

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika pesatnya perkembangan dunia industri modern menjadikan angka persaingan antar perusahaan semakin ketat. Selain itu, tantangan-tantangan lain seperti pengurangan massal jumlah tenaga kerja pada masa pandemi Covid-19 tahun 2019, program pemerintah untuk meningkatkan efisiensi hasil seperti Unpaid Leave dan ketidakpastian alur ekonomi global yang menuntut banyak perusahaan mampu untuk beradaptasi. Layaknya industri lain, termasuk bisnis perhotelan, harus mampu mengikuti laju evolusi ekonomi ini guna mempertahankan daya saingnya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang penting dalam setiap perusahaan. Perhotelan sendiri merupakan salah satu sektor yang mendayagunakan manusia hampir di seluruh aspek operasionalnya. Kegiatan operasional sehari-hari sangat bergantung pada timbal balik antara staf dan tamu setiap harinya, menjadikan peran karyawan menjadi aset keberhasilan perusahaan.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi global ini adalah dengan pengelolaan SDM efektif dan efisien yang berorientasi pada peningkatan kinerja produktif. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM tidak hanya menyangkut fungsional dalam operasional sehari-hari, tetapi juga mencakup upaya untuk memastikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Pengelolaan SDM yang baik telah membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, sekaligus berperan dalam peningkatan produktivitas dan kinerja pada karyawan. Manajemen SDM yang strategis memainkan peran dalam mendorong inovasi di sektor perhotelan dengan mendorong kreativitas, sharing-knowledge, dan peningkatan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan motivasi, pengembangan keterampilan, dan kemampuan beradaptasi karyawan, yang mengarah pada inovasi berkelanjutan

dan kesuksesan bisnis dalam industri yang dinamis (Baruah & Sharma, 2025). Sebagai bagian dari strategi manajemen SDM, hal yang mendukung kinerja produktif karyawan, diantaranya adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas dalam menjalankan pekerjaannya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, produktivitas ini langsung berdampak pada meningkatnya daya saing perusahaan sehingga dapat mendorong pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan. Pendekatan komprehensif dalam manajemen SDM, yang mencakup pengembangan kompetensi dan peningkatan kepuasan kerja, terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan (R. Utami dkk., 2024). Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka biasanya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan mereka. Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, yang menyebabkan stres dan kelelahan (Shinta Prasetia Devi dkk., 2025). Karyawan yang tidak puas cenderung tidak dapat bekerja dengan optimal dalam tugas-tugas mereka (Siti Rosmayati & Maulana, 2021). Ketidakpuasan kerja juga terkait dengan kelelahan karyawan dan tingkat pergantian karyawan, yang memiliki dampak negatif terhadap kinerja organisasi (Ajeng Sekartiwi & Sartika, 2024).

Kepuasan kerja merupakan konsep yang mencerminkan apa yang dirasakan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang dapat berupa positif maupun negatif. Penilaian terhadap kepuasan kerja bersifat subjektif berdasarkan nilai-nilai yang dianut individu. Ketika pengalaman seorang karyawan sejalan dengan nilai-nilai pribadi, maka kondisi tersebut dapat dikategorikan sebagai bentuk kepuasan kerja mereka. Sutrisno, dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2009:74) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan, sehingga menimbulkan perasaan senang, puas, atau tidak puas. Menurut Maslow (1954) dalam teori hierarki kebutuhan dasar seperti, kebutuhan fisiologis, rasa aman, perasaan diterima dalam kelompok sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri juga menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan dasar tersebut harus dipenuhi

terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi agar kepuasan kerja dapat tercapai.

