

الأفكار : مجلة الدراسات الإسلامية

al-Afkar

Journal For Islamic Studies

Vol.5, No. 3, 2022

al-Afkar, Journal for Islamic Studies is on publishing original empirical research articles and theoretical reviews of Islamic Studies, it covers various issues on the Islamic studies within such number of fields as Islamic Education, Islamic thought, Islamic law, political Islam, and Islamic economics from social and cultural perspectives and content analysis from al-Qur'an and Hadist.

ISSN Online : 2614-4905



www.al-afkar.com

Fakultas Agama Islam Universitas Wiraloda Indramayu
STAI DR. HHEZ. Muttaqien Purwakarta,
Asosiasi Dosen DPK UIN Sunan Gunung Djati Bandung

KEPUASAN KERJA PENDIDIK PROFESIONAL DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI

Budi Setia Baskara

SMAN 5 Kota Sukabumi

E-mail: budisetiabaskara@gmail.com

Iis Farida Zein

SMP Azzainiyyah Kab.Sukabumi

E-mail: zeiniisfarida@gmail.com

Dian Anggraeni

SMA Negeri 5 Kota Sukabumi

E-mail: anggraeni589@gmail.com

Asep Ikhwan Awaluddin

SMK Yasti Cisaat Kab. Sukabumi

E-mail: asep.ikhwan@gmail.com

Teddy Suryana

DPRD Hulu Sungai Utara Kalimantan Selatan

E-mail: teddyhusna@gmail.com

Received	Revised	Accepted
28 May 2022	12 July 2022	27 July 2022

JOB SATISFACTION OF PROFESSIONAL EDUCATORS IN PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE

ABSTRACT

This study aims to determine the concepts, indicators, supporting factors, and efforts to achieve job satisfaction of professional educators from a psychological perspective. This research uses a qualitative approach, library research methods and daily experiences, and content analysis. This study found that from a psychological perspective; (1) the conception of professional educator job satisfaction, both cognitive and affective satisfaction, is the perception and feeling of pleasure experienced by expert educators for their work in educating; (2) the indicators of satisfaction are feeling the fulfillment of expectations, feeling fair treatment, being satisfiers, not dissatisfiers; (3) the supporting factors are internal factors (support in overcoming stress

and workload, age, gender) and external factors (support for the suitability of the type of work, work environment and motivation/suggestion, organizational culture, subjective well-being, and transformational leadership style); and (4) efforts to achieve it are rights and obligations balancing, factor conditioning, trust building, communication sustainability, and togetherness building.

Keywords: *Job satisfaction; professional educators; psychology perspective*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep, indikator, faktor pendukung, dan upaya meraih kepuasan kerja pendidik profesional dalam perspektif psikologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, metode library research dan pengalaman sehari-hari, dan content analysis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam perspektif psikologi; (1) konsepsi kepuasan kerja pendidik profesional, baik kepuasan kognitif maupun afektif, adalah persepsi dan perasaan senang yang dialami oleh pendidik ahli atas pekerjaannya dalam mendidik; (2) indikator kepuasannya adalah merasakan terpenuhinya harapan, merasakan perlakuan yang adil, menjadi satisfiers, not dissatisfiers; (3) faktor pendukungnya adalah faktor internal (dukungan mengatasi stress dan beban kerja, umur, jenis kelamin) dan faktor eksternal (dukungan atas kesesuaian jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan motivasi/sugesti, budaya organisasi, subjective well-being, dan gaya kepemimpinan transformasional); dan (4) upaya meraihnya adalah rights and obligations balancing, factor conditioning, trust building, communication sustainability, and togetherness building.

Keyword: *Kepuasan kerja; pendidik profesional; perspektif psikologi*

PENDAHULUAN

Di Indonesia saat ini, guru dan dosen sudah diakui sebagai pendidik profesional, tidak lagi “amatiran”, yang sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pendidikan nasional pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan. Pengakuan ini dituangkan dalam berbagai kebijakan, antara UU 20/2003 tentang Sisdiknas, UU 14/2005 tentang Guru dan Dosen, PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), PP 37/2009 tentang Dosen, dan PP 74/2008 tentang Guru yang diubah dengan PP 17 2017. Pada pasal 35 UUSPN 20/2003 dan PP 19/2005 tentang SNP yang diubah dengan PP 57/2021, Pendidik profesional ditetapkan sebagai standar urutan keempat dari delapan Standar Pendidikan Nasional (SNP) yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.¹

Untuk membentuk pendidik profesional, Pemerintah mensyaratkan setidaknya tiga kemampuan. *Pertama*, kemampuan definitif profesional itu sendiri, sebagaimana ditegaskan pada pasal 1 ayat (4) UU 14/2005 bahwa “Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi”.

¹ Istanto et al, “Pengelolaan Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, Dan Sosiologi,” *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 1 (2022): 60.

Kedua, kemampuan tugas profesional. Tugas guru profesional disebutkan pada pasal 1 ayat (1) UU 14/2004 bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Sedangkan tugas dosen profesional disebutkan pada pasal 1 ayat (2) UU 14/2004 bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.”

