ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

Kepuasan Kerja vs Ketidakpuasan Kerja Pada ASN di Rupbasan: Sebuah Studi Kualitatif

[1]Novia Christine Feoh
[1]Politeknik Ilmu Pemasyarakatan, Depok, Jawa Barat
[1]noviafeoh@poltekip.ac.id

ABSTRACT

This study explores the factors influencing job satisfaction and dissatisfaction among Civil Servants at the State Storage House. Utilizing a qualitative approach, in-depth interviews were conducted with 5 employees through semi-structured interview guides, followed by thematic analysis of the transcribed interviews. The findings reveal that job satisfaction is driven by internal factors such as leadership, coworker relationships, and personal values, while dissatisfaction arises from external factors including perceived injustice, limited public support, and restrictive regulations. The study highlights the complex dynamics of job satisfaction, influenced by interactions between internal and external factors. These findings suggest the need for supportive policies, regulatory improvements, and enhanced public recognition to foster a conducive work environment for Rupbasan employees' well-being.

Keywords: *Civil Servants, Job Satisfaction, Leadership, Regulation, State Storage House.*

ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja di kalangan Pegawai Negeri Sipil di Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, wawancara mendalam dilakukan terhadap 5 pegawai melalui panduan wawancara semi-terstruktur, diikuti dengan analisis tematik terhadap transkrip wawancara. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja, dan nilai-nilai pribadi, sementara ketidakpuasan muncul akibat faktor eksternal, termasuk ketidakadilan yang dirasakan, dukungan publik yang terbatas, dan regulasi yang ketat. Studi ini menyoroti dinamika kompleks kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan eksternal. Temuan ini menunjukkan perlunya kebijakan yang mendukung, perbaikan regulasi, dan peningkatan pengakuan publik guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kesejahteraan pegawai Rupbasan.

Kata kunci: Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Pegawai Negeri Sipil (PNS), Regulasi / Peraturan, Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan).

PENDAHULUAN

Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan) adalah unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Hukum dan HAM yang berperan dalam menyimpan benda sitaan dan barang rampasan negara. Penyimpanan dan pengelolaan barang sitaan negara penting dalam peradilan pidana Indonesia. Pengelolaan yang baik menjaga keutuhan barang dan mencegah kerugian negara. Pengelolaan harus profesional sesuai prosedur agar nilai barang terjaga (Sanusi, 2018). Namun, pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan barang sitaan dan barang rampasan (basan

Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

baran) di Indonesia, menurut data yang ada, masih belum mencapai kondisi yang ideal. Hambatan dalam pengelolaan Basan dan Baran ini mencakup kendala internal maupun eksternal (Manting & Sudarwanto, 2019). Pada umumnya, sebagian besar unit Rupbasan yang tersebar di seluruh Indonesia mengalami kendala yang muncul dari internal maupun eksternal dalam operasionalnya, seperti pengelolaan barang sitaan, kurangnya sarana prasarana yang memadai, fasilitas, serta eksistensi Rupbasan itu sendiri yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Rupbasan (Sanusi, 2018). Birokrasi dan regulasi yang ketat, serta fasilitas yang kurang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari dapat mempengaruhi efisiensi dan kepuasan kerja pegawai (Nyaga et al., 2020; Nguyen et al., 2021). Pegawai yang dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk lingkungan kerja yang berpotensi menimbulkan kurangnya kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada motivasi untuk melayani publik, keterlibatan dalam pekerjaan, serta rasa tanggung jawab sosial (Wright & Davis, 2003). Penelitian Johnson et al. (2019) juga menunjukkan bahwa fasilitas yang memadai dan stabilitas lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja pegawai di organisasi non-profit. Ketika kondisi kerja sesuai atau melebihi harapan, karyawan cenderung merasa puas, namun ketidakpuasan terjadi ketika kondisi kerja tidak memenuhi ekspektasi atau menghadirkan hambatan yang signifikan (Fisher, 2003).

Kepuasan kerja merupakan konsep yang telah banyak diteliti dalam bidang psikologi industri dan manajemen, khususnya dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap produktivitas dan komitmen karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif yang dialami oleh karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup bagaimana pekerjaan memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi mereka (Locke, 1976). Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi, mengurangi absensi, dan meningkatkan produktivitas kerja (Judge et al., 2001). Disisi lain, lingkungan kerja yang penuh tekanan dapat mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja dan menyebabkan peningkatan risiko *burnout* dan absensi di kalangan pegawai yang pada akhirnya menyebabkan penurunan produktivitas (Maslach & Leiter, 2008; Chipps, et al., 2024). Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan kepuasan kerja para pegawai di Rupbasan sebab hal itu dapat berdampak pada kinerja dan kualitas kerja para pegawai tersebut.