Sutrisno (2009), menuliskan beberapa aspek utama yang menjadi penentu kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja, keamanan kerja, kesempatan untuk maju, gaji, serta komunikasi. Kondisi kerja terkait dengan lingkungan kerja yang nyaman merupakan salah satu pertimbangan bagi karyawan dalam memilih tempat bekerja yang dapat mendukung tingkat produktivitas dan kepuasan individu selama menjalani tugas sehari-hari. Menurut Parjimawati & Wirjawan (2023), kinerja dan kenyamanan karyawan dapat ditingkatkan melalui dukungan tempat kerja yang memadai. Sementara itu, Lumintang dkk. (2019) menekankan bahwa kelelahan kerja dapat dicegah dan kepuasan karyawan dapat meningkat ketika tempat kerja berada dalam kondisi optimal. Umumnya, penilaian terhadap kenyamanan lingkungan kerja dilakukan dengan memperhatikan kondisi pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, desain ergonomis, serta standar kebersihan ruang kerja. Pencahayaan yang kurang memadai, seperti kondisi ruang kerja yang remang-remang, dapat menyulitkan saat beraktivitas seperti menulis atau menginput data. Hal ini berpotensi menimbulkan kesalahan dalam pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa 83% area kerja memiliki pencahayaan yang tidak memadai (<200 lux), yang secara signifikan terkait dengan tingkat kelelahan kerja yang tinggi (Yulistiyana dkk., 2024). Peningkatan pencahayaan dapat meningkatkan produktivitas hingga 10% dan mengurangi kesalahan hingga 30% (Nurchayyo, 2023). Sebaliknya, pencahayaan yang terang dan proporsional mampu menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan mendukung konsentrasi. Selain pencahayaan, sirkulasi udara juga menciptakan kenyamanan. Ruangan kerja yang terasa gerah akibat sirkulasi, kipas angin, atau sistem pendingin udara (AC) yang tidak berfungsi dengan baik, dapat menimbulkan ketidaknyamanan fisik yang berujung pada penurunan fokus kerja. Ketidaknyamanan lain seperti ruang kerja yang sempit dan bising dapat menyebabkan ketidakpuasan, kelelahan, dan menurunnya motivasi kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memicu keluhan dari karyawan yang

berkaitan langsung dengan kepuasan kerja mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nabilah dkk. (2025) pencahayaan yang memadai, suhu ruangan yang nyaman, serta desain ergonomis terbukti memiliki kontribusi positif terhadap produktivitas karyawan, sementara kebisingan dinilai tidak sekuat variabel lainnya dalam mempengaruhi kinerja. Penelitian mereka juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dirancang dengan baik mampu menurunkan tingkat stres, meningkatkan konsentrasi, dan mendukung kesejahteraan pekerja. Selain itu, kebersihan tidak kalah pentingnya. Lingkungan kerja yang bersih dan terorganisir mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Berdasarkan studi Horrevorts dkk. (2018), penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tingkat kebersihan yang diukur memiliki hubungan positif yang signifikan dengan peningkatan kepuasan kerja di kalangan pekerja kantor. Hal ini berarti jika lingkungan kerja semakin bersih dan nyaman maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak terjaga kebersihannya berisiko menjadi sumber penyakit dan gangguan kesehatan, seperti jika terdapat karpet yang mengandung debu atau infestasi serangga seperti nyamuk atau lalat. Keberadaan unsur-unsur tersebut dapat mengganggu sistem pernapasan dan menciptakan rasa tidak nyaman secara fisik dan psikologis.

Aspek kedua adalah aspek keamanan kerja. seiring dengan kenyataan bahwa sebagian besar waktu karyawan dihabiskan di tempat kerja, potensi risiko kecelakaan maupun gangguan kesehatan menjadi hal yang relevan untuk diperhatikan. Kejadian tidak terduga seperti tersandung, tergelincir, atau terbentur dapat berujung pada cedera fisik, termasuk luka yang memerlukan penanganan medis segera. Kondisi ini semakin kompleks pada sektor pekerjaan yang memiliki tingkat risiko tinggi, seperti di proyek konstruksi atau area pembangunan, di mana paparan terhadap bahaya lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan perlindungan kesehatan dan jaminan kecelakaan kerja. Tersedianya dukungan berupa bantuan pengobatan atau potongan biaya melalui program-program seperti BPJS Ketenagakerjaan dan jaminan kecelakaan kerja memberikan ketenangan batin bagi para pekerja.