Ketiga, kemampuan kualifikasi profesional. Kualifikasi guru profesional ditegaskan pada pasal 8 UU 14/2004 bahwa “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan kualifikasi pendidik profesional dosen ditegaskan pada pasal 45 UU 14/2004 bahwa “Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”² Pada pasal-pasal berikutnya dijelaskan antara lain bahwa kualifikasi akademik guru minimal S-1 atau D-IV, kualifikasi akademik dosen minimal S-2 bahkan S-3 dan profesor, kompetensi guru dan dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi, sehat jasmani dan rohani yang harus dibuktikan dengan surat keterangan dokter.

Dibalik besarnya harapan Pemerintah tersebut, ternyata masih ada masalah krusial, antara lain adanya pendidik aktif yang belum profesional (belum memenuhi tiga kemampuan yang dipersyaratkan undang-undang), dan adanya pendidik profesional yang bermasalah seperti rekrutmennya berbasis kolusi dan nepotisme,³ mutasi dini, mengundurkan diri, mandeg kenaikan pangkat/jabatan, dan monoton pembelajarannya (kurang kreatif dan adaptif terhadap materi/informasi dan metode terkini). Masalah-masalah ini tentu akan berdampak negatif, antara lain mencederai/mencoreng citra pendidik profesional pada khususnya dan pendidikan nasional pada umumnya sehingga pencapaian tujuannya menjadi terhambat.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa salah satu penyebab munculnya masalah-masalah tersebut adalah ketidakpuasan kerja pendidik. Sebaliknya kepuasan kerja ternyata berdampak positif terhadap kinerja pendidik dan aspek lainnya, antara lain: (1) kepuasan kerja berpengaruh kuat 53 % terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kecamatan Sekayu Palembang;⁴ (2) kepuasan kerja berhubungan positif

² Ali Mustofa et al, “Profesionalisme Dalam Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, Dan Sosiologi,” *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 1 (2022): 47.

³ Amrullah Aziz, “Pendidik Profesional Yang Berjiwa Islami,” *Jurnal Studi Islam* 10, no. 1 (2015): 64–66, <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/1147/794#>.

⁴ Yessi Fitriani Fatriani Widayat, Happy Fitria, “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Guru,” *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 256, <https://jer.or.id/index.php/jer/article/view/29/28>.

dan signifikan dengan kinerja guru SMA Methodist 1 Palembang;⁵ (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Salatiga;⁶ (4) kepuasan kerja berhubungan positif dengan supervisi kepala SDN di Kecamatan Bogor Utara;⁷ dan (5) kepuasan kerja berhubungan positif dengan *subjective well-being* Fakultas Psikologi Undip tidak dapat diterima, tetapi pengelola diharapkan dapat menciptakan peraturan yang merangsang atau dapat memberi kontribusi terhadap munculnya kepuasan kerja yang lebih besar dari para staf pengajar sehingga pada akhirnya dapat memperbesar kesejahteraan yang dirasakan kepuasan kerja, para dosen bersedia untuk tetap mempertahankan dan atau berkontribusi lebih banyak lagi bagi kepentingan fakultas serta senantiasa mengembangkan perilaku positif.⁸

Meskipun hasil penelitian lapangan tentang tingkat pengaruh dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pendidik profesional di setiap lembaga pendidikan berbeda-beda, tetapi substansinya sama bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja akan berdampak positif atau negatif terhadap kinerja dan aspek lainnya. Oleh karena itu memberi perhatian terhadap kepuasan kerja akan lebih berguna terutama penelitian kepustakaan yang berbasis psikologi. Sebab, dalam psikologi, setiap manusia memiliki rasa yang sama termasuk kepuasan kerja. Demikian pula halnya pendidik profesional yang memiliki kualifikasi suatu profesi, bagi mereka kepuasan merupakan kesenangan atau kelegaan manusiawi dan anugerah ilahi yang berkaitan dengan proses mental dan kegiatan jiwa, baik normal maupun abnormal, yang berpengaruh pada perilakunya untuk melakukan suatu pekerjaan Pendidikan guna mencari nafkah atau mata pencaharian⁹ dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Pada dasarnya guru mengharapkan kebutuhan dasar mereka terpenuhi. Jika profesi dan prestasinya diakui, maka guru merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi.¹⁰ Selain itu tinjauan psikologi juga sangat dibutuhkan oleh bidang apapun termasuk pendidikan, karena subjek dan objeknya menyangkut jiwa manusia.¹¹

⁵ Zummy Anselmus Dami, "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Dengan Kinerja Guru SMA Methodist 1 Palembang," *Jurnal Cakrawala* II, no. 3 (2012): 198, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://diwqtxtsixzle7.cloudfront.net/57095375/Pak_Zummy-with-cover-page-v2.pdf?

⁶ Reza Ahmadiansah, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga," *Interdisciplinary Journal of Communication* 1, no. 2 (2016): 235, <https://inject.iainsalatiga.ac.id/index.php/INJECT/article/view/652/493>.

⁷ Yudhie Suchyadi, Nita Karmila, and Nurlinda Safitri, "Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara" 02, no. September (2019): 91-94.

⁸ Jati Ariati, "Subjective Well-Being (Kesejahteraan Subjektif) Dan Kepuasan Kerja Pada Staf Pengajar (Dosen) Di Lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro," *Jurnal Psikologi Undip* 8, no. 2 (2010): 122, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://eprints.undip.ac.id/51612/1/1_SWB_dan_kepuasan_kerja_Vol_8_No_2_Okt_2010.pdf.

