populasinya dianggap relatif kecil atau kurang dari 100 (Latipah, 2014). Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini maka sampel yang digunakan ialah 70 responden, yakni 30 responden untuk uji coba alat ukur dan 40 responden untuk sampel penelitian.

Pengumpulan Data

Menurut Jannah (2018), skala diartikan sebagai salah satu instrumen penelitian yang berisi mengenai daftar-daftar pernyataan dalam sebuah kuesioner. Skala psikologis pada penelitian ini disusun berdasarkan kelima dimensi dari Teori Luthans (2011). Instrumen penelitian ini menggunakan Skala *Likert* sebagai skala pengukuran.

Pada penelitian ini menggunakan skala psikologis yang dijadikan sebagai instrumen penelitian yakni skala kepuasan kerja yang disusun berlandaskan dari teori Luthans (2011). Skala *Likert* merupakan skala pengukuran yang diterapkan pada penelitian ini.

Skala psikologis kepuasan kerja perlu melalui 2 tahap uji coba instrumen, yakni uji beda item dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil uji beda item pada 45 item yang telah dianalisis melalui hanya 40 item yang memiliki nilai *item-rest correlation* $>0,300$, sehingga item-item tersebut dapat dinyatakan valid. Selain itu, terdapat 5 item yang memiliki nilai *item-rest correlation* $<0,300$, sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid dan harus gugur.

Sementara, pada hasil uji reliabilitas ditunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* 0,957 yang artinya bahwa koefisiensi reliabilitas skala variabel tersebut sangat baik/reliabel. Selain itu, hasil *Alpha Cronbach* tiap item dari skala kepuasan kerja juga memiliki nilai >0,7, sehingga item-item tersebut sangat baik/reliable dan layak diterapkan sebagai alat ukur pada penelitian ini.

Analisis Data

Pada studi ini, teknik analisis data yang diterapkan ialah melalui analisis statistik deskriptif, yakni mencakup hasil nilai rata-rata, nilai minimum, nilai maksimum, frekuensi, dan standar deviasi dengan bantuan *software JASP (Jeffrey's Amazing Statistics Program) for Windows 0.19.00 version*.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Gambaran Umum Responden

Tabel 3.1 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Sampel	Persentase
22-25 tahun	7	17,5%
26-30 tahun	14	35%
31-35 tahun	5	12,5%
36-40 tahun	5	12,5%
41-45 tahun	3	7,5%
46-50 tahun	1	2,5%
51-55 tahun	2	5%
56-60 tahun	2	5%
>60 tahun	1	2,5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel hasil diatas, distribusi responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berada pada rentang usia 26-30 tahun yakni sebanyak 14 orang (35%).

Tabel 3.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Sampel	Persentase
Laki-laki	15	37,5%
Perempuan	25	62,5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel hasil diatas, distribusi responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan perempuan yakni sebanyak 25 orang (62,5%).

Tabel 3.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Sampel	Persentase
SMA/SMK	7	17,5%
D3	2	5%
D4/S1	31	77,5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel hasil diatas, distribusi responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berpendidikan terakhir S1/D4 sebanyak 31 orang (77,5%).

Tabel 3.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Sampel	Persentase
2-3 tahun	17	42,5%
3-5 tahun	4	10%
5-10 tahun	7	17,5%
>10 tahun	12	30%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel hasil diatas, distribusi responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan rentang masa kerja 2-3 tahun sebanyak 17 orang (42,5%).

Tabel 3.5 Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Jumlah Sampel	Persentase
Penghimpunan	12	30%
Pendayagunaan	5	12,5%
Keuangan, SDM & umum	16	40%
Marcom & IT	7	17,5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel hasil diatas, distribusi responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dari divisi keuangan, SDM, & umum sebanyak 16 orang (40%).

Deskripsi Hasil Penelitian

Selanjutkan peneliti melakukan tahap analisis data. Tahap ini dilakukan untuk memperoleh nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan nilai standar deviasi pada hasil penelitian tersebut yang ada pada tabel berikut ini:

Tabel 3.6 Hasil Analisis Data Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Jumlah Sampel	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Kepuasan Kerja	40	96	183	141,8	21,13

Berdasarkan tabel hasil diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden yang terlibat dalam pengambilan data variabel kepuasan kerja sebanyak 40 karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 141,8 dengan nilai/skor minimum sebesar 96 dan nilai/skor maksimum sebesar 183, serta nilai standar deviasi sebesar 21,13.