Asuransi kesehatan memberikan jaminan bahwa karyawan dapat mengakses layanan kesehatan tanpa beban finansial yang berat, hal ini dapat mengurangi kekhawatiran karyawan tentang resiko kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang. Asuransi menjadi bentuk peduli dari perusahaan yang menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan.

Berkaitan dengan potensi resiko kecelakaan kerja, untuk memastikan keamanan dan keselamatan pekerja, perusahaan juga mengadakan pelatihan sebagai langkah preventif agar karyawan dapat melindungi diri sendiri maupun orang lain di sekitarnya ketika bekerja. Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan upaya perlindungan untuk mencegah dan mengurangi kecelakaan serta penyakit akibat kerja. K3 dapat mengendalikan hazard dan risiko untuk meminimalkan cedera dan kecelakaan, serta mempromosikan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial pekerja (Fitriani Rahman, 2020). Variabel kepuasan kerja dapat berkontribusi terhadap pengaruh variabel K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap kinerja karyawan (Hutagaol dan Arwiyah, 2020). Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana K3 mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika perusahaan menerapkan program K3 yang baik, karyawan merasa lebih aman dan nyaman di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian mendorong peningkatan kinerja. Pelatihan penanggulangan kecelakaan bukan hanya sekadar formalitas, melainkan investasi strategis yang membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dengan aman dan efisien. Pelatihan ini memastikan karyawan memahami potensi resiko di lingkungan kerja, bagaimana mencegah kecelakaan, dan apa yang harus dilakukan jika terjadi insiden.

Ke tiga adalah tentang bagaimana perusahaan mengembangkan karir karyawan dengan menyediakan kesempatan untuk maju. Ottawa Edu, menyimpulkan organisasi yang berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mempengaruhi hasil penjualan dan laba dibandingkan tidak.

Selain itu, kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir secara signifikan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, 93% dari karyawan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan karyawannya. Pelatihan karyawan yang baik akan mendorong rasa keterlibatan mendorong berkembangnya kompetensi kerja mereka menjadi lebih efisien dan kompetitif. Kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan dan praktik kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja (I. Suryadharma dkk., 2016). Program pengembangan karir yang efektif dan fasilitas yang sesuai memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja secara keseluruhan. Hasil penelitian Rusmansyah dkk. (2023, sebagaimana dikutip dalam Fadillah & Rizky, 2024) menekankan pentingnya organisasi menyediakan fasilitas yang memadai dan merancang program pengembangan karir yang efektif untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka dan meningkatkan performa kerja. Terlibatnya karyawan pada sisi operasional perusahaan menjadi peluang untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan diluar lingkup kerjanya, sehingga peningkatan kemampuan tersebut dapat membantunya dalam mengerjakan tugasnya lebih baik.

Selain memberikan kesempatan dalam pengembangan karir, kompensasi penghasilan atau gaji yang diberikan menjadi penting yang menentukan seorang karyawan puas atau tidak dalam pekerjaannya. Hampir rata-rata pekerja mengharapkan standar hidup yang layak, sedangkan upah yang mereka dapatkan tidak serta merta sesuai dengan yang diinginkan. Adanya penetapan upah minimum regional bukan menjadi hal determiner kepuasan seseorang dalam pekerjaannya. Setiap orang memiliki persepsi yang berbeda-beda dalam memandang seberapa cukup penghasilan mereka dengan pengeluaran yang ada. Karyawan yang puas dengan gaji mereka cenderung berkinerja lebih baik dan menunjukkan sikap positif kepada pekerjaan mereka. Kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, sebagai hasilnya, kinerja karyawan

meningkat (Warnadi & Perkasa, 2025). Sebaliknya, karyawan yang merasa gaji mereka tidak memadai lebih mungkin merasa tidak puas, yang berpotensi menyebabkan keterlambatan dan berkurangnya upaya kerja (Tizara dkk., 2024).