⁹ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Kerja," KBBI Daring, 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepuasan>.

¹⁰ Ismaya Priska Kumala, Burhanuddin, and Ibrahim Bafadal "Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dan Kinerja Guru," *Jurnal Trans Disiplin Sosiologi, Komunikasi, Dan ...* 1, no. 1996 (1978): 400-409.

¹¹ Adnan A Saleh, *Pengantar Psikologi*, ed. Adnan Achiruddin Saleh, Penerbit Aksara Timur, vol. 148 (Penerbit Aksara Timur, 2018).

Untuk itu, sebagai pelengkap berbagai penelitian lapangan yang ada yang berlaku khusus di tempat tertentu, penelitian kepustakaan ini sangat urgen dilakukan untuk mengetahui konsep, indikator, faktor pendukung, dan upaya meraih kepuasan kerja pendidik profesional dalam perspektif atau sudut pandang psikologi¹² yang diasumsikan berlaku umum di berbagai tempat.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif, metodenya *library research* dengan mengumpulkan dan berbagai literatur jurnal dan buku primer dan sekunder serta pengalaman sehari-hari, kemudian dianalisis dengan *content analysis*¹³ untuk mengidentifikasi, evaluasi, dan interpretasi data-data dan hasil penelitian yang relevan terkait dengan kepuasan kerja pendidik profesional secara naratif dalam perspektif psikologi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsepsi dan Indikator Kepuasan Kerja

Konsepsi dan indikator kepuasan kerja dapat merujuk pada empat teori populer, yaitu *Goal Setting Theory* atau *discrepancy theory* oleh Locke (1969), *Vroom's Expectation Theory* oleh Eerde (1996), *Equity Theory* oleh Adams (1963), dan *Two Factor Theory* oleh Herzberg (1966), sebagaimana uraian berikut.¹⁴

Pertama, *Goal Setting Theory* atau *discrepancy theory* oleh Locke (1969), bahwa indikator kepuasan kerja terletak pada terpenuhinya keinginan setelah ia mempertentangkan atau menghitung selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai yang didapat (*expectation, needs, or values*) dengan kenyataan yang dirasakan. Singkatnya, kepuasan kerja ditentukan oleh jarak antara apa yang diinginkan dan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan, "*a pleasure feeling that results from the perfection that's one's job fulfills or allows for the fulfillment of one's important job values*"

Kedua, *Vroom's Expectation Theory* oleh Eerde (1996)¹⁵, bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja timbul mengingat individu memiliki suatu kemampuan dan kebutuhan. Kebutuhan di sini tidak hanya berbentuk materi (gaji dan upah) tetapi juga termasuk immateri, misalnya karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual. Kebutuhan materi maupun immateri ini dipenuhi dengan cara bekerja dan menggunakan kemampuan sehingga mendatangkan manfaat bagi individu dan organisasi. Pada saat bekerja itulah individu mulai memiliki berbagai harapan bahwa kebutuhannya akan terpenuhi di tempat kerja. Sedangkan ketidakpuasan individu timbul pada saat terjadinya kesenjangan antara harapannya terhadap organisasi dan realitas kebutuhan yang diterimanya

¹² Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, "Perspektif," KBBI Daring, 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/perspektif>.

¹³ et al, "Profesionalisme Dalam Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, Dan Sosiologi," 48.

¹⁴ Sunarta Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja," *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 66, <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.

¹⁵ Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja, 66-67."

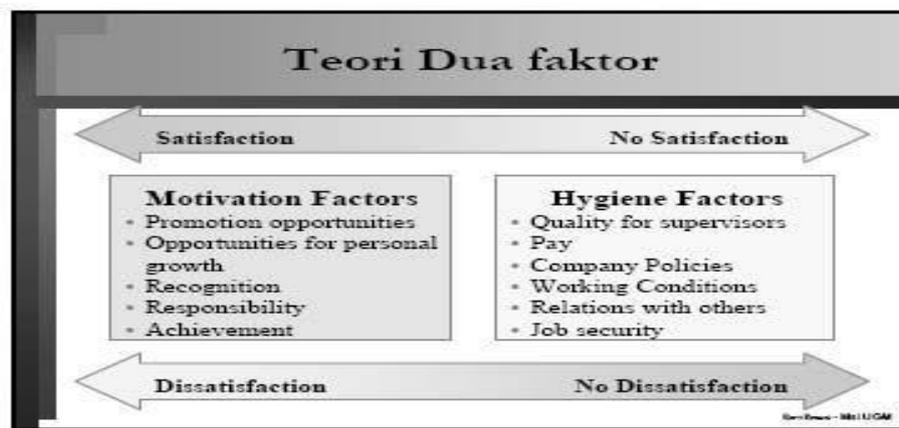
setelah bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan komparasi antara kontribusi individu dengan imbalan yang diterimanya. Apabila diperhatikan dari segi waktu, kepuasan kerja individu dapat dirasakan atau dapat terjadi ketika imbalan yang diterimanya ternyata sama atau lebih besar dari harapannya dengan kontribusi yang diberikannya kepada organisasi.

