

Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan dengan Menggunakan *Employee Insight Survey*: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Amerika Serikat

Annisa Indira Larashati Bahari

Sekolah Interdisiplin dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember,
Surabaya; Caterpillar Inc.

Email: Larashati_Annisa@cat.com

Dikirim : 16 Februari 2023

Diterima : 19 April 2023

ABSTRACT

Human Resources and Employee Satisfaction issues are crucial in a company. The company must ensure that its employees feel engaged in their work to boost their motivation. The ability to manage employee satisfaction is a key factor in determining the strength of a company. Employee satisfaction is essential to provide comfort and influence their job performance. This study aims to explain the level of employee job satisfaction and identify the aspects of job satisfaction that are not yet optimal. The study used a descriptive method and the Employee Insight Survey instrument. The research subjects were 20 employees from the Global Resource Industries Compliance unit at XYZ Manufacturing Company. The data were analyzed using quantitative methods. The results showed that 87% of employees agreed that the work environment in the company was good and provided comfort. The highest level of satisfaction was found in the Challenging Work and Impact and Inclusion indicators. Meanwhile, the lowest satisfaction was identified in the Work-life Culture indicator, so it needs to be addressed to improve employee satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction; Company Performance; Employee Survey.

ABSTRAK

Isu-isu Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Karyawan sangatlah krusial dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa para karyawannya merasa terlibat dalam pekerjaan mereka agar semangat kerja mereka meningkat. Kemampuan mengelola kepuasan karyawan adalah faktor utama dalam menentukan kekuatan suatu perusahaan. Kepuasan karyawan sangatlah penting untuk memberikan kenyamanan dan mempengaruhi performa kerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tingkat kepuasan kerja karyawan dan mengidentifikasi aspek-aspek kepuasan kerja yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan instrumen *Employee Insight Survey*. Subjek penelitian adalah 20 karyawan dari unit kerja *Global Resource Industries Compliance* di Perusahaan Manufaktur XYZ. Data dianalisis menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 87% karyawan setuju bahwa lingkungan kerja di perusahaan tersebut baik dan memberikan kenyamanan. Kepuasan tertinggi terdapat pada indikator *Challenging Work and Impact* dan *Inclusion*. Sedangkan, kepuasan terendah teridentifikasi pada indikator *Work-life Culture*, sehingga hal ini perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Perusahaan; Survei Karyawan.

A. PENDAHULUAN

Dalam era kemajuan ekonomi saat ini, perusahaan perlu memikirkan cara untuk menciptakan kondisi yang baik dan sesuai dengan sumber daya yang ada agar dapat terus menjalankan kegiatan produksinya. Menurut Stonner (1992), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya penting dalam kegiatan perusahaan, yang terdiri dari individu atau kelompok orang yang memberikan tenaga, pikiran, ide, bakat, kreativitas, dan semangatnya untuk perusahaan. Kualitas sumber daya manusia ini menjadi faktor persaingan antara perusahaan karena perusahaan membutuhkan sumber daya yang berkualitas dan kompeten dalam kegiatan produksinya. Oleh karena itu, pengawasan terhadap karyawan perlu dilakukan untuk menjaga produktivitas tetap efektif.

Perusahaan Manufaktur XYZ adalah perusahaan manufaktur alat berat yang berpusat di Amerika Serikat dan memiliki cabang di seluruh dunia. Karena setiap negara memiliki peraturan yang berbeda, maka dibentuklah Divisi *Compliance* yang terdiri dari 20 karyawan dari beberapa negara untuk memberikan arahan kepada fasilitas dalam hal kepatuhan. Divisi dan tenaga ahli ini diharapkan memberikan pengarahan dan hasil yang baik bagi perusahaan. Namun, karyawan mengeluh tentang keterlibatan dan kemauan fasilitas untuk patuh terhadap aturan, banyaknya tambahan pekerjaan sehingga karyawan tidak dapat fokus, dan lain-lain.

Dalam situasi ini, Divisi *Compliance* merasa penting untuk melakukan penelitian tentang Kepuasan Karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan divisinya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan seperti absensi dan pindah tempat kerja.