Dalam suatu perusahaan, ketika karyawan dikelilingi oleh rekan kerja yang ramah, suportif, dan mudah diajak berkomunikasi, mereka cenderung merasa lebih betah di lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja yang mendorong semangat gotong-royong, dimana karyawan merasa dimanusiakan dan merasa nyaman dalam berinteraksi, seperti saat meminta bantuan tanpa takut di beri penilaian negatif, akan meningkatkan rasa kebersamaan. Selain itu, hubungan yang akrab dengan atasan juga berperan pada komunikasi yang lancar dengan atasan sehingga dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan dan memastikan informasi tersampaikan dengan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi besar pada kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendorong kerja sama dan memanusiakan karyawan akan meningkatkan kerja sama tim dan kepuasan kerja. Hubungan yang erat dengan atasan memfasilitasi komunikasi yang efisien, mempercepat penyelesaian tugas, dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan (Mutahir dkk., 2023).

1.1 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta (KSPH), serta memahami dinamika yang terkait. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gambaran lingkungan kerja, keamanan kerja, kesempatan pengembangan diri, gaji, kesempatan untuk berkembang, dan kondisi komunikasi dalam perusahaan yang berkontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puasnya karyawan terhadap pekerjaan mereka. Melalui pendekatan kualitatif dan teknik deskriptif, peneliti mendalami pengalaman langsung karyawan melalui wawancara. Dari data yang diperoleh melalui wawancara dengan 7 (tujuh) karyawan di Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta, diperoleh berbagai perspektif mengenai pengalaman kerja mereka, serta faktor-faktor

yang mendasari perasaan tersebut. Pemahaman terhadap aspek-aspek tersebut menjadi dasar bagi pihak manajemen atau organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman. Karyawan yang mengalami pengalaman positif saat bekerja menunjukkan peningkatan motivasi dan produktivitas, yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan serta pencapaian visi dan misi institusi.

1.2 Manfaat Penelitian

1.3.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman mendalam mengenai pengembangan sumber daya manusia, tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang dapat menjadi dasar acuan untuk studi lanjutan dalam bidang psikologi organisasi.

1.3.2 Manfaat Praktis

a. Karyawan:

Penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka, memberikan pemahaman lebih luas bagi karyawan mengenai arti penting kepuasan kerja serta mendorong perbaikan pada aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan.

b. Perusahaan:

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan, khususnya dalam bidang personalia, untuk membangun kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

c. Mahasiswa:

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran bagi mahasiswa dalam memahami sistem kerja industri serta meningkatkan kemampuan analisa terhadap permasalahan di lapangan.

1.3 Halaman Keaslian

Penelitian berjudul “Gambaran Kepuasan Kerja pada Karyawan Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta” ini disusun dan ditulis oleh peneliti sendiri. Tabel keaslian penelitian membandingkan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Yaitu:

Tabel 1.1

Keaslian Penelitian

NO	JUDUL	PENULIS	VARIABEL	HASIL
1.	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja pada Karyawan di Hotel Megaland Solo	Andini Septia Irsanin	Variabel Independen (X): Kepuasan Kerja Variabel Dependen (Y): Produktifitas Kerja	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan di Hotel Megaland Solo.
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Fortuna	Ali Akbar Syarzanan, Dwi Windradini B.P., S. Suhartono	Variabel Independen (X): Kepuasan Kerja Variabel Dependen (Y): Produktivitas Kerja	Variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Hotel Dafam Fortuna Jember bernilai positif mengindikasikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 79,1% akan mengalami peningkatan. Karyawan Hotel Dafam Fortuna Jember menjawab kuesioner tentang kepuasan kerja dengan indikator psikologi, sosial, fisik dan finansial terutama pada indikator psikologis yang menunjukkan bahwa pekerjaan di Hotel Dafam Jember sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan sebesar 46,4%.
3.	Gambaran Kepuasan Kerja pada Karyawan Kontrak	Ali Mahbub, Widyastuti	Kepuasan Kerja Sub variabel: Psikologis, sosial, fisik, finansial	Hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang moderat, dengan 44% responden melaporkan kepuasan yang sedang,

