



## Literature Review Kepuasan Kerja Karyawan: Analisis Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja

**Eko Suprpto**

Dosen Univeristas Batanghari Jambi, Indonesia, [eko5ing@gmail.com](mailto:eko5ing@gmail.com)

Corresponding Author: Eko Suprpto

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan studi literature atau library research. Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan studi literature atau Library Research. Penelitian kepustakaan (Library Research) merupakan suatu jenis penelitian kualitatif yang umumnya dilaksanakan dengan cara tidak terjun langsung ke lapangan saat pencarian sumber datanya. Berdasarkan hasil penelitian dengan metode studi literature dan library research ini, ditemukan bahwa baik itu motivasi, kompensasi, maupun lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.. Melihat kondisi ini, disarankan supaya perusahaan lebih dapat memperhatikan karyawan mereka melalui motivasi, kompensasi, dan juga lingkungan kerja secara keseluruhan.

**Kata Kunci :** motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja Karyawan

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau biasa disingkat SDM ialah sesuatu yang harus diperhatikan dan juga diutamakan oleh perusahaan untuk pencapaian tujuan utama dan juga prestasi perusahaan. Sumber daya manusia itu sendiri merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu perusahaan terutama bagi perusahaan bisnis. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang mulai untuk serius mengembangkan dan juga membangun sumber daya manusianya. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas ialah sumber daya manusia yang mempunyai ketrampilan dan kompetensi tinggi yang dapat memajukan perusahaan. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan bisa dapat berjalan dengan baik jika sumber daya manusia yang ada tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan benar dan baik. Oleh karena itu faktor manusia memegang peranan utama di dalam setiap usaha yang dilakukan perusahaan.

Dengan kata lain keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, tidak dapat terlepas dari kualitas manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu cara perusahaan memastikan agar karyawannya bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan menjamin kepuasan kerja para karyawannya. Namun, kepuasan kerja karyawan yang tinggi di dalam sebuah perusahaan bukanlah perkara yang mudah untuk dicapai, karena karakter suatu karyawan yang dinamis dan heterogen seringkali menyulitkan perusahaan dalam mengarahkan dan mengatur potensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Bila tidak diatur dengan tepat, hal itu bisa mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja karyawan dan dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Untuk menanggulangi hal itu, perusahaan dipaksa supaya lebih teliti dan juga cermat dalam menilai perkembangan dari masing-masing karyawannya dengan juga memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Sehingga perusahaan bisa menentukan penyebab atas rendahnya kepuasan kerja karyawan sekaligus juga menemukan jalan keluar yang konstruktif. Oleh karena itu, Kepuasan kerja harus diperhatikan setiap saat dalam pencapaian tujuan perusahaan supaya tidak menimbulkan suatu permasalahan yang menghambat keberhasilan suatu perusahaan. Melihat pentingnya peran kepuasan kerja karyawan terhadap keberhasilan suatu perusahaan, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan dan pengaruh dari motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakan rumusan masalah artikel ini adalah:

- 1) Apakah motivasi berhubungan dan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan?
- 2) Apakah kompensasi berhubungan dan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja ? karyawan?
- 3) Apakah lingkungan kerja berhubungan dan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan sebuah cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, baik itu yang bersifat positif ataupun negatif (O'Connor, 2018). Kepuasan kerja karyawan mengacu pada seberapa jauh karyawan merasakan berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas di dalam pekerjaannya secara positif ataupun negatif. Kepuasan kerja sendiri adalah aspek penting yang harus dimiliki setiap karyawan, dimana seorang karyawan akan bekerja dengan penuh gairah, bersungguh-sungguh, dan mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga akan meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Nugroho & Kunartinah, 2012). Tingkat kepuasan kerja setiap individu tentunya berbeda-beda, tergantung pada sistem nilai yang dianut tiap-tiap individu tersebut. Kepuasan kerja yang berbeda-beda untuk setiap individu terjadi karena kepuasan ini ditentukan oleh persepsi setiap individu mengenai pekerjaannya. Karyawan akan memberikan yang terbaik jika apa yang terjadi kepadanya sesuai dengan keinginan dan harapannya, sehingga kepuasan karyawan tersebut meningkat, begitu pula dengan kinerjanya. Semakin tinggi penilaian karyawan mengenai suatu kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginannya, maka semakin tinggi pula kepuasan karyawan terhadap kegiatan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian seorang karyawan tentang perasaannya entah itu suka atau tidak suka, maupun puas atau tidak puas dalam bekerja (Ioannou et al., 2015).