Ketiga, Equity Theory oleh Adams (1963),¹⁶ bahwa indikator kepuasan kerja seseorang terletak pada keadilan yang dirasakannya setelah ia membandingkan *input*, *outcome*, dan *comparison persona* pada dirinya dengan orang lain di sekelilingnya. *Input* di sini dapat berarti segala sesuatu yang berharga dan dirasakan individu sebagai bentuk sumbangan atas pekerjaannya. *Outcomes* dapat berarti segala sesuatu yang berharga dan dirasakan oleh individu sebagai hasil dari pekerjaannya. Sedangkan *comparison persona* dapat berarti komparasi antar individu satu dengan individu lainnya yang dirasakan cukup adil, sehingga kepuasan akan muncul dengan sendirinya. Rasa keadilan itu adalah yang berbentuk keadilan prosedural yaitu yang mengacu pada prosedural atau mekanisme insentif apabila individu melakukan perbuatan tertentu, ada juga keadilan distributif yaitu keadilan yang mengacu pada pertukaran sumberdaya institusi sebagai perbandingan sosial antara individu satu terhadap individu yang lain. Yang jelas, bentuk keadilan apapun sangatlah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Sebab, Keadilan mempersepsikan perlakuan yang diterima seseorang dari orang lain. Pada umumnya para pegawai akan mengkomparasikan *input and outcome* pekerjaan satu sama lain. Jika perlakuan yang diterima menguntungkan, maka pegawai akan mengatakan dirinya diperlakukan secara adil, tetapi sebaliknya hal itu akan dikatakan sebagai suatu yang tidak adil jika perlakuan yang diterima dirasa merugikannya. Dalam mengekspresikan persepsi tertentu seperti gaji atau upah, biasanya seseorang menggunakan tiga referensi komparasi, yaitu dirinya sendiri, orang lain, dan sistem yang berlaku.

Pendekatan kepuasan kerja berbasis *Expectation Theory* dan *Equity Theory* itu dipengaruhi oleh pemahaman bekerja berbasis pendekatan transaksional (*Transactional Theory*) dan *relational (Sosial Exchange Theory* dari Zoller, Muldoon, dan Muldoon (2018). Dalam pendekatan transaksional, bekerja ibarat sebuah imbal hasil (pertukaran) sumberdaya, dimana individu menyediakan sejumlah barang atau jasa kemudian melakukan pertukaran dengan apa yang ingin diwujudkannya. Dalam pendekatan relational, bekerja tidak hanya berkaitan dengan imbal hasil sumberdaya ekonomi dalam jangka pendek, tetapi juga berkaitan dengan relasi sosial dalam jangka panjang.

Keempat, Two Factor Theory oleh Herzberg (1966), bahwa indikator seseorang yang puas kerja (*satisfiers*) adalah penghargaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), unsur kerja itu sendiri (*work it self*), tanggungjawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*), dan indikator seseorang yang tidak puas kerja (*dissatisfiers*) adalah kebijakan dan administrasi kerja (*company policy and administration*), teknik supervisi (*supervision technical*), upah/gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*) dan status, sebagaimana gambar berikut.

¹⁶ Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja, 68."



Gambar 1. Teori dua faktor kepuasan kerja

Faktor Kepuasan Kerja

Berbagai indikator kepuasan kerja pendidik profesional tidaklah berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Harold E. Burt¹⁷ menyebutkan tiga faktor, yaitu: (1) faktor hubungan antar pekerja, yang meliputi hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja; (2) faktor individual, yang meliputi sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin; dan (3) faktor luar (*extern*), yang meliputi keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya). Penelitian Nurullita Aprillianti¹⁸ menemukan dua faktor, yaitu: (1) faktor lingkungan kerja; dan (2) isi pekerjaan, yang meliputi otonomi kerja dan kejelasan peran, motivasi, promosi, dan kompensasi. Sedangkan penelitian Titik Kusniyati¹⁹ menemukan dua faktor, yaitu: (1) faktor internal, yang terdiri dari stres kerja dan beban kerja, komitmen karier dan motivasi; dan (2) faktor eksternal, yang terdiri dari jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan motivasi, budaya organisasi, kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*), dan gaya kepemimpinan transformasional.

Merujuk pada pendapat Robbins (2003), indikator dan faktor kepuasan kerja yang merupakan sikap seorang terhadap pekerjaannya itu dapat dijadikan indikator untuk melihat kondisi suatu organisasi, bahkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.²⁰ Oleh karena itu, organisasi apapun harus mengupayakan kepuasan kerja karyawannya semaksimal mungkin agar kinerja mereka meningkat (menyenangi dan mencintai pekerjaannya, bermoral baik, berdisiplin, dan berprestasi), organisasi mampu bersaing dan berhasil mencapai tujuannya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja haruslah dihindari, yang

¹⁷ Ilyasir, 146-147.

¹⁸ Nurullita Aprillianti & Umar Mansur, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru: Sebuah Tinjauan Literatur," *SENMABIS: Conference Series* 1, no. 1 (2021): 80.

¹⁹ Titik Kusniyati, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru TK Di Kecamatan Panjatan Kulon Progo," *Rosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan ISSN: 2715-7121*, 2019, 538.