			diikuti oleh 22% merasa puas, 16% tidak puas, dan 10% sangat tidak puas.
4. Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Pengolahan RSS di PT. DS	Adzani Ghani Ilmanafian, Erni Hasanah	Kepuasan kerja Sub variabel: Hubungan atasan-bawahan Hubungan rekan kerja Kondisi tempat kerja Isi pekerjaan Imbalan/Reward	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tingkat kepuasan kerja karyawan pabrik pengolahan RSS PT. DS secara umum sudah puas dari variabel hubungan atasan bawahan, hubungan rekan kerja dan isi pekerjaan, namun pada variabel kondisi tempat kerja dan imbalan/rewards masih belum puas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2009:74) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan, sehingga menimbulkan perasaan senang, puas, atau tidak puas. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan, yang muncul dari dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2019) Sedangkan menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2019:75) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Serupa dengan Handoko, Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai hasil dari penilaian kinerja seseorang atau pengalaman kerja. Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang dianggap penting oleh mereka, menekankan peran subjektivitas karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan dan nilai-nilai pribadi melalui elemen-elemen pekerjaan, yang selaras dengan pendekatan faktual kepuasan kerja sebelumnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang muncul akibat adanya penilaian secara subjektif antara harapan, keinginan, kebutuhan, dan pengalaman yang diinginkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang benar-benar diperoleh di tempat kerja. Apabila apa yang diperoleh sesuai atau melebihi harapan, maka karyawan akan merasakan

perasaan senang dan puas. Sebaliknya, jika kenyataan yang diperoleh berada di bawah harapan, karyawan akan merasa tidak puas. Dengan demikian, kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan.

2.1.2 Aspek-Aspek

Menurut Edy Sutrisno (2009) ada beberapa aspek kepuasan kerja meliputi: Kondisi kerja, keamanan kerja, kesempatan untuk berkembang, gaji dan penghargaan, komunikasi.

1. Kondisi Kerja: Meliputi kenyamanan lingkungan kerja seperti ventilasi yang baik, pencahayaan memadai, fasilitas kantin yang layak, serta ketersediaan tempat parkir yang cukup
2. Keamanan Kerja: Rasa aman di tempat kerja, lingkungan yang aman membuat karyawan merasa tenang dan terlindungi.
3. Kesempatan untuk Berkembang: Adanya peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, mendapatkan pengalaman baru, serta naik jabatan atau jenjang karier.
4. Gaji dan Penghargaan: Besaran gaji harus mencerminkan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan serta sesuai dengan harapan mereka agar timbul rasa adil dan puas.
5. Komunikasi: Hubungan komunikasi yang terbuka dan lancar antar rekan kerja maupun dengan atasan, ditambah kesediaan manajemen untuk mendengarkan masukan, mengakui prestasi, dan menghargai pendapat karyawan, sangat menentukan terciptanya suasana kerja yang harmonis dan memuaskan.

Sedangkan Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima aspek, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Dalam perkembangan selanjutnya, Luthans juga menambahkan kondisi kerja sebagai salah satu faktor penting yang turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

1. Pekerjaan itu Sendiri: Memberikan tugas yang menantang sehingga dapat memberi kesempatan belajar hal baru dan dapat menerima tanggung jawab.
2. Gaji: Besaran upah bukan hanya memenuhi kebutuhan dasar tapi upah yang diterima secara adil juga dianggap sebagai gambaran bagaimana manajemen memandang kontribusi terhadap perusahaan.
3. Kesempatan Promosi: Adanya peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karier, memperoleh wewenang yang lebih besar, serta naik ke jenjang yang lebih tinggi melalui strategi manajemen organisasi yang mendukung promosi dan pengembangan kompetensi.
4. Pengawasan (*Supervision*): Hubungan yang positif dengan atasan serta perlakuan yang baik terhadap karyawan dapat memberikan dukungan emosional yang kuat, juga muncul ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
5. Rekan Kerja: Memiliki hubungan dengan rekan kerja yang mendukung secara sosial dan kooperatif menjadi pengaruh kepuasan kerja, memberikan kenyamanan, nasihat, dan bantuan kepada individu.
6. Kondisi Kerja: Termasuk lingkungan tempat kerja yang nyaman, termasuk fasilitas dan suasana kerja, turut memengaruhi kepuasan.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh beberapa aspek utama yang saling terkait, yaitu sifat pekerjaan yang menantang dan bermakna, kondisi kerja yang nyaman serta aman, gaji dan penghargaan yang dirasakan adil sesuai kontribusi, peluang promosi dan pengembangan karier yang jelas, kualitas hubungan dengan atasan yang mendukung serta melibatkan karyawan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta komunikasi yang terbuka sehingga karyawan merasa dihargai dan