Pada hasil pengkategorian variabel kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa kategori kepuasan kerja tinggi memiliki 6 responden dengan persentase sebesar 15%, kategori kepuasan kerja sedang memiliki 28 responden dengan persentase sebesar 70%, dan kategori kepuasan kerja rendah memiliki 6 responden dengan persentase sebesar 15%.

Oleh sebab itu pada penelitian ini, hasil menerangkan bahwa variabel kepuasan kerja berada pada kategori sedang (70%). Jika hasil tersebut lebih dirincikan berdasarkan divisi karyawan, maka ditemukan bahwa divisi penghimpunan didominasi oleh kategori sedang yakni dengan 8 responden, disertai dengan kategori tinggi sebanyak 3 responden, dan kategori rendah sebanyak 1 responden. Pada divisi pendayagunaan didominasi oleh kategori sedang yakni dengan 5 responden. Pada divisi keuangan, SDM, & umum didominasi oleh kategori sedang yakni dengan 10 responden, disertai dengan kategori tinggi sebanyak 2 responden, dan kategori rendah sebanyak 4 responden. Pada divisi marcom & IT didominasi oleh kategori rendah yakni sebanyak 5 responden, disertai dengan kategori tinggi sebanyak 1 responden dan kategori rendah sebanyak 1 responden.

Selain itu, pada penelitian ini juga memperoleh nilai rata-rata (*mean*) dari kelima aspek dari variabel kepuasan kerja, yakni antara lain:

Tabel 3.7 Hasil Analisis Data Aspek Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Jumlah Sampel	Rata-rata
Pekerjaan itu Sendiri	7	158.0
Gaji atau upah	8	133.6
Kesempatan Promosi	8	124.3
Pengawasan/Supervisi	9	142.7
Rekan Kerja	7	157.7

Berdasarkan tabel diatas, hal ini berarti bahwa dimensi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) memiliki nilai rata-rata (*mean*) paling tinggi diantara dimensi yang lainnya.

Pembahasan

Analisis deskriptif pada penelitian ini didasarkan pada jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja yang telah disebarkan oleh peneliti pada responden. Penelitian yang telah dijalankan ini memiliki tujuan guna memahami dan dapat menjelaskan tentang gambaran kepuasan kerja pada para karyawan yang bekerja di yayasan “X”. Kepuasan kerja menurut Teori Luthans (2011), yakni dapat didefinisikan sebagai hasil pandangan seorang karyawan terkait seberapa baik pekerjaan yang telah mereka lakukan dalam memenuhi berbagai hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya dan berbagai aspek atau peran yang dilakukan di tempat kerja, serta imbalan apa yang akan mereka peroleh, sehingga para karyawan melakukan evaluasi atas pekerjaan dan pengalaman kerja yang mereka lakukan untuk menemukan kesimpulan atas kepuasan kerja mereka (Baxi & Atre, 2024). Oleh sebab itu, melalui penelitian ini para karyawan dapat memberikan penilaian kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Gambaran umum demografis yang dibahas pada penelitian ini, terdiri dari distribusi responden jika ditinjau melalui usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi. Hasil sebaran responden berdasarkan usia pada tabel 3.1, yang mana mayoritas berasal dari karyawan berusia 26-30 tahun sebanyak 14 (35%) dan merupakan usia produktif secara ekonomi. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, para karyawan pada rentang usia ini cenderung lebih sensitif terhadap elemen-elemen lingkungan kerja, kebutuhan pengakuan, dan kesempatan pengembangan keterampilan maupun karir. Hal ini mencerminkan bahwa adanya variasi tingkat kepuasan kerja itu berkaitan dengan sia para responden, di mana faktor usia dapat memengaruhi individu dalam menilai berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Pada studi

sebelumnya yang dilaksanakan oleh Noor (2020), yang menyebutkan bahwa perbedaan usia berkaitan dengan variasi dalam kepuasan kerja karyawan, yang mana dapat dipengaruhi oleh ekspektasi pekerjaan, pengalaman, serta karir impian para responden. Hal ini mendukung temuan pada penelitian ini, yang menerangkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 26-30 tahun, yang merupakan fase awal dalam pengembangan karir. Oleh sebab itu, hal ini dapat memengaruhi pandangan individu terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan kelompok usia lainnya.