Menurut Vermeir et al. (2018), kepuasan kerja merupakan keinginan utama karyawan sebab banyak karyawan menghabiskan waktu hidupnya untuk bekerja di suatu perusahaan tertentu. (Kurniasari, 2018)

Tingkat kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap bagaimana karyawan mengerjakan tugas-tugas hariannya dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Suwatno & Priansa dalam Adhipura (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi karyawan dan perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi karyawan akan menyebabkan karyawan merasa senang dalam menjalani pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja dari sisi perusahaan akan mendorong meningkatnya perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan, serta produktivitas kerja dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan terlihat tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan biasanya ditandai dengan berbagai aspek, seperti rendahnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan laporan, serta menurunnya efektivitas dan efisiensi kerja.

### **Motivasi**

Motivasi menurut Robbins & Coulter (2018) adalah suatu proses dimana usaha atau upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dilakukan secara berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Ada tiga elemen motivasi yang terdapat dalam definisi tersebut, yaitu energi, arah, dan ketekunan. Energi merupakan ukuran dari intensitas atau dorongan, dengan menunjukkan usaha dan kerja keras; arah merupakan usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi; serta ketekunan adalah tindakan berkelanjutan dalam mencapai tujuan. Secara sederhananya dapat dijelaskan bahwa motivasi ialah sesuatu yang menyebabkan seseorang melangkah, mengarahkannya melangkah kemana, dan mempertahankannya untuk terus melangkah. Selanjutnya, menurut Saleem et al. (2010), motivasi itu berperan sebagai tenaga penggerak yang menyebabkan seseorang berkeinginan untuk mengupayakan yang terbaik terhadap sesuatu yang mereka lakukan. Berdasarkan teori tersebut motivasi ialah suatu faktor dinamis yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Menurut Rahul et al. (2020) motivasi berperan sebagai sesuatu yang memberi semangat bagi individu dalam melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan inspirasi atau keinginannya. Individu yang memiliki motivasi seperti mendapatkan tenaga untuk mengerjakan pekerjaannya sementara individu yang tidak melakukan suatu pekerjaan dianggap tidak memiliki motivasi. Kemampuan memotivasi ini terutama harus dimiliki oleh seorang pemimpin karena seorang pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan anggotanya. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Mukhtar et al., 2016). Jadi berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil yang optimal. Motivasi menyangkut alasan seseorang berbuat dan apa tujuan orang tersebut sehingga berbuat demikian.

Hodge & Luthan dalam Ekaningsih (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis yang terjadi karena adanya keinginan yang belum terpuaskan,

yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan insentif, dan merupakan proses dasar yang dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*). Kebutuhan timbul ketika ada ketidakseimbangan baik itu secara fisiologis maupun secara psikologis. Selanjutnya, timbulnya kebutuhan ini akan menciptakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hasil dari tindakan tersebut adalah terpenuhinya kebutuhan yang kemudian memberikan kepuasan dan dalam jangka waktu tertentu akan memunculkan kebutuhan baru (*modification of needs*). Proses itu akan terus dilakukan secara berulang-ulang selama manusia masih hidup. Jika suatu kebutuhan yang tingkatannya sama muncul secara berulang-ulang maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana sebelumnya, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk ke dalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow.