B. KAJIAN LITERATUR

Kepuasan karyawan merupakan aspek penting bagi organisasi karena berkontribusi terhadap retensi karyawan dan berdampak positif pada kinerja organisasi (Bashir & Ramay, 2010). Menurut Brown dan Peterson (1993), kepuasan karyawan dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang timbul dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kemampuan organisasi untuk dapat mengelola *employee's satisfaction* merupakan hal yang diperhitungkan sebagai faktor utama dalam mengukur kekuatan sebuah perusahaan (Johari et al., 2013).

Beberapa studi telah dilakukan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sebagai contoh, Hafeez et al. (2018) menemukan bahwa jaminan kerja, gaji dan tunjangan, serta lingkungan kerja yang mendukung merupakan prediktor paling signifikan dari kepuasan karyawan. Begitu pula Imran et al. (2018) mengidentifikasi budaya organisasi, kesempatan pengembangan karir, dan desain pekerjaan sebagai faktor kunci yang memengaruhi kepuasan karyawan.

Selain faktor-faktor tersebut, studi lain telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan. Sebagai contoh, Al-Tit (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kepuasan karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif pada kepuasan karyawan. Selanjutnya, Cai et al. (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan pelayanan secara positif berhubungan dengan kepuasan karyawan.

Secara keseluruhan, kepuasan karyawan merupakan konstruk yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jaminan kerja, gaji dan tunjangan, lingkungan kerja yang

mendukung, budaya organisasi, kesempatan pengembangan karir, desain pekerjaan, dan gaya kepemimpinan. Sangat penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

C. PELAKSAAAN DAN METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif, dimana penelitian melakukan pendekatan yang menggunakan survei, karena digunakan untuk menyelidiki gejala yang ada tanpa menyelidiki gejala-gejala itu ada, sehingga tidak perlu memperhitungkan hubungan antara variabel-variabel karena hanya menggunakan data yang ada untuk pemecahan masalah daripada menguji hipotesis (Umar, 1998). Instrumen yang digunakan adalah kuesioner tertutup dan menggunakan skala likert. Skala Likert adalah jenis pertanyaan survei yang digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat. Ini terdiri dari pernyataan yang diikuti oleh rentang tanggapan, biasanya berkisar dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju". Skala Likert adalah metode yang populer untuk mengukur sikap dan pendapat karena mudah untuk diadministrasi dan dianalisis.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik sampling atau disebut juga dengan *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Menurut Sugiono (2009), pertimbangan tertentu ini dimisalkan sebagai orang yang dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek / situasi sosial yang diteliti. Karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang menjadi bagian dari unit Divisi *Global Resource Industries Compliance* pada tahun 2022. Sampel penelitian yang didapat dari Teknik *Purposive Sampling* berjumlah 20 karyawan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil yang didapat dari kuesioner, tingkat kepuasan karyawan *Global Resource Industries Compliance Division* terhadap pelaksanaan atau kinerja perusahaan dapat dilihat di tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Penilaian Kepuasan Karyawan terhadap Perusahaan

<i>Employee Job Satisfaction Indicator</i>	<i>Rating</i>
<i>Acting on Feedback</i>	85%
<i>Challenging Work and Impact</i>	94%
<i>Effective Resources</i>	83%
<i>Employee Experience (EX)</i>	92%
<i>Engagement</i>	88%
<i>Inclusion</i>	94%
<i>Professional Development</i>	89%
<i>Recognition</i>	85%
<i>Strategy Direction and Execution</i>	88%
<i>Work-life Culture</i>	76%
<i>Engagement Overall</i>	87%

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

Menurut Gruneberg (1979), faktor keberhasilan kepuasan kerja adalah ketika para karyawan merasakan pentingnya pekerjaan mereka dan mereka berniat menyelesaikannya karena sadar bahwa tugas atau pekerjaan mereka sangat penting, Karyawan juga merasa puas ketika mereka yakin bisa menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dalam menghadapi tugasnya. Indikator terbaik disajikan di dalam Tabel 2 dan Tabel 3. Karyawan merasa puas dapat mempergunakan keahlian-keahlian yang dimilikinya untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi. Karyawan merasa tugas pekerjaan yang mereka miliki cocok dengan kepribadian dan *passion* mereka sehingga mereka bisa melihat hubungan yang jelas antara pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan perusahaan.