didengar. Pemenuhan aspek-aspek tersebut secara menyeluruh akan membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek oleh Sutrisno (2009) adalah: Kondisi kerja, keamanan kerja, kesempatan untuk maju, gaji, dan komunikasi.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2023), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu:

1. Faktor Psikologis: berkaitan dengan aspek kejiwaan individu. Faktor ini mencakup minat, ketenangan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor Sosial: berhubungan dengan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Aspek ini meliputi kualitas interaksi sosial antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.
3. Faktor Fisik: terkait dengan kondisi lingkungan dan keadaan fisik karyawan. Faktor ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, ketersediaan perlengkapan kerja, kondisi ruangan (seperti suhu, pencahayaan, dan sirkulasi udara), serta kesehatan, umur, dan kondisi fisik karyawan.
4. Faktor Finansial: berhubungan dengan imbalan dan jaminan kesejahteraan. Faktor ini meliputi sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai bentuk tunjangan, fasilitas yang diberikan, serta kesempatan untuk promosi jabatan.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan, yaitu faktor motivator (*intrinsic factors*) dan faktor hygiene (*extrinsic factors*).

1. Faktor Motivator (*Motivators*): faktor-faktor yang bersumber dari dalam pekerjaan itu sendiri (intrinsik). Ketidakhadiran faktor motivator tidak serta-merta menyebabkan ketidakpuasan yang kuat, melainkan hanya menimbulkan perasaan “tidak puas” (*no satisfaction*) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).
 - a. Prestasi (*Achievement*): Pekerjaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasakan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang menantang namun bermakna, sehingga timbul rasa bangga dan prestasi pribadi.
 - b. Pengakuan (*Recognition*): Karyawan perlu mendapatkan penghargaan atau pujian yang tulus atas hasil kerjanya, baik dari atasan, rekan kerja, maupun pihak lain yang relevan.
 - c. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*): Isi pekerjaan harus menarik, bervariasi, dan cukup menantang sehingga tidak membosankan, namun tetap sesuai dengan kemampuan karyawan.
 - d. Tanggung jawab (*Responsibility*): Karyawan harus diberi wewenang dan rasa “kepemilikan” atas tugasnya, sehingga mereka merasa bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan.
 - e. Kemajuan dan pertumbuhan (*Advancement and growth*): Tersedianya peluang promosi, pengembangan karier, serta kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru

baik melalui tugas sehari-hari maupun program pelatihan formal.

2. Faktor *hygiene* adalah faktor-faktor yang bersumber dari dalam pekerjaan itu sendiri (intrinsik): faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik, yaitu berasal dari lingkungan atau konteks di sekitar pekerjaan, bukan dari isi pekerjaan itu sendiri. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi atau berada pada tingkat yang buruk, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang nyata. Namun, jika faktor *hygiene* sudah memadai atau baik, ia hanya mencegah ketidakpuasan (*no dissatisfaction*), tetapi tidak serta-merta meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan (Herzberg, 1966).
 - a. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*):
Kebijakan harus jelas, adil, dan sebanding dengan perusahaan pesaing.
 - b. Pengawasan (*Supervision*):
Pengawasan harus bersifat mendukung, memberikan otonomi yang wajar, serta tidak bersifat otoriter berlebihan.
 - c. Hubungan interpersonal (*Interpersonal relations*):
Hubungan yang sehat dan saling menghormati antara atasan-bawahan serta antar-rekan kerja.
 - d. Kondisi kerja (*Working conditions*):
Lingkungan fisik kerja yang aman, nyaman, bersih, serta dilengkapi peralatan yang memadai.
 - e. Gaji (*Salary*):
Struktur dan besaran gaji harus kompetitif, adil, dan sesuai dengan standar industri.
 - f. Keamanan kerja (*Job security*):

Karyawan perlu merasa pekerjaannya stabil dan tidak berada dalam ancaman pemutusan hubungan kerja (PHK) yang tidak wajar.