Dalam Robbins & Coulter (2018) disebutkan bahwa *Maslow's Hierarchy of Needs Theory* merupakan teori yang menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan, yang secara berurutan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat tinggal, seks, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan keamanan merupakan kebutuhan seseorang akan rasa aman dan perlindungan dari kejahatan fisik maupun emosional. Kebutuhan sosial ialah kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, dan persahabatan. Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian. Serta kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

Setiap tingkatan dalam hierarki kebutuhan tersebut harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar dipenuhi secara eksternal, sementara kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal. Setelah suatu kebutuhan secara substansial terpenuhi, individu tidak lagi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan itu. Menurut teori ini, motivator harus memperhatikan pada tingkat kebutuhan mana seseorang berada, dan fokus untuk memenuhi kebutuhan itu atau tingkat di atasnya.

### **Kompensasi**

Sinollah (2011) menyatakan bahwa kompensasi merupakan seluruh pendapatan baik yang berupa uang, barang langsung, maupun barang tak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Kompensasi ialah pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dilakukan melalui pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusinya terhadap perusahaan (Musyafi et al., 2016). Selain itu, Kompensasi dapat didefinisikan sebagai suatu kontraprestasi atas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai tukaran atas kontribusinya terhadap perusahaan. Karyawan dapat menganggap kompensasi sebagai keuntungan yang merupakan hak karena telah menjadi karyawan dari perusahaan ataupun hadiah karena telah melakukan pekerjaan dengan baik. Kompensasi itu adil ketika imbalan atau balas jasa yang diberikan

kepada karyawan sebanding dengan pengorbanan mereka (waktu, tenaga, pikiran) terhadap perusahaan (Musyafi et al., 2016).

Menurut Rivai & Sagala dalam Tingkir (2015), jenis kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan non finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial dapat dibedakan lagi menjadi dua bentuk yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung adalah segala bentuk pembayaran berupa uang yang diberikan secara langsung kepada karyawan, seperti gaji, upah, dan bonus. Gaji merupakan balas jasa berupa uang sebagai imbalan untuk karyawan atas statusnya sebagai pegawai yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Kebijakan tingkat gaji yang sehat memiliki tiga tujuan, yaitu memikat tenaga kerja yang kompeten, mempertahankan kepuasan karyawan yang bekerja saat ini terhadap kompensasi mereka, dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Upah merupakan pembayaran berupa uang kepada karyawan yang didasarkan pada jumlah jam kerja. Dan bonus merupakan suatu kompensasi insentif dimana bonus tersebut diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga memberikan insentif kepada karyawan tersebut untuk bekerja dengan lebih baik lagi dan tingkat produksi yang baru bisa terlampaui.

