

ARTIKEL

ANALISIS KEPUASAN KERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI LAZUARDI GROUP

Oleh :
ERIN RISWANTO
NPM. 228.020.149



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis analisis kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Lazuardi Group. Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang relevan dan komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, serta studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen pengukuran kepuasan kerja di Lazuardi Group masih perlu disempurnakan agar lebih terstruktur dan mampu menghasilkan data yang lebih akurat. Kinerja karyawan secara umum berada dalam kategori baik, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam proses pengukuran kepuasan kerja. Penyusunan instrumen yang lebih baik dapat mendukung peningkatan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis SWOT, Lazuardi Group berada pada Kuadran I (strategi agresif), yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang besar untuk mengembangkan sistem pengukuran kepuasan kerja secara lebih efektif.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Analisis SWOT

ABSTRACT

Job satisfaction is a fundamental element that influences employee performance within an organization. Employee performance is the result of work accomplished by individuals in an organization and is strongly affected by job satisfaction. This study aims to identify and analyze job satisfaction as an effort to improve employee performance at Lazuardi Group. The results of this study are expected to provide recommendations for improving employee performance through the development of relevant and comprehensive job satisfaction measurement instruments. This research employed a descriptive approach. Data were collected through observation, interviews, and documentation studies. The data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the job satisfaction measurement instrument used at Lazuardi Group still needs improvement to become more structured and capable of producing more accurate data. Employee performance is generally categorized as good, although several obstacles remain in the job satisfaction measurement process. The development of a better measurement instrument can support improvements in employee motivation, job satisfaction, and performance. Based on the SWOT analysis, Lazuardi Group is positioned in Quadrant I (aggressive strategy), indicating that the company possesses significant strengths and opportunities to develop a more effective job satisfaction measurement system.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Performance, SWOT Analysis

RINGKESAN

Kapuasan kerja mangrupa unsur anu penting pisan anu mangaruhan kana kinerja pagawé dina hiji organisasi. Kinerja pagawé mangrupa hasil tina pagawean anu dilaksanakeun ku individu dina organisasi sarta dipangaruhan ku tingkat kapuasan kerja. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun mikanyaho jeung nganalisis kapuasan kerja dina raraga ngaronjatkeun kinerja pagawé di Lazuardi Group. Hasil ieu panalungtikan dipiharep bisa méré rékomendasi pikeun ngaronjatkeun kinerja pagawé ngaliwatan nyusun instrumén pangukuran kapuasan kerja anu relevan jeung komprehensif. Metode anu digunakeun nyaéta pendekatan déskriptif. Téknik ngumpulkeun data dilaksanakeun ngaliwatan observasi, wawancara, jeung studi dokumentasi. Data anu geus dikumpulkeun dianalisis ngaliwatan réduksi data, panyajian data, jeung nyieun kacindekan. Hasil panalungtikan nunjukkeun yén instrumén pangukuran kapuasan kerja di Lazuardi Group masih kénéh perlu disampurnakeun sangkan leuwih sistematis jeung mampu ngahasilkeun data anu leuwih akurat. Kinerja pagawé sacara umum aya dina kategori hadé, sanajan masih aya sababaraha kendala dina prosés pangukuran kapuasan kerja. Nyusunna instrumén anu leuwih hadé bisa ngarojong kana ningkatna motivasi, kapuasan, jeung kinerja pagawé. Dumasar kana hasil analisis SWOT, Lazuardi Group aya dina Kuadran I (strategi agrésif), anu nuduhkeun yén pausahaan miboga kakuatan jeung kasempetan anu gedé pikeun ngamekarkeun sistem pangukuran kapuasan kerja anu leuwih éféktif.

Kata Kunci: Kapuasan Kerja, Kinerja Pagawé, Analisis SWOT.

I. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan elemen fundamental yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Konsep ini mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk terpenuhinya kebutuhan profesional dan pribadi di lingkungan kerja. Robbins dan Judge dalam Mangkunegara (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan efisiensi karyawan, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan turunnya motivasi dan kinerja, bahkan meningkatkan tingkat *turnover*.

Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi dan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Salas Vallina et al (2021), menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam bekerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memengaruhi semangat kerja dan menyebabkan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga didukung oleh Gupta dan Shaw dalam Sedarmayanti (2021), yang mengemukakan bahwa karyawan yang puas menunjukkan komitmen lebih besar terhadap tujuan perusahaan dan kontribusi yang lebih tinggi terhadap keberhasilan organisasi.

Lazuardi Group, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa sejak 2012, memiliki beragam sektor usaha seperti distributor *air conditioner*, perdagangan, penyewaan, layanan servis, serta di bidang *retail barbershop*, dan kedai kopi. Dengan total 35 karyawan dan rata-rata omzet bulanan sebesar ±Rp 800 juta, perusahaan ini menunjukkan pertumbuhan yang positif. Hal ini tak lepas dari penerapan visi, “Menjadi Perusahaan yang Berkembang dan Bermanfaat untuk Memenuhi Kebutuhan Konsumen,” dan misi, “Membangun Bisnis dan Aset Produktif secara terintegrasi guna memberikan manfaat dan pelayanan yang luas kepada konsumen.”

Salah satu kekuatan utama Lazuardi Group adalah loyalitas karyawan yang tinggi, tercermin dari rendahnya tingkat *turnover*. Loyalitas ini menciptakan rasa kepemilikan dan semangat kolektif di antara karyawan untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Dalam konteks persaingan bisnis yang ketat, loyalitas karyawan menjadi aset strategis yang memungkinkan perusahaan mempertahankan stabilitas operasional dan keunggulan kompetitif.

Namun demikian, Lazuardi Group menghadapi tantangan signifikan berupa ketiadaan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang relevan dan sistematis. Ketidakhadiran alat ukur ini menyebabkan perusahaan kesulitan memahami kebutuhan, aspirasi, dan kendala karyawan secara mendalam. Akibatnya, pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia lebih sering didasarkan pada intuisi daripada data objektif, yang berisiko menurunkan efektivitas pengelolaan SDM dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan laporan tahunan Lazuardi *Global Compassionate School* (2023), lembaga ini telah mengembangkan jaringan lebih dari 15 sekolah di Indonesia dengan kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan karakter dan pendekatan STEAM. Analisis dari Putri & Rachmadi (2022)

menunjukkan bahwa pendekatan ini berkontribusi pada tren adopsi kurikulum berbasis nilai di sekolah-sekolah swasta nasional.

Lazuardi Group, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa dengan sektor operasional seperti barbershop dan kedai kopi, telah menunjukkan pertumbuhan yang positif sejak pendiriannya pada tahun 2012. Meskipun perusahaan memiliki tingkat loyalitas karyawan yang tinggi, yang tercermin dari rendahnya tingkat turnover, namun pengelolaan kepuasan kerja karyawan masih menjadi tantangan. Salah satu masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah ketiadaan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang sistematis dan relevan. Hal ini mengakibatkan perusahaan kesulitan memahami secara mendalam kebutuhan, aspirasi, dan kendala yang dihadapi oleh karyawan. Selain itu, pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM) lebih sering didasarkan pada intuisi daripada data objektif, yang berisiko menurunkan efektivitas pengelolaan SDM dan motivasi kerja karyawan.

Menurut teori-teori yang mendasari kepuasan kerja, seperti teori dua faktor Herzberg, teori ekspektansi Vroom, dan teori hierarki kebutuhan Maslow, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibedakan menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Lazuardi Group menghadapi tantangan untuk mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor ini dengan cara yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di setiap lini sektor usaha, khususnya barbershop dan kedai kopi yang berinteraksi langsung dengan konsumen.

Data internal Lazuardi Group menunjukkan bahwa meskipun tingkat turnover karyawan relatif rendah (5% pada tahun 2022), hanya 45% karyawan yang merasa puas dengan kompensasi dan peluang pengembangan karier. Hal ini menunjukkan adanya potensi masalah dalam kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang relevan, yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Lazuardi Group. Selain itu, hasil pengukuran kepuasan kerja diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya terkait sistem kompensasi, pengembangan karier, lingkungan kerja, dan program peningkatan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas, loyalitas, serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pengelolaan kepuasan kerja karyawan di Lazuardi Group, khususnya pada sektor jasa operasional seperti barbershop dan kedai kopi.