2.2 Karyawan

2.2.1 Definisi Karyawan

Secara umum, karyawan dapat diartikan sebagai seseorang yang bekerja untuk suatu organisasi atau perusahaan dengan menerima imbalan berupa gaji atau upah. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan karyawan sebagai pegawai atau orang yang bekerja di suatu lembaga, seperti di kantor, perusahaan, dll., dengan mendapat upah. Sedangkan menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia, pasal 1 ayat (2) menjelaskan bahwa pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Menurut Robbins dan Judge (2019) dalam konteks perilaku organisasi, seorang karyawan adalah anggota organisasi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui usaha fisik dan mentalnya, serta terikat oleh norma-norma, aturan, dan sistem yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah individu yang terlibat dalam suatu hubungan kerja dengan organisasi, juga mencakup penerimaan imbalan, dan kontribusi terhadap tujuan bersama.

2.2.2 Ciri-Ciri Karyawan yang Mempunyai Kepuasan Kerja Tinggi

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercermin secara nyata dalam sikap dan perilaku karyawan sehari-hari. Menurut Maharani dkk. (2023), terdapat perbedaan yang kontras antara karyawan yang puas dan yang tidak puas. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan dorongan dan motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja. Mereka tidak hanya sekadar menjalankan tugas, tetapi

juga merasakan kebahagiaan dan antusiasme dalam pekerjaannya, yang kemudian berdampak pada semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja seringkali termanifestasi dalam bentuk sikap apatis, termasuk keengganan untuk berangkat kerja dan kurangnya gairah dalam menjalankan tanggung jawab. Perilaku negatif ini, jika tidak dikelola, dapat menimbulkan masalah operasional bagi perusahaan seperti tingginya angka absensi, keterlambatan, dan pelanggaran disiplin lainnya. Dengan demikian, karyawan yang puas tidak hanya menguntungkan dirinya sendiri tetapi juga memberikan kontribusi dan dampak positif yang lebih besar bagi kemajuan organisasi.

Lebih lanjut, Yakup dkk. (2023) mengidentifikasi beberapa karakteristik spesifik yang dimiliki oleh karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karakteristik-karakteristik tersebut yaitu:

1. Keyakinan akan Masa Depan Organisasi: Karyawan tersebut memiliki perspektif jangka panjang dan meyakini bahwa organisasi tempatnya bekerja akan dapat memberikan stabilitas dan kepuasan bagi kariernya di masa depan. Keyakinan ini menumbuhkan rasa aman dan loyalitas.
2. Komitmen untuk Menjaga Kualitas Kerja: Mereka tidak bekerja asal-asalan, tetapi memiliki komitmen pribadi untuk menjaga dan bahkan meningkatkan kualitas hasil kerjanya. Standar kualitas yang tinggi menjadi sebuah prinsip yang dipegang teguh.
3. Tingkat Komitmen Organisasional yang Tinggi: Karyawan yang puas mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Mereka memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang besar, yang

mendorong mereka untuk berusaha memberikan yang terbaik bagi kesuksesan perusahaan.

4. Produktivitas Kerja yang Optimal: Pada akhirnya, seluruh karakteristik di atas berkontribusi pada pencapaian produktivitas kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang puas, termotivasi, dan berkomitmen cenderung lebih efisien, inovatif, dan berkontribusi lebih besar terhadap output organisasi.