Hasil sebaran responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 3.2, yang mana mayoritas responden berasal dari jenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang (62,5%). Demografi gender juga berkontribusi terhadap variasi dalam pengalaman kerja, salah satunya ialah kepuasan kerja, meskipun dampak dari variasi tersebut tergantung pada konteks organisasi dan budaya lingkungan kerja. Pada studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Alsiewi (2022), mengungkapkan bahwa jenis kelamin berkaitan dengan kepuasan kerja para responden, yang mana dapat menggambarkan perbedaan dalam penilaian terhadap lingkungan organisasi dan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan personal. Hal ini selaras dengan hasil penelitian ini, yakni mayoritas responden perempuan dapat memengaruhi pola kepuasan kerja yang khas, misalnya seperti preferensi cara bekerja, kebutuhan dukungan sosial di tempat kerja, dan pandangan terhadap kesempatan pengembangan karir ke depannya.

Hasil sebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel 3.3, yang mana sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir S1/D4 sebanyak 31 orang (77,5%). Pada studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Alsiewi (2022), ditemukan bahwa tingkat pendidikan berkaitan dengan perbedaan pandangan dalam kepuasan kerja, yang mana dapat disebabkan oleh sudut pandang karyawan dengan pendidikan lebih tinggi memiliki ekspektasi kerja yang lebih besar dan memiliki kriteria dalam menilai pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini, yang menyebutkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1/D4 yang memegang harapan terhadap posisi dan kesempatan karir di dunia kerja.

Hasil sebaran responden berdasarkan masa kerja pada tabel 3.4, yang mana mayoritas responden memiliki rentang waktu masa kerja 2-3 tahun sebanyak 17 orang (42,5%). Masa kerja karyawan dapat memberikan dampak terhadap pengalaman serta kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh, semakin lama individu bekerja dalam suatu lembaga, maka individu tersebut akan lebih baik dalam menyesuaikan diri dengan budaya lembaga dan ekspektasi pekerjaannya. Pada studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Noor (2020), yang menyebutkan bahwa variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh durasi lama bekerja masing-masing responden. Hal ini selaras dengan temuan penelitian ini, yang menyebutkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 2-3 tahun, yang mana pada rentang waktu ini merupakan periode penyesuaian terhadap lingkungan kerja maupun budaya lembaga.

Hasil sebaran responden berdasarkan divisi yang ditempati pada tabel 3.5, yang mana mayoritas responden berasal dari divisi keuangan, SDM, & umum sebanyak 16 orang (40%). Pada divisi ini memiliki tanggung jawab strategis organisasi yakni mulai dari pengelolaan anggaran, administrasi umum, dan manajemen SDM. Variasi dalam fungsi pekerjaan dalam divisi ini, memungkinkan adanya perbedaan pengalaman kerja yang dapat berdampak pada penilaian individu terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dicontohkan dengan tugas administratif yang berulang dapat memengaruhi aspek kenyamanan kerja karyawan secara berbeda dibandingkan dengan tanggung jawab manajerial di SDM yang lebih membutuhkan interaksi mendalam dengan para karyawan lain, atau kegiatan pengelolaan anggaran yang memerlukan ketelitian yang tinggi. Pada studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Bhatia & Williams (2024), yang menyebutkan bahwa departemen atau divisi karyawan bekerja dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yang disebabkan oleh faktor di lingkungan kerja, tuntutan

pekerjaan, dan dukungan sosial yang beragam pada setiap jenis fungsi atau tugas dalam organisasi.

Jika ditinjau dari hasil analisis data statistik deskriptif yang telah dilaksanakan oleh peneliti yakni pada tabel 3.6, menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 141,8, nilai/skor minimum 96 dan nilai/skor maksimum 183. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum berada pada kategori cukup tinggi, meskipun masih terdapat variasi lain tingkat kepuasan kerja antar karyawan. Nilai standar deviasi yang ditemukan pada studi ini sebesar 21,13 yang menunjukkan bahwa penyebaran data yang telah dilaksanakan cukup bervariasi, yakni menjelaskan tingkat kepuasan kerja karyawan tidak sepenuhnya sama. Hal ini berarti bahwa terdapat karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, sedang, maupun juga tinggi. Perbedaan ini tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor kepuasan kerja seperti halnya yang disampaikan oleh Luthans (2011), yakni faktor pekerjaan tersebut, gaji atau upah, promosi, pengawasan, kelompok/rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja.