1. Kajian mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori Herzberg (motivator dan *hygiene*), teori *expectancy* oleh Vroom (hubungan harapan dan kinerja), dan hierarki kebutuhan Maslow (pemenuhan kebutuhan kerja).
2. Sektor barbershop dan kedai kopi: Dua unit usaha yang memerlukan interaksi intensif antara karyawan dan konsumen.

3. Dukungan manajemen: Lazuardi Group memberikan akses terhadap data internal dan partisipasi penuh dalam pengembangan instrumen penelitian.

Dengan batasan tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan hasil yang aplikatif dan relevan bagi pengelolaan SDM di sektor jasa operasional.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana instrumen pengukuran kepuasan kerja yang digunakan di Lazuardi Group.
2. Bagaimana kondisi eksisting kinerja karyawan di Lazuardi Group.
3. Kendala apa saja yang dihadapi dalam proses pengukuran kepuasan kerja di Lazuardi Group.
4. Bagaimana penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Instrumen pengukuran kepuasan kerja yang digunakan di Lazuardi Group.
2. Kondisi eksisting kinerja karyawan di Lazuardi Group.
3. Mengidentifikasi Kendala apa saja yang dihadapi dalam proses pengukuran kepuasan kerja di Lazuardi Group.
4. Penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang signifikan, baik dari segi teoritis maupun praktis, sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Manfaat Teoritis

Berkontribusi pada pengembangan literatur terkait pengukuran kepuasan kerja dan kaitannya dengan kinerja karyawan. Memberikan wawasan tentang kendala dalam pengelolaan SDM berbasis kepuasan kerja, khususnya pada perusahaan sektor barang dan jasa.

Manfaat Praktis

1. Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang relevan dan komprehensif.
2. Membantu manajemen Lazuardi Group dalam merancang kebijakan SDM yang berbasis data.
3. Mendukung penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Herzberg (2019) dalam *Two-Factor Theory*, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori faktor utama, yaitu faktor intrinsik (*motivator*) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik (*hygiene*) seperti gaji, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi. Ketika kedua faktor ini dikelola dengan baik, karyawan cenderung merasa puas dan termotivasi untuk bekerja secara lebih produktif. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja karyawan tidak hanya mendorong produktivitas tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja membutuhkan alat ukur yang valid dan relevan untuk memastikan faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi dengan akurat.

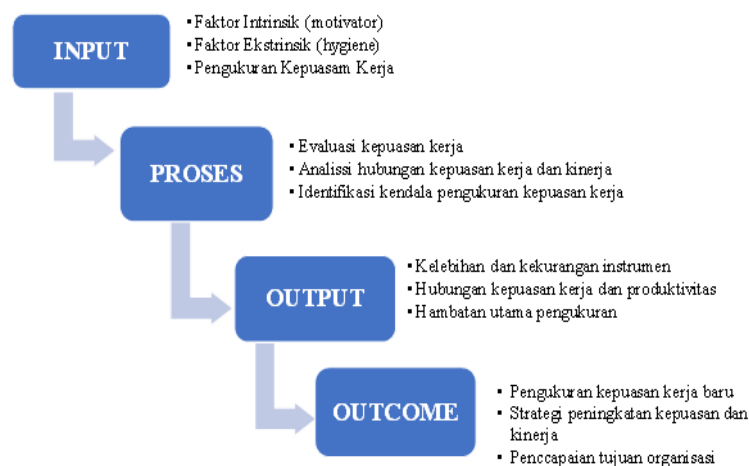
Alat pengukuran kepuasan kerja merupakan komponen krusial bagi manajemen dalam memahami pandangan karyawan terhadap lingkungan kerja dan tanggung jawab yang mereka emban. Menurut Hidayati dan Setiawan (2023), pengukuran kepuasan kerja yang efektif harus mencakup berbagai dimensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi serta kondisi spesifik karyawan. Hal ini sejalan dengan asumsi bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh faktor-faktor intrinsik seperti tantangan pekerjaan dan pengakuan atas prestasi. Dengan demikian, instrumen pengukuran yang komprehensif dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai persepsi karyawan, yang pada gilirannya dapat membantu manajemen dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini akan menganalisis kelebihan dan kekurangan dari instrumen pengukuran kepuasan kerja yang diterapkan di Lazuardi Group, serta mengevaluasi sejauh mana instrumen tersebut dapat mencerminkan kebutuhan, harapan, dan ekspektasi karyawan. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara apa yang diharapkan karyawan dan apa yang mereka terima. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis apakah instrumen yang digunakan mampu menangkap elemen-elemen tersebut secara efektif. Analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian ini mengevaluasi kinerja karyawan di Lazuardi Group sebagai aspek yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964) kinerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka mengenai hubungan antara usaha yang diberikan, penghargaan yang diterima, dan hasil yang dicapai. Judge et al (2001). juga menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama dalam organisasi berbasis jasa seperti Lazuardi Group. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepuasan kerja memengaruhi produktivitas, motivasi, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Namun, pengukuran kepuasan kerja sering menghadapi berbagai kendala. Menurut Equity Theory yang dijelaskan oleh Adams (1965), ketidakadilan dalam distribusi penghargaan atau perlakuan dapat menurunkan motivasi karyawan dan meningkatkan ketidakpuasan. Kendala lain meliputi keterbatasan alat ukur yang sesuai, keengganan karyawan memberikan umpan balik jujur, serta kurangnya pemahaman manajemen terhadap hasil pengukuran. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi hambatan-hambatan tersebut dan memberikan rekomendasi solusi yang sesuai.