Konsep kepuasan kerja sangat berkembang sehingga muncul teori klasik kepuasan kerja untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi perasaan puas dalam pekerjaan, yaitu *two-factor theory* (Herzberg, 1959). *Two-factor theory* mengidentifikasi bahwa ada dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, *faktor motivator, yaitu* elemen intrinsik pekerjaan yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk berkembang. Kedua, *faktor higienis, yaitu* aspek pekerjaan yang mencegah ketidakpuasan kerja, seperti gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal (Herzberg, 1959). Penelitian

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memadai, seperti fasilitas fisik yang mendukung dan sistem kebijakan yang adil, berperan dalam menurunkan ketidakpuasan pegawai pemerintah dan membantu mereka tetap produktif dalam menjalankan tugas (Robbins & Judge, 2013). Studi yang dilakukan oleh Stater dan Stater (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai pemerintah cenderung meningkat ketika mereka merasa memiliki kontribusi yang berarti dalam tugas mereka dan mendapatkan penghargaan yang layak.

Sebagian besar penelitian di Rupbasan masih berfokus pada aspek pengelolaan dan pelaksanaan tugas, sedangkan kajian dengan pendekatan sumber daya manusia relatif terbatas, khususnya dalam memahami dinamika kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Rupbasan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam kepuasan kerja oleh pegawai di Rupbasan. Pemahaman mendalam tentang tingkat kepuasan kerja ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi yang dihadapi karyawan tetapi juga membuka peluang bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan mendukung kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman dan pandangan para pegawai mengenai kepuasan kerja di Rupbasan. Pendekatan ini dipilih karena metode kualitatif memungkinkan peneliti menggali aspek-aspek subjektif dan kontekstual. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan adanya keseimbangan antara struktur panduan pertanyaan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan fleksibilitas untuk menyesuaikan pertanyaan berdasarkan respons yang diberikan oleh partisipan. Peneliti menetapkan kriteria partisipan sebagai berikut: a) Aparatur Sipil Negara (ASN) di Rupbasan; b) memiliki pengalaman bekerja di Rupbasan minimal 2 tahun. Penelitian ini dilakukan di salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Rupbasan DKI Jakarta. Partisipan penelitian berjumlah 5 orang ASN di Rupbasan, yang terdiri atas 3 orang pegawai berjenis kelamin laki-laki dan 2 orang pegawai berjenis kelamin perempuan. Partisipan penelitian bertugas di Rupbasan minimal selama 2 tahun dan paling lama selama 29 tahun sejak UPT Rupbasan dioperasionalkan.

Wawancara semi-terstruktur digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan panduan atau daftar pertanyaan yang telah disusun secara sistematis sesuai dengan fokus penelitian, tetapi tetap terbuka untuk perubahan atau tambahan pertanyaan sesuai kebutuhan yang muncul selama proses wawancara. Metode ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengajukan pertanyaan lanjutan jika terdapat informasi penting yang dapat dikembangkan, sehingga eksplorasi terhadap persepsi dan pengalaman partisipan dapat lebih detail dan komprehensif. Pertanyaan utama wawancara dikembangkan oleh peneliti yang dirancang untuk keperluan penelitian ini. Pertanyaan wawancara adalah "*Bagaimana anda menggambarkan kondisi Rupbasan saat ini?*". Pertanyaan berikutnya dirancang untuk menggali

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

pengalaman kerja spesifik seperti "*Bagaiamana anda menilai pekerjaan anda saat ini?*". Para pegawai juga diminta untuk menggambarkan pengalaman, pandangan, dan pendapat mereka tentang peran nilai-nilai terkait pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

Partisipan yang memenuhi kriteria diberikan informasi mengenai tujuan, prosedur, serta aspek etika penelitian. Partisipan yang bersedia berpartisipasi memberikan persetujuan tertulis sebagai bentuk kesediaan dan pemahaman terhadap kegiatan penelitian ini dengan menggunakan *informed consent*. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa partisipan memahami hak yang dimilikinya dalam penelitian. Pengaturan lokasi wawancara dirancang dengan memperhatikan privasi, sehingga partisipan dapat merasa nyaman dan bebas dalam menyampaikan pandangan serta pengalamannya. Wawancara dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan santai untuk menciptakan rasa nyaman bagi partisipan. Peneliti melakukan perekaman suara guna memastikan semua data yang disampaikan terekam dengan baik dan dapat dianalisis secara mendalam. Setiap wawancara berlangsung sekitar satu jam dan direkam untuk dianalisis hasilnya. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus 2024. Data yang terkumpul kemudian akan dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau tema-tema utama terkait dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan yang dialami oleh pegawai Rupbasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data hasil wawancara, ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai di Rupbasan. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada pegawai di Rupbasan. Faktor kepuasan kerja pegawai di Rupbasan, yaitu kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja, dan pilihan pribadi individu di Rupbasan. Sedangkan, faktor ketidakpuasan kerja pada pegawai di Rupbasan, yaitu perasaan ketidakadilan, pandangan pihak eksternal, dan keterbatasan kewenangan.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memberikan banyak perubahan yang dirasakan bagi pegawai di Rupbasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Rupbasan menganggap bahwa pemimpin memiliki pemahaman yang sangat baik tentang standar operasional dalam melaksanakan fungsi Rupbasan karena pengalaman yang dimiliki sebelumnya dan berusaha menerapkannya, serta mendorong setiap pegawai untuk memahami dan ikut melaksanakan tugas sesuai standar.