Pada hasil pengkategorian variabel kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa kategori kepuasan kerja tinggi memiliki 6 responden dengan persentase sebesar 15%, kategori kepuasan kerja sedang memiliki 28 responden dengan persentase sebesar 70%, dan kategori kepuasan kerja rendah memiliki 6 responden dengan persentase sebesar 15%. Oleh sebab itu pada penelitian ini, hasil menerangkan bahwa variabel kepuasan kerja berada pada kategori sedang (70%). Variasi yang digambarkan ini sejalan dengan asumsi penelitian yang menyatakan bahwa setiap karyawan masing-masing memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepuasan kerja karyawan di yayasan “X” secara umum tergolong pada kategori sedang, yang mana hal ini menggambarkan bahwa kondisi kerja yang dirasakan oleh para karyawan telah dianggap cukup sesuai dengan harapan serta kebutuhan karir selama bekerja di yayasan “X”, meskipun masih perlu meningkatkan beberapa aspek lainnya.

Pada tabel 3.7 disajikan secara keseluruhan tingkat kepuasan kerja berdasarkan tiap divisi pada Yayasan “X”. Berdasarkan uraian diatas, temuan penelitian mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan umumnya masuk dalam kategori sedang. Dalam hal distribusi, semua divisi didominasi oleh kategori sedang, termasuk divisi penghimpunan, pendayagunaan, keuangan, SDM, & umum, serta marcom & IT. Temuan ini menyatakan bahwa sebagian besar karyawan merasakan kepuasan kerja pada tingkat yang cukup, meskipun belum mencapai situasi yang optimal.

Dominasi kategori sedang di berbagai divisi mengindikasikan adanya keseimbangan antara elemen-elemen yang mendukung kepuasan kerja dan faktor-faktor yang dapat menurunkannya. Mengacu pada dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2011), kepuasan dalam dimensi pekerjaan itu sendiri cukup baik berkat karakteristik pekerjaan di yayasan “X” yang memberikan makna, bervariasi, dan memiliki dampak sosial. Hal ini lebih jelas terlihat pada divisi pendayagunaan serta marcom & IT, di mana tidak ada karyawan dalam kategori rendah, dan mayoritas berada dalam kategori sedang. Keadaan ini menunjukkan bahwa pekerjaan di divisi tersebut cenderung memberikan kepuasan intrinsik, tetapi masih menghadapi tuntutan lapangan, beban emosional, dan tekanan tenggat waktu yang menghalangi kepuasan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.

Pada divisi penghimpunan, meski terdapat karyawan yang termasuk dalam kategori tinggi, masih terlihat karyawan di kategori rendah dan mayoritas berada dalam kategori sedang. Pola ini dapat dipahami melalui dimensi gaji, supervisi, dan promosi, di mana tuntutan target, tekanan kinerja, dan dinamika penggalangan dana berpotensi menghasilkan perbedaan dalam persepsi kepuasan. Karyawan yang berhasil mencapai target dan mendapatkan dukungan yang cukup cenderung mengindikasikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, sementara mereka yang

mengalami tekanan kerja tanpa sistem penghargaan dan supervisi yang memadai cenderung ada di kategori sedang atau rendah.

Divisi keuangan, SDM, dan umum menunjukkan proporsi kategori sedang yang paling besar, serta kemunculan kategori rendah yang lebih banyak jika dibandingkan dengan divisi lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang bersifat rutin, administratif, dan berorientasi pada ketelitian mampu memberikan stabilitas kerja yang mendukung kepuasan pada tingkat yang cukup, namun sekaligus dapat menimbulkan kejenuhan, beban mental, serta persepsi akan kurangnya variasi dalam tugas pekerjaan. Ini berkaitan dengan dimensi pekerjaan itu sendiri, promosi, dan gaji, di mana keterbatasan dalam pengembangan karir, pengakuan kontribusi, dan tekanan tanggung jawab dapat menghambat kepuasan kerja.