²⁰ Kurniasari Pratiwii and Fathul Hiam, "Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja," *Jurnal Psikologi Undip* 13, no. 1 (2014): 42-49.

menurut temuan Kurniasari Pratiwii dan Fathul Himam²¹ akan berdampak negatif yang dapat merugikan organisasi, seperti banyaknya pembolosan yang dilakukan pegawai, pergantian pegawai, pencurian, penurunan motivasi dan komitmen kerja, pegawai menjadi stres, penurunan kinerja sampai dengan tahap paling ekstrim, yakni pegawai keluar dari organisasi dan memberikan informasi negatif kepada orang lain.

Menurut Robin & Judge (2013),²² ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di tempat kerja sedikitnya akan memunculkan empat respon, yaitu: (1) keluar, yang mengindikasikan atas perilaku pegawai dalam bersikap untuk keluar atau bertahan. Keputusan untuk bertahan masih sangat mungkin jika ada posisi baru yang menjanjikan masa depannya; (2) suara, yang mengarahkan perilaku untuk secara aktif berkontribusi dalam upaya ikut memperbaiki situasi dan keadaan dalam organisasi dengan berbagai kesempatan termasuk memberikan masukan dan saran kepada pimpinan atas masalah yang dihadapi; (c) kesetiaan, yang cenderung bersifat pasif tetapi tetap tetap menaruh harapan yang besar agar kondisi akan segera berubah kearah yang lebih baik; dan (4) pengabaian, dimana pegawai cenderung pasif dan membiarkan walaupun kondisi organisasi semakin memburuk dan diperparah oleh adanya tingkat kehadiran rendah, serta minimnya usaha dalam mengurangi kesalahan kerja.

Pendidik Profesional

Merujuk pada pasal 1 ayat (1), ayat (2), ayat (4), pasal 8, pasal 45 dan pasal lain dalam UU 14/2004, pendidik profesional terdiri dari guru dan dosen yang memiliki kemampuan definitif profesional, kemampuan tugas utama, dan kemampuan profesional. Dengan tiga hal ini, pendidik profesional dapat dibedakan dari pendidik amatir, meskipun sama-sama menguasai sejumlah kemampuan. Perbedaan ini nampak jelas lagi pada pernyataan pasal 39 ayat (2) UU 20/2003 bahwa jabatan guru dan dosen merupakan jabatan profesional "Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi."

Ketentuan regulasi terkait pendidik profesional tersebut relevan dengan beberapa teori terkait syarat-syarat suatu pekerjaan disebut profesi, antara lain:²³ (1) 10 syarat pekerjaan profesional oleh Ahmad Tafsir (1992), yaitu profesi harus memiliki suatu keahlian yang khusus, profesi harus diambil sebagai pemenuhan panggilan hidup, profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal, profesi adalah diperuntukkan bagi masyarakat, profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostic dan kompetensi aplikatif, pemegang profesi memegang otonomi dalam melakukan profesinya, profesi memiliki kode etik, profesi memiliki klien yang jelas, profesi memiliki organisasi profesi, dan profesi mengenali hubungan profesinya dengan bidang-bidang lain; dan (2) 8 ciri pekerjaan profesional oleh Lieberman (1956),

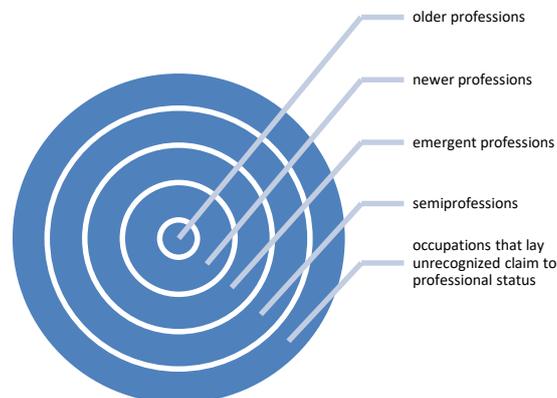
²¹ Ginta Vonlihana Putri, "Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," n.d.

²² Sunarta Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja," *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 73, <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.

²³ Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi, Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Indonesia*, Rajawali Press (Depok, 2020): 11-18.

yaitu *a unique, definite, and essential service* (layanan yang unik, pasti, dan esensial), *an emphasis upon intellectual technique in performing its service* (penekanan pada teknik intelektual dalam melakukan pelayanannya), *a long period of specialized training* (periode pelatihan khusus yang panjang), *a broad range of autonomy for both the individual practitioners and the occupational group as a whole* (berbagai otonomi untuk praktisi individu dan kelompok pekerjaan secara keseluruhan), *an acceptance by the practitioners of broad personal responsibility for judgments made and acts performed within the scope of professional autonomy* (Penerimaan oleh praktisi tanggung jawab pribadi yang luas untuk penilaian yang dibuat dan tindakan yang dilakukan dalam lingkup otonomi profesional), *an emphasis upon the service to be rendered, rather than the economic gain to the practitioners, as the basis for the organization and performance of the social service delegated to the occupational group* (penekanan pada layanan yang akan diberikan, daripada keuntungan ekonomi bagi para praktisi, sebagai dasar untuk organisasi dan kinerja layanan sosial yang didelegasikan kepada kelompok pekerjaan), *a comprehensive self-governing organization of practitioners* (organisasi praktisi yang mengatur diri sendiri secara komprehensif), *a code of ethics which has been clarified and interpreted at ambiguous and doubtful points by concrete cases* (kode etik yang telah diklarifikasi dan ditafsirkan pada titik-titik yang ambigu dan meragukan oleh kasus-kasus konkret).