Sebagai langkah akhir, penelitian ini bertujuan untuk menyusun instrumen pengukuran kepuasan kerja yang relevan dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan di Lazuardi Group. Menurut Locke (1976) dalam Goal-Setting Theory, pengukuran yang akurat dapat membantu manajemen menetapkan tujuan yang realistis dan relevan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Instrumen yang disusun diharapkan mencakup dimensi intrinsik dan ekstrinsik, serta mampu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan demikian, alat ukur yang dihasilkan dapat menjadi landasan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih strategis dan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, berikut adalah pengembangan proposisi penelitian:

1. Belum ada instrumen pengukuran kepuasan kerja yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan spesifik di Lazuardi Group, sehingga pengelolaan kepuasan kerja belum optimal.
2. Kinerja karyawan saat ini relatif belum mencapai tingkat yang sesuai dengan harapan Perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

3. Terdapat kendala dalam proses pengukuran kepuasan kerja karyawan, seperti kurangnya alat ukur yang relevan dan valid, yang berpotensi berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan.
4. Penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang komprehensif diharapkan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan pengelolaan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey*, yaitu suatu metode yang hanya melihat gambaran umum dari variabel atau hubungan antar variabel saja. Informasi diperoleh berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan yang dikumpulkan langsung dari tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui kondisi fakta-fakta empirik terhadap objek yang sedang diteliti. Selain itu, digunakan pula pendekatan *descriptive analysis*, yaitu menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang tampak pada waktu diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian. Tipe investigasi bersifat deskriptif dan tidak melakukan pengujian hubungan sebab akibat antara variabel.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan analisis SWOT, diketahui bahwa penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Lazuardi Group. Dampak tersebut tidak hanya terlihat dari meningkatnya kualitas informasi yang diperoleh perusahaan mengenai kondisi kepuasan kerja karyawan, tetapi juga terlihat dari perubahan perilaku kerja, peningkatan motivasi, perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia, serta meningkatnya efektivitas pengambilan keputusan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran kepuasan kerja bukan sekadar alat evaluasi administratif, melainkan merupakan instrumen strategis yang dapat membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan, harapan, persepsi, dan tingkat kepuasan karyawan secara lebih komprehensif.