Pada divisi marcom & IT, dominasi kategori sedang bersama dengan munculnya sedikit kategori tinggi dan rendah menunjukkan bahwa pekerjaan yang kreatif dan berbasis teknologi dapat memberikan kepuasan intrinsik, terutama berkenaan dengan aktualisasi diri dan pengembangan keterampilan. Namun, tuntutan untuk inovasi yang berkelanjutan, tekanan waktu, dan kemajuan teknologi yang cepat dapat menimbulkan stres kerja, sehingga kepuasan tidak merata di kategori tinggi.

Apabila dihubungkan dengan faktor kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2010), dominasi kategori sedang menunjukkan bahwa pekerjaan telah cukup memenuhi sebagian kebutuhan karyawan dan relevan dengan nilai pribadi mereka, khususnya dalam konteks lembaga sosial. Kondisi tersebut juga menunjukkan masih ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan di tempat kerja, terutama dalam aspek kesempatan promosi, kualitas supervisi, dan hubungan kerja. Selain itu, munculnya kategori rendah di beberapa divisi mengindikasikan adanya potensi masalah dalam faktor keadilan, yaitu persepsi keadilan dalam pembagian beban kerja, penghargaan, dan dukungan organisasi. Variasi kategori di antara individu juga mencerminkan peran faktor disposisional, di mana perbedaan sikap dan karakter individu berpengaruh pada bagaimana karyawan memahami pekerjaannya.

Oleh sebab itu, pola penyebaran kepuasan kerja yang lebih banyak ditemui dalam kategori sedang di semua divisi mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami tingkat kepuasan yang lumayan stabil, namun masih terdapat peluang besar untuk perbaikan. Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja harus diarahkan pada penguatan sistem pengembangan karier dan promosi, peningkatan mutu pengawasan, serta pembentukan interaksi kerja yang lebih profesional dan mendukung agar kepuasan kerja karyawan bisa meningkat ke kategori tinggi.

Temuan yang dihasilkan dari studi ini didukung oleh penelitian dari Andriani dkk. (2023), yang menyatakan bahwa hasil kategorisasi pada tingkat sedang masih tergolong baik, namun tempat kerja masih perlu untuk memberikan kenyamanan pada karyawannya yakni seperti tempat kerja yang nyaman, bonus serta promosi jabatan sehingga nantinya kepuasan kerja pun akan turut membaik. Penelitian lain dilaksanakan oleh Heriani & Faadhil (2020) hasil studi deskriptif menemukan bahwa kepuasan kerja pada karyawan berada pada kategori sedang yakni sebesar 75% dari 51 karyawan. Karyawan merasa puas secara individual berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, tunjangan, hubungan antar rekan kerja. Hal ini disebabkan bahwa adanya ketidakseimbangan antara harapan dan realitas dalam satu atau beberapa aspek, sehingga menyebabkan kepuasan kerja tidak menyeluruh dapat mencapai kategori tinggi, melainkan hanya berada di kategori sedang atau tengah. Pada penelitian yang dilaksanakan oleh Rachmawati & Budiani (2021), menemukan hasil bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan cenderung tergolong pada kategori sedang, yang berarti karyawan telah merasa cukup puas terhadap lingkungan kerja dan pemenuhan kebutuhan secara operasional yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

Berdasarkan seperti yang telah disinggung pada pembahasan awal, Luthans (2011) membagi 5 dimensi yang menjadi dasar dari kepuasan kerja, yakni pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji atau upah (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunity*), pengawasan/supervisi (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*). Penjelasan variasi kepuasan kerja berdasarkan 5 dimensi tersebut, yakni:

a. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Dimensi yang pertama yakni dimensi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi diantara dimensi yang lainnya, yakni sebesar 158,0. Hasil nilai yang disajikan tersebut menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Penelitian ini selaras secara teoritis bahwa karyawan merasa pekerjaan yang selama ini dijalani itu sesuai, menarik, menantang, dan mampu memenuhi harapan karyawan di dunia karir, yang mana berkaitan dengan bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan selama bekerja di yayasan "X". Temuan ini tentunya selaras dengan studi yang dilaksanakan oleh Paulutu dkk. (2021), yang menyebutkan bahwa dimensi kepuasan kerja pada pekerjaan itu sendiri bermaksud pada penugasan karyawan yang sesuai dengan bidang keahliannya, yang artinya bahwa jika karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahliannya, maka karyawan tersebut akan tekun dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Gaji atau upah (*Pay*)