Namun demikian perlu digarisbawahi bahwa tidak semua pekerjaan menuntut tingkat profesional tertentu, karena beragamnya tingkat kemampuan dan pekerjaan di tengah masyarakat. Lalu jenis-jenis bidang pekerjaan apa saja yang berkembang di masyarakat yang termasuk katagori tingkat profesional? Apakah guru dan dosen termasuk di dalamnya? Richey (1974)²⁴ secara tentatif mengidentifikasi tingkat-tingkat profesional seperti gambar berikut.



Gambar 2. Tingkat-tingkat profesional

Meskipun tidak memberikan contoh yang kongkrit, identifikasi Richey dalam gambar tersebut menunjukkan adanya lima tingkat profesional yang ada dalam dunia pekerjaan dimana masyarakat seringkali menyebutnya sebagai suatu profesi. Untuk kelima tingkat profesional ini, Oteng Sutisna memberikan contoh berikut:²⁵ (1)

²⁴ Mudlofir, 25-26.

²⁵ Mudlofir, 27-28.

profesi yang telah mapan (*older professions*), misalnya advokat dan dokter; (2) profesi baru (*newer professions*), misalnya akuntan dan arsitek; (3) profesi yang sedang tumbuh kembang (*emergent professions*), misalnya diktendik pada jenjang pendidikan menengah dan tinggi; (4) semi-profesi (*semiprofessions*), misalnya perawat dan diktendik pada jenjang pendidikan dasar; dan (5) tugas jabatan atau pekerjaan yang belum jelas arah tuntutan status keprofesiannya (*occupations that lay unrecognized claim to professional status*), misalnya pekerja serabutan.

Selain termasuk tingkat *emergent professions* tersebut, pendidik profesional di Indonesia juga dapat dikatakan termasuk katagori gugus kesatu dan kedelapan pekerjaan profesional dalam paradigma Bloom dan Balinsky (1961)²⁶ yang berlaku universal, yaitu; (1) *legal*; (2) *health*; (3) *entertainment*; (4) *artistic*; (5) *literacy*; (6) *musical*; (7) *social service*, dan (8) *teaching*.

Perspektif Psikologi

Ketetapan pasal 1 ayat (1), ayat (2), ayat (4), pasal 8, pasal 45 dan pasal lain dalam UU 14/2004 tentang kedudukan profesi, tugas utama, dan kualifikasi pendidik profesional (guru dan dosen) selaras dengan psikologi (ilmu jiwa) karena berkaitan erat dengan penumbuhkembangan jiwa manusia yang lebih menyukai kepuasan/kelegaan/kesenangan. Dalam perspektif psikologi, kepuasan kerja pendidik profesional, baik kognitif maupun afektif, merupakan persepsi dan perasaan senang yang dihasilkan oleh ahli pendidikan atas pekerjaan mendidik yang telah memenuhi nilai-nilai pendidikan yang penting. Kepuasan kerja ini haruslah diutamakan karena akan berdampak pada kepuasan semua; guru dan dosen puas bekerja mendidik, peserta didik puas dididik, orang tua puas melihat anak-anaknya terdidik, masyarakat dan Pemerintah puas menikmati manfaat/hasil karya lulusan terdidik.

Oleh karena itu, semua pihak harus menjaga dan memperhatikan kepuasan jiwa atau perasaan pendidik profesional. Dengan demikian mereka akan merasa *enjoy*, nyaman dan *concent* dalam mendidik, tidak “nyambi” mencari kepuasan sendiri di luar lembaga pendidikan yang justru akan berdampak negatif bagi semua. Pendidik profesional yang merasakan kepuasan kerja akan menciptakan suasana kelas yang tidak membosankan bagi peserta didik karena suasananya harmonis, bahagia, dan menyenangkan, sebagaimana diharapkan pasal 42 UU 14/2005 bahwa setiap tenaga kependidikan berkewajiban untuk: (1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan (3) Memberikan teladan dan menjaga nama baik, lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Dalam konteks ini, terjadilah keseimbangan (*equilibrium*) kepuasan hak dan kewajiban pendidik profesional sehingga dapat bersinergi dengan pihak lainnya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan pendidikan institusional dan nasional secara memuaskan/menyenangkan, tanpa keterpaksaan. Selain upaya *rights and obligations balancing* tersebut dalam rangka mewujudkan dan mempertahankan kepuasan kerja pendidik profesional, para pengelola dan pimpinan organisasi juga dapat melakukan

²⁶ Mudlofir, 28-30.

langkah nyata lainnya yang dipandang efektif dan efisien, antara lain *factor conditioning* yaitu pengkondisian dukungan faktor internal dan eksternal, *trust building* yaitu pembangunan “saling memahami” terkait kebutuhan, keinginan dan harapan pegawai serta tujuan bersama antara dirinya dengan organisasi, *communication sustainability* yaitu komunikasi berkelanjutan melalui berbagai alat digital sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman antara pegawai dan organisasi sehingga secara tidak langsung berpotensi meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan *togetherness building* yaitu pembangunan rasa kebersamaan bahwa kerja pendidikan itu dilakukan dari kita, oleh kita, dan untuk kita. Dalam keadaan seperti ini, beratnya kedudukan profesi, tugas utama, dan kualifikasi pendidik profesional (guru dan dosen) akan terasa ringan dan harmoni, sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1. Harmoni kedudukan, tugas, kualifikasi, dan kepuasan kerja pendidik profesional