2.2.3 Ciri-Ciri Karyawan yang Mempunyai Kepuasan Kerja Rendah

Kepuasan kerja yang rendah (*job dissatisfaction*) tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada keseluruhan kerja tim dan organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah umumnya menunjukkan sejumlah perilaku. Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja merefleksikan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dan ketika perasaan ini negatif, akan terwujud dalam berbagai bentuk penarikan diri (*withdrawal behavior*). Penarikan diri ini merupakan bentuk mekanisme menghindari dari situasi kerja yang tidak menyenangkan. Karakteristik ini sering kali saling berkaitan dan dapat memperburuk kondisi baik bagi karyawan maupun organisasi.

Ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tingkat Absensi dan Bolos Kerja yang Tinggi. Karyawan yang tidak puas cenderung memiliki komitmen organisasi yang rendah, sehingga motivasi untuk datang bekerja berkurang. Ketidakhadiran mereka seringkali bukan karena alasan sakit yang sah, tetapi lebih pada keengganan untuk menghadapi lingkungan kerja (Luthans, 2021).
2. Kinerja yang Menurun atau Tidak Konsisten. Meskipun hubungan antara kepuasan dan kinerja kompleks, secara

umum, karyawan yang tidak puas akan kehilangan motivasi intrinsik untuk memberikan usaha terbaik. Mereka mungkin hanya memenuhi standar minimum dan enggan melakukan pekerjaan ekstra (Colquitt, LePine, & Wesson, 2019).

3. *Turnover Intention* yang Tinggi (Niat untuk Keluar). Ini adalah salah satu dampak paling nyata dari ketidakpuasan. Karyawan yang tidak bahagia akan aktif atau pasif mencari peluang kerja di tempat lain. Menurut Mobley (1977) dalam modelnya, ketidakpuasan kerja adalah pemicu utama proses pikiran yang akhirnya berujung pada keputusan untuk keluar.
4. Perilaku Kontraproduktif. Perilaku ini merugikan organisasi dan dapat berbentuk seperti penyalahgunaan aset perusahaan, sabotasi halus, atau pelanggaran aturan secara sengaja. Perilaku ini adalah bentuk balas dendam terhadap ketidakpuasan yang dirasakan (Spector, 2019).
5. Sikap Negatif dan Sinis. Karyawan sering menunjukkan sikap pesimis, mudah mengeluh, dan sinis terhadap tujuan, kebijakan, atau rekan kerja dan atasan mereka. Mereka menjadi pengaruh buruk yang dapat menularkan energi negatif dalam tim (Robbins & Judge, 2019).
6. Penarikan Diri Sosial (*Social Withdrawal*). Mereka enggan berpartisipasi aktif dalam rapat, acara sosial perusahaan, atau kerja tim. Mereka memilih untuk mengisolasi diri, mengurangi interaksi, dan menunjukkan ketidakpedulian terhadap kegiatan kolektif (Luthans, 2021).
7. Banyak Mengeluh. Ketidakpuasan sering diekspresikan melalui keluhan yang terus-menerus, baik tentang pekerjaan, gaji, atasan, maupun rekan kerja. Keluhan ini

merupakan saluran untuk meluapkan ketidakpuasan mereka (Spector, 2019).

8. Berkurangnya Inisiatif dan Komitmen Organisasional. Karyawan kehilangan rasa memiliki terhadap organisasi. Mereka enggan memberikan ide-ide baru atau berjuang lebih keras untuk kesuksesan perusahaan karena merasa tidak dihargai atau tidak ada imbalan yang setara (Colquitt dkk., 2019).

2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 1.1 *Kerangka Berfikir*

Dari kerangka berpikir yang digambarkan pada gambar di atas, kepuasan kerja karyawan memberikan dampak besar bagi perusahaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen dalam menjaga kualitas kerja, antusiasme beserta kebahagiaan dan dorongan intrinsik yang kuat, serta peningkatan produktivitas melalui efisiensi dan inovasi. Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja rendah biasanya mengalami penurunan inisiatif terhadap organisasi dan kinerja, niat *turnover* yang tinggi,

serta kecenderungan mudah mengeluh dengan sikap negatif yang memengaruhi disiplin dan hasil kerja secara keseluruhan.

2.4 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian berdasarkan uraian diatas adalah: Bagaimana kepuasan kerja pada karyawan di Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta?