Tabel 2
Hasil Terbaik – Indikator *Challenging Work and Impact*

<i>Employee Job Satisfaction Indicator</i>	<i>Rating</i>
<i>My job makes good use of my skills and abilities</i>	100%
<i>I get to use a variety of my skills in my job.</i>	100%
<i>It is clear how my work helps our customers succeed.</i>	80%
<i>I can see a clear link between my work and the company's objectives.</i>	95%
<i>Overall</i>	94%

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

Tabel 3
Hasil Terbaik – Indikator *Inclusion*

<i>Employee Job Satisfaction Indicator</i>	<i>Rating</i>
<i>My workgroup makes me feel like I belong.</i>	90%
<i>There is an equal opportunity for people to have a successful career at this company, regardless of their differences or background.</i>	85%
<i>My workgroup has a climate in which diverse perspectives are valued.</i>	100%
<i>My input, even when it differs from others, is valued.</i>	100%
<i>Overall</i>	94%

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

Selain itu, pekerjaan yang karyawan miliki saat ini membuat karyawan merasakan bahwa mereka diterima dan dibutuhkan oleh perusahaan. Divisi dimana mereka bekerja, memacu semangat karyawan untuk tidak takut memberikan pandangan yang berbeda dari karyawan yang lain. Karyawan menjadi puas bahwa ide-ide atau gagasan yang mereka utarakan dihargai dengan baik tanpa melihat status karyawan tersebut.

Tabel 4
Hasil Terburuk - *Work-life Culture*

<i>Employee Job Satisfaction Indicator</i>	<i>Rating</i>
<i>Our company's policies promote employees effectively meeting the expectations of both their work and personal life.</i>	70%
<i>My leader sets a good example of meeting the expectations of both their work and personal life.</i>	90%
<i>My leader supports my efforts to balance my work and personal life.</i>	85%
<i>I am effectively meeting the expectations of both my work and personal life.</i>	60%
<i>Engagement Overall</i>	76%

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

Meski pada umumnya karyawan telah merasa puas, Tabel 4 menunjukkan terdapat indikator yang memiliki angka terendah yang sebaiknya menjadi perhatian bagi divisi perusahaan tersebut. Indikator tersebut adalah *Work-life Culture* atau biasa disebut dengan keseimbangan antara kerja dan hidup bersosial. Nilai 76% ini mengindikasikan bahwa masih terdapat banyak karyawan yang tidak bisa membagi waktu antara bekerja dan kehidupan pribadinya. Karyawan masih banyak yang bekerja diluar dari jam kerja yang telah diatur dalam Undang-undang Ketenagakerjaan atau Aturan Perusahaan. Banyaknya rapat diluar dari jam kerja menyita waktu

pribadi atau istirahat karyawan yang mengakibatkan tingginya tingkat stress, Kesehatan yang menurun, berkurangnya waktu interaksi dengan keluarga, dan sebagainya.

Berdasarkan data yang disajikan di Tabel 5, *Acting on Feedback* mendapat rata-rata nilai 85%, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan setuju bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk melihat dan mendiskusikan hasil survei serta manajemen membuat rencana perbaikan untuk indikator yang rendah. Untuk Indikator *Effective Resources*, karyawan juga setuju bawa perusahaan dan manajemen mempunyai sumber daya yang efektif yang dapat membantu karyawan dalam melakukan tugas kesehariannya. Sumber daya yang efektif ini contohnya adalah tenaga ahli diseluruh dunia yang bisa memberikan gambaran atau pandangan mengenai area *compliances* tertentu, *webpage* atau *SharePoint* dimana karyawan dapat mengakses segala macam data baik itu *internal policy*, prosedur-prosedur, atau hasil audit dimana *facility* bisa mengidentifikasi adanya *gap* atau *improvement* yang dibutuhkan.