Dimensi yang kedua yakni dimensi gaji atau upah (*pay*) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 133,6 dan merupakan nilai terendah kedua di antara nilai *mean* dimensi yang lainnya. Hasil nilai yang disajikan mengindikasikan bahwa secara umum karyawan masih belum cukup puas terhadap gaji atau upah yang selama ini diterima serta sistem penggajian dari manajemen lembaga. Secara teoritis, praktis penelitian ini telah sejalan yang dibuktikan bahwa gaji atau upah yang diterima oleh karyawan merupakan dasar yang penting dalam memenuhi kebutuhan hidupnya serta juga sebagai bentuk hasil kontribusi kerja karyawan di tempat kerjanya untuk dapat diperlakukan dengan adil sesuai dengan keterampilan serta kemampuan kerjanya selama ini yang berkaitan dengan bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan selama bekerja di yayasan "X". Hal ini tentunya sejalan dengan studi yang dilaksanakan oleh Amin & Nurwidawati (2018), yang menerangkan bahwa gaji yang diterima karyawan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, melalui melihat besaran gaji yang diterima, karyawan dapat memahami seberapa jauh pihak manajemen mengapresiasi kontribusi pekerjaan karyawan di lingkungan kerjanya.

c. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Dimensi yang ketiga yakni dimensi kesempatan promosi (*promotion opportunity*) yang memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 124,3 dan merupakan nilai paling rendah dari nilai dimensi lainnya. Temuan ini berarti mengindikasikan bahwa kesempatan promosi bagi karyawan masih belum optimal dilakukan. Hasil temuan ini selaras dengan hasil studi pendahuluan yang telah dijalankan, yang mana kesempatan promosi karyawan di yayasan "X" masih belum dilakukan secara optimal dan masih dalam proses penyusunan serta pengembangan oleh manajemen. Kepuasan kerja pada dimensi ini berkaitan dengan bagaimana pandangan karyawan terhadap kebijakan tempat kerjanya dalam memberikan kesempatan naik jabatan, kesempatan berkembang secara profesional di dunia kerja. Secara teoritis, praktis penelitian ini telah selaras, yang mana dibuktikan karyawan masih bisa memahami bagaimana makna dari promosi jabatan yang memerlukan pengembangan keterampilan dan kontribusi kerja yang optimal agar dapat tergolong dalam penilaian dari manajemen untuk dipilih sebagai karyawan yang berpotensi mendapatkan promosi jabatan. Yang berkaitan dengan bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan selama bekerja di yayasan "X". Temuan ini sejalan dengan oleh studi yang dilaksanakan oleh Amin &

Nurwidawati (2018), yang menyebutkan bahwa kebijakan promosi yang transparan dan merata terhadap seluruh karyawan dapat memberikan dampak pada karyawan yang berkesempatan mendapat promosi yakni seperti perasaan senang, bahagia, serta merasa puas atas kontribusi kerjanya.

d. Pengawasan atau supervisi (*Supervision*)

Dimensi yang keempat yakni dimensi pengawasan/supervisi (*supervision*) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 142,7 dan merupakan nilai tertinggi ketiga di antara dimensi lainnya. Hasil temuan ini selaras dengan studi pendahuluan yang telah dijalankan, yakni dalam hal pengawasan dari atasan, karyawan merasa bahwa atasannya telah memberikan dukungan dengan baik dan memberikan apresiasi atas kinerja karyawan selama bekerja. Temuan ini menerangkan bahwa secara umum karyawan merasa puas terhadap pengawasan/supervisi di tempat kerja. Pengawasan yang efektif itu dapat mencakup bagaimana kemampuan atasan dalam memberikan arahan yang jelas, *feedback* yang membangun, serta dukungan yang baik pada karyawannya. Secara teoritis, praktis penelitian ini telah sesuai yang mengungkapkan bahwa karyawan memahami dan mampu menilai bagaimana atasan dalam memberikan pengawasan yang baik, yakni dalam mendukung, menghargai, serta memberikan apresiasi pada kinerja setiap karyawan untuk kesejahteraan karyawan di tempat kerja yang berkaitan dengan bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan selama bekerja di yayasan "X". Temuan ini tentunya selaras dengan studi yang dilaksanakan oleh Amin & Nurwidawati (2018), yang menerangkan bahwa kemampuan dari pimpinan dalam membantu secara teknis maupun dukungan dari segi sikap pada karyawan dapat menumbuhkan kepuasan kerja. Studi lainnya yang dilaksanakan oleh Pramesti & Izzati (2024), juga menyebutkan bahwa atasan yang memberikan perhatian pada karyawan dengan cukup maka mampu memunculkan kepuasan kerja pada karyawan.