Dalam era persaingan organisasi yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berbasis data. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun instrumen pengukuran kepuasan kerja yang sistematis, valid, reliabel, dan berkelanjutan. Instrumen yang baik akan menghasilkan informasi yang akurat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sehingga perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), organisasi yang menerapkan sistem pengukuran kepuasan kerja secara terstruktur cenderung memiliki tingkat produktivitas, loyalitas, dan kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memiliki sistem pengukuran yang jelas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja mampu memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Manfaat tersebut mencakup aspek kualitas informasi, motivasi kerja, produktivitas kerja, pengembangan karier, loyalitas karyawan, efektivitas manajemen sumber daya manusia, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dampak penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di Lazuardi Group, hasil identifikasi dampak tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Dampak Penyusunan Instrumen Pengukuran Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Lazuardi Group

No	Aspek Dampak	Kondisi Setelah Penyusunan Instrumen	Kontribusi terhadap Kinerja Karyawan
1	Kualitas Informasi	Data kepuasan kerja lebih terukur dan sistematis	Mempermudah pengambilan keputusan SDM
2	Motivasi Kerja	Karyawan merasa pendapatnya diperhatikan perusahaan	Meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja
3	Produktivitas Kerja	Permasalahan kerja dapat diidentifikasi lebih cepat	Produktivitas kerja meningkat
4	Loyalitas Karyawan	Karyawan merasa lebih dihargai organisasi	Menurunkan potensi turnover
5	Pengembangan Karier	Kebutuhan pengembangan SDM lebih mudah diketahui	Mendorong peningkatan kompetensi karyawan
6	Sistem Kompensasi	Informasi mengenai kepuasan terhadap kompensasi lebih akurat	Meningkatkan keadilan dan motivasi kerja
7	Lingkungan Kerja	Masalah lingkungan kerja dapat diketahui lebih awal	Menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif
8	Hubungan Kerja	Komunikasi antara manajemen dan karyawan meningkat	Memperkuat kerja sama dan koordinasi
9	Pengambilan Keputusan	Kebijakan SDM lebih berbasis data	Keputusan menjadi lebih objektif dan tepat sasaran
10	Kinerja Organisasi	Pengelolaan SDM menjadi lebih efektif	Mendukung pencapaian tujuan organisasi
11	Employee Engagement	Tingkat keterikatan karyawan meningkat	Karyawan lebih aktif berkontribusi
12	Retensi SDM	Risiko perpindahan	Stabilitas tenaga kerja

		karyawan dapat ditekan	meningkat
13	Efektivitas Evaluasi	Evaluasi kinerja lebih terintegrasi	Perbaikan kinerja lebih terukur
14	Budaya Organisasi	Terbangun budaya keterbukaan dan perbaikan berkelanjutan	Meningkatkan kualitas organisasi
15	Perencanaan SDM	Perusahaan lebih mudah menyusun strategi pengembangan SDM	Kinerja jangka panjang lebih terjamin

Sumber: Data Hasil Penelitian Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja memberikan dampak yang sangat luas terhadap berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia di Lazuardi Group. Dampak tersebut tidak hanya dirasakan oleh perusahaan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga dirasakan secara langsung oleh karyawan sebagai pihak yang terlibat dalam proses kerja sehari-hari. Instrumen yang tersusun secara sistematis memungkinkan perusahaan memperoleh data yang lebih akurat mengenai kondisi kepuasan kerja sehingga setiap kebijakan yang disusun dapat didasarkan pada kebutuhan nyata yang dirasakan karyawan.

Secara umum, dampak yang dihasilkan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori utama. Pertama, dampak terhadap kualitas informasi organisasi. Dengan adanya instrumen yang lebih terstruktur, perusahaan memperoleh data yang lebih valid, reliabel, dan objektif mengenai kondisi kepuasan kerja karyawan. Data tersebut menjadi dasar yang kuat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan sumber daya manusia. Kedua, dampak terhadap aspek psikologis karyawan. Ketika perusahaan secara aktif mengukur dan memperhatikan kondisi kerja karyawan, muncul perasaan dihargai, diperhatikan, dan dilibatkan dalam proses pengembangan organisasi. Kondisi tersebut mampu meningkatkan motivasi intrinsik, keterikatan kerja (*employee engagement*), serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Ketiga, dampak terhadap aspek perilaku kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya sistem pengukuran kepuasan kerja yang lebih baik mampu mendorong peningkatan disiplin kerja, tanggung jawab, komitmen organisasi, serta produktivitas karyawan. Karyawan menjadi lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik karena mereka melihat adanya keseriusan perusahaan dalam memperbaiki berbagai kondisi kerja yang menjadi perhatian mereka. Keempat, dampak terhadap sistem manajemen sumber daya manusia. Informasi yang diperoleh dari instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan sistem kompensasi, pengembangan karier, pelatihan, distribusi beban kerja, lingkungan kerja, serta berbagai kebijakan SDM lainnya.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja juga berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Karyawan memiliki ruang yang lebih besar untuk menyampaikan