Untuk *Engagement*, para karyawan setuju bahwa mereka sangat antusias untuk datang dan bekerja di perusahaan. Bahkan seluruh karyawan merasa mereka sering memberikan tenaga ekstra untuk pekerjaannya daripada yang seharusnya, karena mereka ingin membantu perusahaan mencapai keberhasilan.

Indikator *Personal Development* juga memiliki nilai yang baik, ini mengindikasikan bahwa karyawan puas dengan adanya kesempatan yang sama dan setara diantara para karyawan untuk memperoleh pelatihan atau pendidikan guna meningkatkan ketrampilan. Karyawan juga sangat puas dengan kepedulian dan dukungan para manajemen tingkat atas dengan mengidentifikasi pelatihan-pelatihan yang sesuai bagi masing-masing karyawan.

Untuk Indikator *Recognition*, sebagian besar karyawan merasa puas dengan bentuk *recognition* di divisi *compliance*. Di divisi ini, karyawan diberi imbalan sesuai dengan kinerja pekerjaannya. Hal ini membuat mereka merasa sangat dihargai sebagai karyawan perusahaan.

Indikator terakhir yaitu *Strategy Direction and Execution*, di Divisi ini karyawan puas dengan transparansi dan arahan yang diberikan oleh manajemen tingkat atas. Para Manajemen Tingkat Atas memberi karyawan gambaran yang jelas tentang arah yang dituju divisi ini dan mereka mendorong karyawan untuk berkontribusi memberikan ide, gagasan untuk kemajuan divisi. Dan Manajemen tidak ragu untuk membuat perubahan yang diperlukan untuk bisa bersaing secara efektif.

Tabel 5
Rekapitulasi Hasil Kuesioner

<i>Employee Job Satisfaction Indicator</i>	<i>Rating</i>
<i>Acting on Feedback</i>	
<i>I had a chance to see and discuss the results from last year's Employee Insights Survey.</i>	85%
<i>My department has taken action based on last year's Employee Insights Survey.</i>	85%
<i>Challenging Work and Impact</i>	
<i>I can see a clear link between my work and the company's objectives.</i>	95%
<i>I get to use a variety of my skills in my job.</i>	100%

<i>It is clear how my work helps our customers succeed.</i>	80%
<i>My job makes good use of my skills and abilities</i>	100%
Effective Resources	
<i>I have access to a variety of helpful resources to complete my work.</i>	85%
<i>My workgroup has the resources necessary to do quality work.</i>	90%
<i>The resources necessary to perform my job efficiently are available to me</i>	75%
Engagement	
<i>I feel enthusiastic about the work I do</i>	80%
<i>At work, I feel inspired to do my job</i>	80%
<i>I often put more effort into my job than is required so I can help this company succeed.</i>	100%
<i>My work gives me a feeling of personal accomplishment.</i>	90%
Inclusion	
<i>My input, even when it differs from others, is valued.</i>	100%
<i>My workgroup has a climate in which diverse perspectives are valued.</i>	100%
<i>My workgroup makes me feel like I belong.</i>	90%
<i>There is an equal opportunity for people to have a successful career at this company, regardless of their differences or background.</i>	85%
Professional Development	
<i>I am given a real opportunity to improve my skills at this company.</i>	90%
<i>I have the opportunity to grow and develop at this company</i>	95%
<i>My leader supports opportunities for professional development.</i>	95%
<i>My leader works with me to identify the development needed for me to grow as an employee.</i>	75%
Recognition	
<i>At this company people are rewarded according to their job performance.</i>	90%
<i>I feel valued as an employee of this company</i>	90%
<i>The recognition I receive from my leader matches the contributions I make.</i>	75%
Strategy Direction and Execution	
<i>I am encouraged by my leader to provide input toward meeting our strategic goals.</i>	85%
<i>Leadership gives employees a clear picture of the direction in which this company is headed.</i>	85%
<i>My leader effectively explains how my work contributes to the enterprise strategy.</i>	95%
<i>My leader helps me prioritize my work to add the most value</i>	90%
<i>Our division uses a fact-based approach to prioritize resources to meet our strategic goals.</i>	75%
<i>This company is making the changes necessary to compete effectively.</i>	95%