Selanjutnya, kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi yang juga berwujud uang yang dikeluarkan perusahaan, namun tidak diberikan secara langsung kepada karyawan, melainkan diberikan kepada pihak ketiga. Misalnya perusahaan mengikutsertakan karyawannya dalam program perlindungan kesehatan dan sosial dimana perusahaan membayar premi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan asuransi ketenagakerjaan yang selanjutnya karyawan akan memperoleh manfaat dari program tersebut berupa biaya pengobatan/perawatan maupun tabungan hari tua. Tidak hanya itu, beberapa contoh kompensasi finansial tidak langsung yang bisa dinikmati karyawan, yaitu mobil perusahaan, rumah dinas, *voucher*, akses internet, dan keanggotaan klub. Berbeda dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial tidak diberikan oleh perusahaan dalam bentuk uang, tetapi bernilai positif dan berharga bagi karyawan. Kompensasi ini berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. kompensasi non finansial yang berkaitan dengan pekerjaan, yaitu kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, dan peluang promosi untuk naik jabatan. Sedangkan kompensasi non finansial yang berkaitan dengan lingkungan kerja, meliputi penempatan di lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, serta penyediaan fasilitas yang memadai.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja karyawan (Aruan & Fakhri, 2015). Lingkungan kerja ini mencakup tempat kerja, fasilitas yang disediakan, ketenangan, kebersihan, dan hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat kerja tersebut. Karyawan memerlukan lingkungan kerja baik, selain untuk kenyamanannya, juga untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan-pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2014) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja adalah berbagai elemen di sekitar karyawan yang mempengaruhi performa karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan tujuan untuk menjamin performa karyawan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti dalam Aruan & Fakri (2015) lingkungan kerja dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi karyawan. Ada dua jenis lingkungan kerja fisik, yaitu lingkungan kerja fisik yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti meja, kursi, komputer, dan lain-lain serta lingkungan kerja fisik perantara di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan, seperti sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, warna ruangan, bau tidak sedap, dan lain-lain. Untuk dapat meminimalisasi pengaruh lingkungan kerja fisik, langkah pertama adalah mempelajari fisik maupun tingkah laku karyawan, kemudian hal tersebut digunakan sebagai dasar dalam menentukan lingkungan kerja yang sesuai. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan dengan atasan, bawahan, ataupun sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis dimana lingkungan ini tidak dapat secara langsung ditangkap oleh panca indera, namun dapat dirasakan keberadaannya. Perusahaan hendaknya mendukung hubungan kerja antara karyawan, misalnya dengan membentuk suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, ataupun pengendalian diri. Menurut Rahmawati et al. (2019) suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya apabila mampu menciptakan lingkungan kerja fisik dan non fisik yang baik.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan studi *literature* atau *Library Research*. Mengkaji buku-buku *literature* sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Disamping itu, menganalisis artikel-artikel ilmiah baik yang telah bereputasi maupun yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di sitasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google

Penelitian kepustakaan merupakan suatu jenis penelitian kualitatif yang umumnya dilaksanakan dengan cara tidak terjun langsung ke lapangan saat pencarian sumber datanya. Penelitian kepustakaan juga memiliki arti sebagai penelitian yang dilakukan hanya berdasarkan atas karya-karya tertulis, termasuk hasil penelitian baik yang sudah maupun yang belum dipublikasikan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja tidak bisa dipisahkan dari motivasi kerja yang tidak jarang merupakan harapan bagi karyawan. Keduanya memiliki hubungan yang erat dimana motivasi kerja dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan dalam Kurniasari (2018) motivasi berperan sebagai pemberi daya gerak yang mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, bergairah, dan terintegrasi dalam upaya mencapai kepuasan yang diinginkan. Motivasi juga merupakan suatu kekuatan yang mampu mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Can & Yasri (2016) dapat dibuktikan bahwa ada pengaruh signifikan yang positif dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Nagari. Pengaruh

positif artinya semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan dan sebaliknya. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan modal dasar bagi karyawan untuk bekerja dengan baik sekaligus puas dengan pekerjaannya tersebut.

Selain itu, hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja juga dijelaskan oleh *Motivation-Hygiene Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg, dimana teori ini membahas tentang motivasi manusia dalam lingkungan kerjanya dan dampaknya pada kepuasan kerja (Robbins & Coulter, 2018). Dalam teori ini dinyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *Motivators* dan *Hygiene Factor*. *Motivators* adalah faktor intrinsik yang mendorong karyawan menjadi termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan *Hygiene Factors* adalah faktor ekstrinsik berupa dorongan yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Teori ini menekankan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik terkait dengan ketidakpuasan kerja. Ketika orang-orang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung mengutip faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik yang berasal dari tempat kerja.