e. Rekan kerja (*Coworkers*)

Dimensi terakhir yakni dimensi rekan kerja (*coworkers*) yang memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 157,7 dan merupakan nilai tertinggi kedua di antara dimensi lainnya. Hasil temuan ini selaras dengan studi pendahuluan yang menyebutkan bahwa karyawan merasa cukup puas dengan ikatan antar rekan kerja di tempat kerja yang saling mendukung, membantu, serta menghargai kinerja satu sama lain. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan di yayasan "X" termasuk dalam golongan sangat baik dan positif. Hubungan baik yang terjadi antar karyawan itu sangat penting karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, suasana kerja yang suportif dan kooperatif, dan tentunya mampu mendukung motivasi kerja karyawan. Secara teoritis, praktis penelitian ini telah selaras yakni karyawan memahami bagaimana hubungan antar rekan kerja itu sangat penting dan efektif untuk dipertahankan di tempat kerja, karena hal ini mampu mendukung karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan termotivasi lebih produktif, serta juga berkaitan dengan bagaimana penilaian kepuasan kerja karyawan selama bekerja di yayasan "X". Hasil temuan ini sejalan dengan studi yang dilaksanakan oleh Amin & Nurwidawati (2018), yang menyebutkan dukungan dari rekan kerja dapat memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan, hal ini dikarenakan karyawan akan merasa diterima dan dibantu oleh rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan lancar.

5. Kesimpulan dan saran

Kesimpulan

Berlandaskan hasil temuan dan analisis data yang telah dilaksanakan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja pada karyawan yayasan "X" secara umum tergolong pada kategori sedang dengan persentase sebesar 70%. Hasil ini juga mengungkapkan

bahwa sebagian besar dari karyawan telah merasakan kepuasan kerja yang cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal dan memerlukan perbaikan pada beberapa aspek lainnya. Selain itu, jika ditinjau dari tiap dimensi kepuasan kerja, dimensi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) menjadi dimensi yang memberikan kontribusi kepuasan kerja paling tinggi diantara lainnya, yang mengindikasikan bahwa karyawan mampu memahami dan memaknai pekerjaannya yang menarik, menantang, dan sesuai harapan karyawan tersebut. Sedangkan, dimensi kesempatan promosi (*promotion opportunities*) menjadi dimensi yang memberikan kontribusi paling rendah diantara lainnya, yang mengindikasikan bahwa karyawan masih merasa terbatas dan belum puas terhadap pengembangan karir serta peluang promosi selama bekerja di lembaga tersebut. Oleh sebab itu, secara keseluruhan dari hasil studi ini dapat menggambarkan bahwa kondisi kerja di yayasan “X” telah mampu dalam memenuhi harapan maupun target karyawan, terutama dari sisi pekerjaan dan hubungan antar rekan kerja.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat saran yang diberikan peneliti, baik bagi lembaga maupun peneliti selanjutnya. Berlandaskan rendahnya fakta mengenai kesempatan untuk promosi dapat dipahami karena setiap divisi memiliki cara pengorganisasian dan kesempatan untuk naik jabatan yang berbeda. Oleh sebab itu, pihak manajemen lembaga disarankan untuk menyesuaikan sistem promosi dengan karakteristik unik dari setiap divisi, misalnya dengan menerapkan promosi struktural yang bertahap di divisi yang memiliki jenjang jabatan yang lebih panjang, serta menerapkan promosi fungsional berupa penugasan sebagai koordinator atau penanggung jawab program di divisi yang memiliki struktur lebih sederhana. Pada kriteria untuk promosi juga harus dikaitkan secara jelas dengan indikator kinerja masing-masing divisi dan diinformasikan secara transparan agar karyawan dapat memiliki pemahaman yang jelas mengenai peluang pengembangan karir di lembaga.