Work-life Culture

<i>I am effectively meeting the expectations of both my work and personal life.</i>	60%
<i>My leader sets a good example of meeting the expectations of both their work and personal life.</i>	90%
<i>My leader supports my efforts to balance my work and personal life.</i>	85%
<i>Our company's policies promote employees effectively meeting the expectations of both their work and personal life.</i>	70%

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

Untuk meringkas hasil penelitian dan rencana tindakan yang akan diambil, peneliti telah mengumpulkan semua informasi penting ke dalam Tabel 6.

Tabel 6
Ringkasan Penelitian

<i>Indikator</i>	<i>Catatan</i>
<i>Acting on Feedback</i>	Perlu dipertahankan karena kebijakan saat ini sudah bagus
<i>Challenging Work and Impact</i>	Mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak variasi pekerjaan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan
<i>Effective Resources</i>	Perlu dipertahankan karena <i>supports</i> dan sumber daya yang ada saat ini sudah bagus
<i>Engagement</i>	Mempertahankan kinerja saat ini dan membuat penilaian karyawan untuk menganalisis alasan menurunnya tingkat kepuasan dalam keterlibatan kerja
<i>Inclusion</i>	Mempertahankan kinerja saat ini dan membuat penilaian karyawan untuk menganalisis alasan menurunnya tingkat kepuasan dalam keterlibatan kerja
<i>Professional Development</i>	Perlu dipertahankan karena kebijakan saat ini sudah bagus dan membuat rencana-rencana pembelajaran rutin untuk seluruh karyawan
<i>Recognition</i>	Mempertahankan system <i>recognition</i> yang ada saat ini dan mengadakan survey opsi <i>recognition</i> yang diinginkan karyawan untuk menjaga tingkat kepuasan

<i>Strategy Direction and Execution</i>	Perlu dipertahankan karena kebijakan saat ini sudah bagus
<i>Work-life Culture</i>	Mempertahankan kinerja saat ini dan membuat penilaian karyawan untuk menganalisis alasan kurangnya tingkat kepuasan dalam keterlibatan kerja

Sumber: penelitian lapangan, data diolah (2023)

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan sebelumnya, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil, yaitu, hasil perhitungan penilaian kinerja perusahaan dengan harapan kepuasan karyawan atas masing-masing indikator, menunjukkan bahwa sebagian besar (87%) karyawan merasa sangat puas dengan kinerja divisi *compliance* terkait dengan variabel-variabel kepuasan kerja yang dimilikinya. Perusahaan berusaha melakukan perubahan yang baik guna menciptakan kondisi lingkungan pekerjaan yang kondusif. Baiknya variabel kepuasan kerja mendorong para karyawan menjadi lebih aktif dan lebih berpartisipasi diseluruh kegiatan perusahaan sehingga memberikan *values* bagi perusahaan. Studi ini menemukan bahwa kriteria *Challenging Work and Impact* dan *Inclusion* mendapatkan peringkat atas dan *Work-life Culture* di peringkat bawah. *Work-life Culture* ini sebaiknya menjadi fokus utama perusahaan untuk melakukan perubahan atau *improvement* karena integrasi yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi akan meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, menurunkan tingkat stress, meningkatkan kreatifitas dan mendorong lahirnya ide, gagasan dan inovasi.

Global Resource Industries Compliance Division adalah contoh penelitian yang sangat baik dimana penelitian dilakukan dengan lancar serta memberikan hasil positif. Pengumpulan data dilakukan dari penyebaran kuisisioner tertutup, kuisisioner disebar langsung oleh tim Sumber Daya Manusia Pusat dari Amerika Serikat kepada karyawan divisi *compliance* secara *online* sehingga data kuesioner dapat langsung diproses tanpa ada kendala.