aspirasi, masukan, maupun kritik yang konstruktif terhadap berbagai kebijakan organisasi. Kondisi tersebut sangat penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan serta mendukung terciptanya iklim organisasi yang sehat dan produktif.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Instrumen Pengukuran Kepuasan Kerja di Lazuardi Group: Instrumen pengukuran kepuasan kerja yang digunakan di Lazuardi Group telah digunakan sebagai sarana untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan, namun masih belum sepenuhnya sistematis dan terstandarisasi. Instrumen yang digunakan telah mencakup beberapa aspek penting seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan kerja, kepemimpinan, beban kerja, pengembangan karier, dan penilaian kinerja. Meskipun demikian, instrumen tersebut masih memerlukan penyempurnaan agar mampu menghasilkan data yang lebih valid, reliabel, dan komprehensif sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen.
2. Kondisi Eksisting Kinerja Karyawan di Lazuardi Group: Kondisi kinerja karyawan di Lazuardi Group secara umum berada dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari tingginya loyalitas karyawan, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang cukup efektif, serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti pemerataan beban kerja, sistem penghargaan yang lebih adil, serta pengembangan karier yang lebih terstruktur agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.
3. Kendala dalam Proses Pengukuran Kepuasan Kerja: Proses pengukuran kepuasan kerja di Lazuardi Group masih menghadapi beberapa kendala, antara lain belum terstandarisasinya instrumen pengukuran, keterbatasan waktu dalam pengisian kuesioner, kurangnya pemahaman sebagian karyawan terhadap tujuan survei, belum optimalnya umpan balik dari manajemen, serta adanya keraguan sebagian responden dalam memberikan jawaban secara jujur. Kendala-kendala tersebut berpotensi memengaruhi kualitas data yang dihasilkan sehingga perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan dari perusahaan.
4. Dampak Penyusunan Instrumen Pengukuran Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang sistematis memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Lazuardi Group. Instrumen yang baik mampu menghasilkan informasi yang lebih akurat mengenai kebutuhan dan harapan karyawan sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif. Selain itu, pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan secara terstruktur dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, keterlibatan karyawan, serta produktivitas kerja. Berdasarkan hasil analisis SWOT, Lazuardi Group berada pada Kuadran I (Strategi Agresif) dengan koordinat (1,102; 1,092) yang menunjukkan bahwa

perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar untuk mengembangkan sistem pengukuran kepuasan kerja yang lebih efektif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Rekomendasi

1. Instrumen Pengukuran Kepuasan Kerja di Lazuardi Group: Instrumen pengukuran kepuasan kerja yang digunakan di Lazuardi Group telah digunakan sebagai sarana untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan, namun masih belum sepenuhnya sistematis dan terstandarisasi. Instrumen yang digunakan telah mencakup beberapa aspek penting seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan kerja, kepemimpinan, beban kerja, pengembangan karier, dan penilaian kinerja. Meskipun demikian, instrumen tersebut masih memerlukan penyempurnaan agar mampu menghasilkan data yang lebih valid, reliabel, dan komprehensif sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen.
2. Kondisi Eksisting Kinerja Karyawan di Lazuardi Group: Kondisi kinerja karyawan di Lazuardi Group secara umum berada dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari tingginya loyalitas karyawan, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang cukup efektif, serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti pemerataan beban kerja, sistem penghargaan yang lebih adil, serta pengembangan karier yang lebih terstruktur agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.
3. Kendala dalam Proses Pengukuran Kepuasan Kerja: Proses pengukuran kepuasan kerja di Lazuardi Group masih menghadapi beberapa kendala, antara lain belum terstandarisasinya instrumen pengukuran, keterbatasan waktu dalam pengisian kuesioner kurangnya pemahaman sebagian karyawan terhadap tujuan survei, belum adanya umpan balik dari manajemen, serta adanya keraguan sebagian responden dalam memberikan jawaban secara jujur. Kendala-kendala tersebut berpotensi memengaruhi kualitas data yang dihasilkan sehingga perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan dari perusahaan.
4. Dampak Penyusunan Instrumen Pengukuran Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang sistematis memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Lazuardi Group. Instrumen yang baik mampu menghasilkan informasi yang lebih akurat mengenai kebutuhan dan harapan karyawan sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif. Selain itu, pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan secara terstruktur dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, keterlibatan karyawan, serta produktivitas kerja. Berdasarkan hasil analisis SWOT, Lazuardi Group berada pada Kuadran I (Strategi Agresif) dengan koordinat (1,102; 1,092) yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar untuk mengembangkan sistem pengukuran kepuasan kerja yang lebih efektif

dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong M, Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page; 2021:413.
- Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page; 2017:102-104.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (edisi ke-14). Kogan Page.
- Bernardin HJ, Russell JB. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education; 2013:215.
- Creswell JW. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2014:180-185.
- Deci EL, Ryan RM. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychol Inq*. 1985;11(4):227-268.
- Denzin NK, Lincoln YS. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2018:1-5.
- Dessler G. *Human Resource Management*. 15th ed. Pearson Education; 2015:314.
- Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education; 2020:276.
- Fayol H. *General and Industrial Management*. Constance Storrs, trans. London: Pitman; 1949:19.
- Fayol, H. (1949). *Manajemen Umum dan Industri*. Sir Isaac Pitman & Sons.
- Gilbert, G. H. (1995). *Manajemen: Pendekatan Keterampilan*. Houghton Mifflin Company.
- Gupta N, Shaw JD. Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research. *Hum Res Manag Rev*. 2021;31(2):100772.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2021). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi: Sebuah Meta-Analisis*. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 42(3), 178–194.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFU-UI.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Jones, G., George, J. M., & Hill, C. W. (2021). *Manajemen Kontemporer*. McGraw-Hill Education.
- Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychol Bull*. 2001;127(3):376.

Jurnal dan Sumber Tambahan

- Adams, J. S. (1963). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Afsar, B., Badir, Y., Saeed, B., & et al. (2019). The impact of employee's job satisfaction on organizational performance: Mediating role of employee's creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 2716.
- Ayudia, N. P. C., Hidayat, A. C., & Setiawan, Z. (2020). Analisis Perbedaan Motivasi Kerja Perawat Pegawai Negeri Sipil (PNS), Perawat Badan

- Layanan Umum Daerah (BLUD) dan Perawat Tenaga Harian Lepas (THL) di RSUD Dr. Soedirman Kebumen Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(2), 103-108.
- Badan Pusat Statistik (2022). *Statistik Ketenagakerjaan Indonesia: Laporan Tahunan*. Badan Pusat Statistik.
- Beliadwi, B., & Moningka, C. (2017). Gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Worleyparsons indonesia di tinjau dari teori dua faktor Herzberg. *Psibernetika*, 5(2).
- Campbell JP. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press; 1990:687.
- Hidayati, N., & Setiawan, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 45-60.
- Kim Y, Lee J, Lee S. The Impact of Training and Rewards on Employee Performance in the Hospitality Industry. *Int J Hosp Manag*. 2020;89:102526.
- Kotler P, Keller KL. *Marketing Management*. 15th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall; 2016:153.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Manajemen Pemasaran* (15th ed.). Pearson.
- Locke EA. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette MD, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally; 1976:1297.
- Luthans F. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. McGraw-Hill Education; 2015:25-30.
- Luthans, F. (2015). *Perilaku Organisasi* (edisi ke-12). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara AP. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya; 2017:115.
- Mangkunegara AP. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya; 2021:45-50.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.
- Mathis RL, Jackson JH. *Human Resource Management*. 15th ed. Stamford: Cengage Learning; 2019:98.
- Nilawati, L. (2013). Kontribusi Teori Harapan “Vroom” dalam Penelitian Keperilakuan. *Journal of Chemical Information an*