Saran bagi para peneliti selanjutnya untuk menjalankan penelitian dalam jumlah sampel yang lebih besar serta dapat melibatkan kategori karyawan yang lebih beragam, yakni seperti karyawan kontrak, *freelance*, maupun tenaga magang agar hasil penelitiannya bisa lebih representatif. Pada studi selanjutnya, dapat juga menggunakan tambahan variabel lain yang memiliki cakupan lebih luas dan beragam, karena penelitian ini hanya menggunakan variabel tunggal. Oleh sebab itu juga disarankan untuk dapat mengembangkan penelitian ke arah korelasional atau eksperimen.

Daftar Pustaka

- Alsiewi, A. M. (2022). An examination of Demographic Factors Affecting Job Satisfaction among the Teachers Groups in Government Primary Schools in Libya. *Economic Studies Journal (ESJ)*, 5(3), 277-291. <https://doi.org/10.37375/esj.v5i3.154>
- Amin, L. K., & Nurwidawati, D. (2018). Profil Kepuasan Kerja pada Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Ponorogo. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(2), 1-6. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/23750/21709>
- Andriani, N., Hayati, S., & Zubair, A. G. H. (2023). Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pos (Persero) Di Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 375-383. <https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.1290>
- Annisa, S., & Edi, S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Amil Pada BAZNAS Sumatera Utara. *Khazanah: Journal of Islamic Studies*, 2(2), 92-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.51178/khazanah.v2i1.1323>
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi

- Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 46-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Bansi, D., Petkari, E., Sánchez-gutiérrez, T., & Costa, M. P. da. (2025). A Systematic Review of How Volunteering Relates to Job Satisfaction and Job Performance. *Discover Psychology*, 5(90), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s44202-025-00403-x>
- Barkhiyyah, N. S., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Motivasi Islam dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah Surabaya. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7(1), 183-198. <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/vol7iss20201pp193-208>
- Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management & Interpreneurship*, 18(2), 34-40. https://www.researchgate.net/publication/380364720_Job_Satisfaction_Understanding_the_Meaning_Importance_and_Dimensions
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5287>
- Bhatia, M., & Williams, A. (2024). Identifying Job Satisfaction Parameters among the Employees in Higher Educational Institutions: A Mathematical Model. *Wiseas Transactions on Business and Economics*, 21, 1768-1774. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.144>
- Heriani, J. K., & Faadhil. (2020). Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Ira Jaya Satria. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 1(1), 106-111. https://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/26586/1/Jihan_Heriani_Kamara.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Hutahaeen, E. S. H., & Perдини, T. A. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Mahasiswa Psikologi*. PT. Pena Persada Kerta Utama Redaksi.
- Izzati, U. A., & Nurwidawati, D. (2023). Kepuasan Kerja pada Guru Taman Kanak-kanak. *Paedagoria: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan*, 14(2), 139-144. <https://doi.org/10.31764>
- Jannah, M. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi*. In UNESA University Press. UNESA University Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9 ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Latipah, E. (2014). *Metode Penelitian Psikologi*. Deepublish.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mahbub, A., & Widyastuti. (2024). Gambaran Kepuasan Kerja pada Karyawan Kontrak. *Journal of Islamic Psychology*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/doi.org/10.47134/islamicpsychology.v1i1.42>
- Muldani, V., & Faisal, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Baitul Maal Hidayatullah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 11(1), 55-68. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jimspc/article/view/874>
- Noor, K. M. (2020). Nature of Work Satisfaction: The Differences in Gender, Age, Tenure, and Management Position Among Academics in Malaysian Universities. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 23(2), 27-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.33102/abqari.vol23no2.349>
- Paulutu, R., Yakup, & Paramata, M. R. (2021). Analisis Dimensi Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai. *MABSYA: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 3(1), 60-74. <https://doi.org/10.24090.mabsya.v3i1.4749>
- Pramesti, D. A. A., & Izzati, U. A. (2024). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Perilaku

- Produktif pada Karyawan PT X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(2), 733-745.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n2>
- Purba, S. R., Ardi, A., Wuisan, D. S. S., Andre, R., & Sunarjo. (2025). Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja dan Niat Melanjutkan Relawan Organisasi Kesehatan di Sumba Timur. *Prepotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(2), 3676-3689.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/prepotif.v9i2.46423>
- Rachmawati, A. Y., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Persepsi terhadap Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Operasional Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan PT. Pal Indonesia (Persero). *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 216-239. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i3.41292>
- Wangidjaja, F., & Edalmen. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan pada PT XYZ. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2), 333-342.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29836>