Saran untuk penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini akan relevan untuk digunakan sebagai referensi ketika mahasiswa atau peneliti ingin melakukan penelitian atau mendapatkan pengetahuan tentang bagaimana teori tingkat kepuasan oleh Gruneberg (1979) diterapkan di divisi atau perusahaan baru. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan untuk langsung mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan ke tempat penelitian. Pemilihan waktu juga perlu diperhatikan untuk menghindari kemungkinan hambatan yang dapat terjadi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Al-Tit, A. A. (2016). *The relationship between leadership style and employee satisfaction: Evidence from UAE hotels*. Journal of Tourism Research, 16(1), 1-20.
- Bashir, S., & Ramay, M. I. (2010). *Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty*. African Journal of Business Management, 4(18), 4018-4022.
- Bernstein, A. (2011). A Herzbergian look at academic librarians and job satisfaction. *Georgia Library Quarterly*, 48(3), 1-15.

- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of causal effects*. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Cai, R., Zhou, W., & Feng, J. (2016). *Servant leadership and employee job satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 399-405.
- Gruneberg, Michael M, (1979). *Understanding Job Satisfaction*. Mac-millan Press, London.
- Gunawan, R., Senen, S.H., Tarmedi, E. (2019). *Analisis Kondisi Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Employee Engagement pada Karyawan Bagian Produksi Industri Manufaktur di Cimahi*. (Journal of Business Education | Volume 4, Number 1, May 2019, page. 88-99)
- Hafeez, S., Rizwan, A., & Riaz, S. (2018). *The impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study*. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(8), 52-64.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Imanda, Prihatini, Dewi, *Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmino Cibitung–Bekasi)*, (Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 2012).
- Imran, M. K., Ahmad, N., Usman, A., & Raja, M. K. (2018). *Impact of job design, organizational culture, and career development on employee satisfaction: Evidence from Pakistan*. *Business and Economic Research*, 8(1), 26-40.
- Ishak, Aulia., Novalina, Susi D., Noviza, Muhammad B. (2019). *Analisis Indeks Kepuasan Karyawan terhadap Pengelolaan Fasilitas Gedung Dengan Menggunakan Importance Performance Analysis : Studi Kasus*. (Jurnal Sistem Teknik Industri (JSTI) Vol. 21, No. 1, 2019 | 12 – 23)
- J. Josephine, V. S. (2013). *Employee Engagement, An Approach to Organisational Excellence*. 2(5), 111–117.
- Johari, J., Adnan, Z., Tan, F. Y., Yahya, K. K., & Isa, S. N. (2013). *Fostering employee engagement through human resource practices: A case of manufacturing firms in Malaysia*. (Jurnal Pengurusan, 38, 15–26).
- More, B., & Padmanabhan, H. K. (2017). A comparative study on employee’s job satisfaction level using Herzberg two factor and Maslow’s need theory with reference to manufacturing industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 1(1), 33-38.
- Mukul, A. Z. A., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), 188-195.
- Leysen, J. M., & Boydston, J. M. K. (2009). Job satisfaction among academic catalog librarians. *College and Research Libraries*, 70(3), 273–297.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22(140), 55-60.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30(2), 115–121.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. C. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.

- Lynch, B. P., & Verdin, J. A. (1987). Job satisfaction in libraries: A replication. *Library Quarterly*, 57(2), 190–202.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.
- Robson, C. (2016). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings*. John Wiley & Sons.
- Sewell and McCaslin. (2009). Access services education in library and information science programs. *Journal of Access Services*, 6(4), 485–496.
- Stoner, A.F James. Edward Freeman. (1992). *Manajemen Edisi Keempat*. (Jakarta: Intermedia).
- Taber, K. S. (2018). *The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education*. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Peng, Y. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and Information Science Research*, 36(1), 74–82.
- Umar, Husein. (1998). *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Gama.
- Vaughn, W., & Dunn, J. D. (1974). A study of job satisfaction in six university libraries. *College and Research Libraries*, 45(3), 163–177.