*Motivators* merupakan faktor pemberi kepuasan yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, *Hygiene Factors* adalah faktor yang tidak mengarah pada kepuasan kerja. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Jadi jika *Hygiene Factors* ini memenuhi syarat maka bisa menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak memotivasi. Herzberg berpendapat bahwa ada dua langkah dalam memberikan motivasi pada karyawan. Tahap pertama adalah mencegah munculnya ketidakpuasan dengan cara memastikan bahwa faktor-faktor *Hygiene* karyawan telah memenuhi syarat. Tahap kedua adalah menciptakan motivasi dan kepuasan karyawan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merasakan faktor-faktor motivator. Teori Herzberg terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Chatzoglou et al. (2011) terhadap 213 akuntan di Makedonia, Yunani dimana dalam penelitian ini ditemukan adanya hubungan antara motivasi intrinsik (*Motivators*) dengan *turnover intention* dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, manajemen berfokus pada peningkatan motivasi. Peningkatan motivasi intrinsik pada seorang akuntan berpengaruh pada menurunnya *turnover intention*, sebab dengan adanya motivasi intrinsik, seorang akuntan akan merasakan kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri.

Selanjutnya, George & Jones dalam Kartika & Kaihatu (2010) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan psikologis yang sifatnya mengarahkan perilaku seseorang (*direction of behavior*), menentukan tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan seseorang dalam menghadapi suatu permasalahan (*level of persistence*). Teori ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kartika & Kaihatu (2010) terhadap karyawan yang bekerja di *Pakuwonn Food Festival, Pakuwon City, Surabaya* terkait dengan motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, 5 dari 7 karyawan menyatakan puas dengan pekerjaan mereka saat ini meskipun terkadang kondisi tidak menentu dan mereka sering berada di bawah tekanan untuk meningkatkan penjualan, namun mereka tetap menyatakan puas. Sementara 2 orang sisanya menyatakan bahwa dirinya tidak puas. Alasan 5 orang responden yang menyatakan puas adalah karena mereka merasa ada semangat dan ada

motivasi yang timbul dalam diri mereka sendiri untuk melakukan pekerjaan mereka setiap harinya, dimana secara lebih spesifiknya mereka mengatakan bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerjanya sehingga meskipun menghadapi pekerjaan yang berat, mereka tetap semangat karena melakukannya bersama-sama. Jadi, penelitian ini menunjukkan bahwa apabila seseorang memiliki dorongan psikologis yang positif, maka mereka akan berperilaku dan bekerja dengan baik, serta menjadi gigih dalam menghadapi permasalahan ketika bekerja. Dalam penelitian ini, karyawan termotivasi karena memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerjanya sehingga meskipun berada di bawah tekanan, mereka tetap gigih dalam melakukan pekerjaannya dan kepuasan kerja mereka masih tetap tinggi.

## **2. Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi secara tepat kepada karyawan akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya sehingga pencapaian dari pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut (Septerina & Irawati, 2018). Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak adil akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permadi & Suana (2017) melalui observasi dan wawancara terhadap karyawan di PT Indonesia Power yang terutama sudah bekerja dengan baik dan sudah mengabdikan untuk waktu yang lama, mendapati bahwa para karyawan merasa pembagian penghargaan yang diberikan oleh perusahaan masih kurang dan tidak adil. Dalam hal pembagian pekerjaan tidak jarang karyawan harus melakukan pekerjaan di luar bidangnya atau merangkap, seperti supervisor menjadi operator, ataupun operator PLTG menjadi operator PLTD yang terjadi karena jumlah pekerjaan yang ada melebihi jumlah SDM yang tersedia. Akibatnya, banyak karyawan yang mengeluh karena mereka bekerja melebihi jam kerja yang seharusnya (8 jam). Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kompensasi yang tidak memadai akan membuat karyawan tidak puas. Oleh karena itu, sangat penting untuk memberikan tingkat kompensasi yang sebanding dengan kontribusi dari karyawan terhadap perusahaan sebab akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Veriyani & Prasetyo (2018) pada karyawan level operator divisi produksi PT Soljer Abadi melalui survey terhadap 30 responden, menunjukkan bahwa 63,3% responden merasa puas dengan pekerjaan mereka di perusahaan tersebut. Kepuasan kerja karyawan PT Soljer Abadi terjadi karena sistem kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan pekerjaan yang selama ini mereka lakukan, artinya kompensasi yang mereka peroleh sesuai dengan tingkat kontribusi mereka terhadap perusahaan. Selain itu, PT Soljer Abadi juga sudah menerapkan sistem kompensasi sesuai dengan Peraturan Pengupahan Pemerintah Kabupaten Bandung sehingga kepuasan karyawan lebih terjamin. Tidak hanya itu, PT Soljer Abadi juga memberikan sejumlah insentif dan tunjangan lainnya yang layak diterima oleh karyawannya. Berkat sistem kompensasi yang baik, karyawan PT Soljer Abadi merasa puas dengan pekerjaannya. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif antara kompensasi dan kepuasan kerja dimana semakin sesuai tingkat kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dan sebaliknya.