	Pendidik Profesional	
	Guru	Dosen
Kedudukan profesi	Pendidik profesional	Pendidik profesional dan ilmuwan
Tugas utama	mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah	mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat
Kualifikasi	kualifikasi akademik (S-1/D-IV), kompetensi (pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional), sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani (sunker dokter), serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional	kualifikasi akademik (S-2/S-3/Profesor), kompetensi (pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional), sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani (sunker dokter), dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional
Suasana psikologis Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Indikator: Guru dan Dosen Merasakan terpenuhinya harapan, merasakan perlakuan yang adil, <i>satisfiers</i> (mendapat penghargaan/motivasi/kompensasi/promosi, pengakuan, otonomi pekerjaan, kejelasan tanggungjawab, dan kemajuan), dan terhindar dari <i>dissatisfiers</i> (kebijakan dan administrasi kerja, teknik supervisi, upah/gaj, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan keamanan kerja) - Faktor Pendukung: Guru dan Dosen Merasakan adanya dukungan faktor internal (dukungan mengatasi stress dan beban kerja, umur, jenis kelamin) dan faktor eksternal (dukungan atas kesesuaian jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan motivasi/sugesti, budaya organisasi, <i>subjective well-being</i>, dan gaya kepemimpinan transformasional) - Upaya meraih kepuasan kerja: semua pemangku kepentingan pendidikan berupaya secara kointinyu melakukan <i>rights and obligations balancing</i>, <i>factor conditioning</i>, <i>trust building</i>, <i>communication sustainability</i>, <i>togetherness building</i> 	

Bisakah kepuasan kerja pendidik profesional diukur? Merujuk pada pendapat Locke (1969),²⁷ meskipun kepuasan kerja itu cukup bervariasi, tetapi dapat diukur setidaknya terhadap dua objek, yaitu: (1) mengukur objek pikiran tentang pekerjaan (kognitif), yakni mengukur kepuasan kerja kognitif sebagai evaluasi objektif (rasional) yang berhubungan dengan berbagai aspek pekerjaan, bersifat unidimensional yang berisi evaluasi dari sisi ekstrinsik maupun intrinsik serta hubungan kerja, bersifat multidimensional yang meliputi evaluasi terhadap dua atau lebih aspek pekerjaan, tidak menilai tingkat kesenangan atau kebahagiaan yang muncul dari pekerjaan tetapi mengukur sejauh mana aspek-aspek pekerjaan tersebut dinilai oleh pekerja untuk mencapai kepuasan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan sendiri dan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya; dan (2) mengukur objek perasaan tentang pekerjaan (afektif atau emosional), yakni mengukur kepuasan kerja afektif yang merepresentasikan perasaan emosional individu terhadap pekerjaan yang menggambarkan tingkat kesenangan/kebahagiaan terhadap pekerjaan secara umum.

Menurut Khalilzadeh, Chiappa, dan Borujeni (2013), pengukuran dua objek kepuasan kerja tersebut dapat dilakukan secara umum (*single global rating*) dan penjumlahan (*summation score*) dari aspek-aspek pekerjaan, melalui tiga metode pengukuran, yaitu: (1) skala wajah (*faces scale*), yakni mengukur mimik wajah; (2) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), yakni mengukur kepuasan dari aspek lingkungan kerja, peluang berkarir, kebebasan melakukan penilaian sendiri, penghargaan intrinsik dalam menyelesaikan tiap pekerjaan secara baik, dan keinginan untuk berprestasi; dan (3) *Job Descriptive Index* (JDI), yakni mengukur kepuasan kerja kognitif dalam lima aspek seperti gaji, peluang promosi, hubungan rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Mayoritas kuesioner JDI memerlukan tanggapan singkat dari "ya", "tidak", atau "saya tidak tahu". Sebagian besar survei lainnya menggunakan kuesioner skala Likert, tetapi penggunaan skala nominal mudah digunakan dan dimengerti oleh pekerja, sedangkan penggunaan skala Likert membantu peneliti untuk mendapatkan analisis yang lebih fleksibel untuk data kategorikal dan interval dibandingkan data nominal. JDI mengukur lima aspek, yaitu: (a) berkaitan dengan pekerjaan meliputi tanggung jawab, minat, dan peluang pertumbuhan; (b) kualitas pengawasan meliputi bantuan teknis dan dukungan pengawas; (c) hubungan dengan rekan kerja; (d) peluang promosi, kesempatan untuk perkembangan karir, dan jabatan; dan (e) imbal hasil pendapatan, yakni kecukupan pembayaran dan persepsi keadilan dibandingkan orang lain. Secara umum, hasil pengukuran kepuasan kerja ini berbentuk *self report*, berdasarkan skala *multi-item*, dan diukur menurut "reaksi di tempat kerja" yang merupakan instrumen psikometri untuk penelitian organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan di atas disimpulkan bahwa dalam perspektif psikologi: (1) kepuasan kerja pendidik profesional, baik kepuasan kognitif maupun afektif, adalah persepsi dan perasaan senang yang dialami oleh pendidik ahli atas

²⁷ Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja, 68-69."

pekerjaannya dalam mendidik; (2) indikatornya adalah merasakan terpenuhinya harapan, merasakan perlakuan yang adil, menjadi *satisfiers, not dissatisfiers*; (3) faktor pendukungnya adalah faktor internal (dukungan mengatasi stress dan beban kerja, umur, jenis kelamin) dan faktor eksternal (dukungan atas kesesuaian jenis pekerjaan, lingkungan kerja dan motivasi/sugesti, budaya organisasi, *subjective well-being*, dan gaya kepemimpinan transformasional); dan (4) Uapya meraihnya adalah *rights and obligations balancing, factor conditioning, trust building, communication sustainability, and togetherness building*.