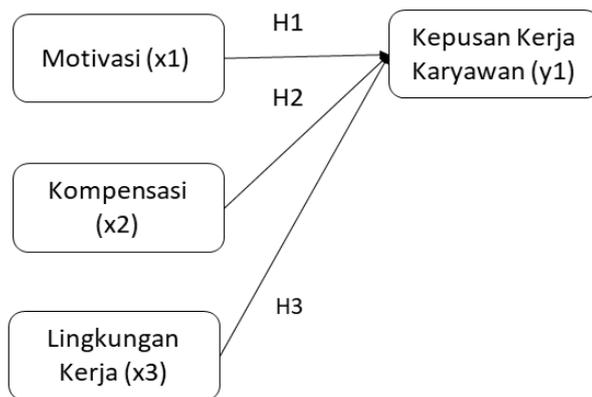
### 3. Lingkungan kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

Lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang erat dan saling berkaitan. Kesan yang nyaman terhadap lingkungan kerja dapat mengurangi rasa bosan dan jenuh saat bekerja dimana kenyamanan tersebut tentunya akan menghasilkan kepuasan kerja (Aruan & Fakhri, 2015). Sebaliknya, ketidaknyamanan akan menghasilkan ketidakpuasan yang bisa menurunkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Permadi & Suana (2017) terhadap karyawan PT Indonesia Power, yang menemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, yaitu penataan meja yang jaraknya terlalu dekat sehingga menghambat kelancaran ruang gerak karyawan yang mengakibatkan sering terjadinya kecelakaan kerja. Selain itu, dalam penelitian ini didapati pula bahwa karyawan merasa kurang nyaman dalam menjalani pekerjaannya dengan penerangan yang agak redup. Penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja yang merupakan aspek dari kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sudiarditha et al. (2017) juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 15 responden dari Direktorat Umum LPP TVRI untuk menjawab 10 pertanyaan yang berhubungan dengan indikator kepuasan kerja. Ternyata hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan beberapa karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ketidakpuasan karyawan ini terjadi karena dua indikator yang menunjukkan presentase terbesar, yaitu indikator gaji dan fasilitas kerja. Ketidakpuasan pada gaji sebesar 33,3% dan ketidakpuasan pada fasilitas kerja juga sebesar 33,3%. Ketidakpuasan karyawan LPP TVRI terjadi karena adanya permasalahan pada kenyamanan lingkungan kerja berupa fasilitas yang kurang memadai, seperti kurang tersedianya fasilitas berupa komputer dimana terdapat beberapa meja karyawan yang tidak ada komputernya. Tidak hanya itu, tata letak ruang kerja pada LPP TVRI juga tidak memberikan kenyamanan kepada karyawan dimana jarak meja karyawan yang satu dengan yang lainnya terlalu berdekatan sehingga mempersempit ruang gerak karyawan. Ditambah lagi tidak ada sekat antara meja karyawan yang satu dengan yang lainnya sehingga karyawan menjadi tidak leluasa dalam mengerjakan sesuatu. Faktor lainnya adalah pewarnaan ruangan yang agak kurang nyaman dan terlihat kusam, hal ini mungkin terjadi karena keberadaan Gedung TVRI sudah cukup berumur. Bahkan fasilitas seperti lift yang merupakan fasilitas yang penting, kurang bekerja secara optimal. Terlihat pada penelitian ini bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan/korelasi yang positif dimana kualitas lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya.

#### ***Conceptual Framework***

Berdasarkan kajian teori, maka dapat di gambar *conceptual framewrok* seperti berikut in:



**Gambar 1: Conceptual Framework**

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang dikaji dan dibahas pada artikel ini, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana jika suatu karyawan diberikan motivasi yang tinggi, maka karyawan tersebut juga akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya. Kompensasi juga memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana jika suatu karyawan diberikan penghargaan/kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan begitu pula sebaliknya. Dan Lingkungan kerja pun memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana jika suatu karyawan bekerja di tempat kerja dengan kondisi lingkungan kerja yang memadai, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini baik secara akademik atau secara empirik adalah perlu dilakukannya kajian lebih lanjut sebab masih ada banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada semua tipe dan level organisasi, oleh karena itu artikel ini masih memerlukan kajian lebih lanjut untuk melengkapi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhiputra, M. W. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Layanan Hotel. *Business Management Journal*, 11(2), 120–139. <https://doi.org/10.30813/bmj.v11i2.628>
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia. *Modus*, 27(2), 141–162.
- Can, A., & Yasri. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen*

- Bisnis Dan Publik*, 4(1), 1–26.
- Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Eleni, K., Elena, P., & Diamantidis, A. D. (2011). *Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model*”, 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics. July.
- Ekaningsih, A. S. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tarakan*, 4(1), 19–30.
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of job satisfaction on Greek nurses' health-related quality of life. *Safety and Health at Work*, 6(4), 324–328. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.07.010>
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*, 12(1), 100–112. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.1.pp.100-112>
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 32–39.
- Mukhtar, Ali, H., & Mardalena. (2016). *Efektivitas Pimpinan*. <https://osf.io/9pgq7/download/?format=pdf>
- Musyafi, R., Utami, H. N., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 39(2), 149.
- Nugroho, A. D., & Kunartinah. (2012). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 153–169.
- O'Connor, J. (2018). The impact of job satisfaction on the turnover intent of executive level central office administrators in texas public school districts: A quantitative study of work related constructs. *Education Sciences*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/educsci8020069>
- Permadi, I., & Suana, I. (2017). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 6(1), 521–549.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Parameter*, 4(2), 1–9. <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.41>
- Rahul, C., Ali, H., & Munawar, N. A. M. (2020). ABC Analysis, Forecasting, and Economic Order Quantity (EOQ) Implementation to Improve Smooth Operation Process. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(3), 319–325. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management Fourteenth Edition*. 584. [file:///C:/Users/JOVEN/EJEMPLAR/Music/002 Administracion.pdf](file:///C:/Users/JOVEN/EJEMPLAR/Music/002%20Administracion.pdf)
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213–222. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>
- Septerina, & Irawati, R. (2018). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI DI PT. ETOWA PACKAGING INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(2), 1–14.

- <https://doi.org/10.31955/jimea.vol2.iss2.pp1-14>
- Sinollah. (2011). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( Studi Pada PT . PLN ( Persero ) Distribusi Jawa Timur. *Jurnal Otonomi*, 11(1. Juli 2011), 0–14.
- Suarditha, I. K. R., Waspodo, A. A., & Triani, N. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Umum Lembaga Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 278. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i2.48>
- Tingkir, M. S. D. (2015). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24(1), 1–6.
- Veriyani, R., & Prasetio, A. P. (2018). *PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA DIVISI PRODUKSI PT. SOLJER ABADI*. 2(2), 1–14.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48(April 2019), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Wibowo, M. (2014). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 16(1), 84891.