Atas dasar itu, pemangku kepentingan pendidikan (guru, dosen, pengelola, pimpinan, pemerintah, masyarakat luas) agar sungguh-sungguh memperhatikan kepuasan kerja pendidik profesional, karena ia akan berkontribusi pada kinerja optimal dan kemajuan institusi, begitu juga sebaliknya. Selain itu, kepuasan kerja itu menyangkut kesehatan psikis manusia yang berpengaruh terhadap kesehatan fisik dan sosial, sebagaimana sabda Nabi Saw., “*Ingatlah bahwa dalam tubuh kita terdapat segumpal daging. Dimana sehat, maka sehatlah seluruh badan. Dimana sakit, maka sakitlah seluruh badan. Ingatlah bahwa segumpal daging tersebut adalah hati*”. (HR. Bukhari dan Muslim).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiansah, Reza. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga.” *Interdisciplinary Journal of Communication* 1, no. 2 (2016): 223–36. <https://inject.iainsalatiga.ac.id/index.php/INJECT/article/view/652/493>.
- Ariati, Jati. “Subjective Well-Being (Kesejahteraan Subjektif) Dan Kepuasan Kerja Pada Staf Pengajar (Dosen) Di Lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.” *Jurnal Psikologi Undip* 8, no. 2 (2010): 117–23. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://eprints.undip.ac.id/51612/1/1._SWB_dan_kepuasan_kerja_Vol_8_No_2_Okt_2010.pdf.
- Aziz, Amrullah. “Pendidik Profesional Yang Berjiwa Islami.” *Jurnal Studi Islam* 10, no. 1 (2015): 64–66. <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/1147/794#>.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. “Kepuasan.” KBBI Daring, 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepuasan>.
- . “Kerja.” KBBI Daring, 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepuasan>.
- . “Perspektif.” KBBI Daring, 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/perspektif>.
- . “Profesional.” KBBI Daring, 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/profesional>.
- . “Psikologi.” KBBI Daring, 2016. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/psikologi>.
- Dami, Zummy Anselmus. “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Dengan

- Kinerja Guru SMA Methodist 1 Palembang.” *Jurnal Cakrawala* II, no. 3 (2012): 197–230. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57095375/Pak_Zummy-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651806889&Signature=YP2w6vRYt4ml~bjRtR81286-5i3FancIk4EU4Q48K7jms7fvBuKkFZ3OkvKmYucuWiiFkp~5xm8hE-oAuNWTBqszi-iEX](https://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57095375/Pak_Zummy-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651806889&Signature=YP2w6vRYt4ml~bjRtR81286-5i3FancIk4EU4Q48K7jms7fvBuKkFZ3OkvKmYucuWiiFkp~5xm8hE-oAuNWTBqszi-iEX).
- et al, Ali Mustofa. “Profesionalisme Dalam Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, Dan Sosiologi.” *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 1 (2022): 44–57.
- Fatriani Widayat, Happy Fitria, Yessi Fitriani. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Guru.” *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 251–57. <https://jer.or.id/index.php/jer/article/view/29/28>.
- Himam, Kurniasari Pratiwi and Fathul. “Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja.” *Jurnal Psikologi Undip* 13, no. 1 (2014): 42–49.
- Ilyasir, Fiska. “Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Profesionalisme Guru.” *LITERASI Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2013): 143–52.
- Ismaya Priska Kumala, Burhanuddin, and Ibrahim Bafadal. “Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dan Kinerja Guru.” *Jurnal Trans Disiplin Sosiologi, Komunikasi, Dan ...* 1, no. 1996 (1978): 400–409.
- Istanto et al. “Pengelolaan Pendidikan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi, Dan Sosiologi.” *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 1 (2022): 58–71.
- Kusniyati, Titik. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru TK Di Kecamatan Panjatan Kulon Progo.” *Rosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan ISSN: 2715-7121*, 2019, 538–45.
- Mansur, Nurullita Aprillianti & Umar. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru: Sebuah Tinjauan Literatur.” *SENMABIS: Conference Series* 1, no. 1 (2021): 72–87.
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi, Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Indonesia*. Rajawali Press. Depok, 2020.
- Putri, Ginta Vonlihana. “Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” n.d.
- Saleh, Adnan .A. *Pengantar Psikologi*. Edited by Adnan Achiruddin Saleh. Penerbit Aksara Timur. Vol. 148. Penerbit Aksara Timur, 2018.
- Suchyadi, Yudhie, Nita Karmila, and Nurlinda Safitri. “Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara” 02, no. September (2019): 91–94.
- Sunarta, Sunarta. “Pentingnya Kepuasan Kerja.” *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.