> *"Pak **** pengalamannya karena udah sering jadi Kepala UPT ya jadi dia tau banyak hal. Dia orangnya mau sharing ilmu kesini jadi mencoba membuka wawasan teman-teman disini jadi dari ide nya konseptualitasnya itu bisa itu diterapkan disini"* (Subjek 4)

> *"Pak **** ni memang ya selain emang udah pengalamannya juga ya sebelumnya udah pernah kepala rubasan juga gitu terus bapak tuh mau*

Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

belajar gitu loh.. mau selalu update gitu sama peraturan-peraturan yang ada jadi semuanya dilaksanain sesuai sama standar" (Subjek 3)

Pemimpin yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar menunjukkan perhatian terhadap kualitas kerja dan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memotivasi (Robbins & Judge, 2017).

Pemimpin bersikap proaktif mengunjungi pihak Aparat Penegak Hukum (APH) untuk menjalin kerja sama dengan membuat dokumen perjanjian terkait dengan penyimpanan basan baran. Pemimpin berupaya meningkatkan citra Rupbasan sebagai institusi penting dalam penegakan hukum.

"Bapak yang sekarang dia aktif ya.. lebih aktif mau ke sana kesini kalau kita kan unsur bawah tuh ngikuti atasannya kalau atasannya itu maksud ya mau gue mau ke bawahannya disana gitu" (Subjek 2)

Tindakan ini juga mencerminkan pemimpin berinisiatif tidak hanya mengandalkan prosedur yang ada tetapi aktif mencari peluang untuk meningkatkan proses dan hasil kinerja organisasi (Amabile & Kramer, 2011). Sikap proaktif ini penting untuk memastikan bahwa Rupbasan tidak hanya menunggu perintah dari pihak eksternal, tetapi secara aktif mencari cara untuk meningkatkan peran dan eksistensinya dalam sistem penegakan hukum.

Pemimpin melakukan inovasi pada pelayanan yang disediakan oleh Rupbasan dengan menerapkan beberapa program inovasi untuk meningkatkan pelayanan.

"...pola kepemimpinan Pak Kepala Pak Medi ini, ya sangat-sangat bagus, inovasi pun munculnya dari beliau dan kita jalani. Setiap kali ada inovasi selalu kita coba wujudkan dan itu sangat-sangat membantu..." (Subjek 1)

Pemimpin bertindak sebagai panutan yang dihormati dan diikuti oleh pegawai. Pemimpin yang mampu membangun hubungan strategis dengan pihak luar menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dan eksistensi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap kepemimpinan (Judge & Piccolo, 2004).

2. Hubungan yang Baik dengan Rekan Kerja

Pegawai Rupbasan saling mendukung dan merangkul. Hasil menunjukkan bahwa para pegawai di Rupbasan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, serta memiliki budaya kekeluargaan.

"...mereka juga mau berbagi ilmu gitu.. gak yang pelit ilmu gitu dikasih tau kalau di lapangannya tuh begini, operatorannya sih emang begini di lapangannya begini. Mereka mau sharing terus memang mau kerja sama juga kalau pas aku lagi gak bisa pun mereka mau gitu ngebackup gak yang kayak ngeliat ini anak baru kemarin jadi kayak ini gak sih aku ngerasanya bisa kerja sama dengan baik sih semua pegawai disini" (Subjek 3)

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

"disini termasuk individual sifatnya dari masing-masing pegawainya terkenal sangat kekeluargaan khususnya kalau saya berkaca dengan kantor-kantor lainnya itu disini terbaik lah" (Subjek 4)

Dukungan sosial dari rekan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan. Menurut teori motivasi sosial, hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa dihargai dan didukung (Deci & Ryan, 2000). Dukungan rekan kerja di Rupbasan, yang ditunjukkan melalui sikap saling membantu dan bekerja sama, menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mengurangi tekanan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Karamis & Pappa (2019) pada sektor publik menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan adanya dukungan dan kerjasama yang baik dengan rekan membantu mereka menjalani pekerjaan dengan lebih nyaman. Heffner dan Rentsch (2001) menyoroti bahwa lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan-rekan mereka, memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama di sektor publik.

3. Pilihan Pribadi Individu

Hasil menunjukkan bahwa pegawai Rupbasan memandang pekerjaan sebagai ibadah. Mereka memaknai pekerjaan sebagai suatu berkat dari Tuhan yang perlu dipertanggungjawabkan. Selain itu, merasa senang ketika dapat membantu orang lain.

"kalau dari keyakinanku nanti kalau saya ditanya kamu di dunia saya titipin kamu kerjain apa saya bisa pertanggung jawab itu. And it's make me happy gitu sih. Pada saat kita ada pekerjaan apalagi seperti kadang aku berhubungan sama orang gitu kan, dia cuman bilang makasih ya bu, aku udah happy kok" (Subjek 2)

Pemahaman ini selaras dengan konsep *work as a calling*, di mana pekerjaan dipandang sebagai panggilan spiritual yang melibatkan nilai-nilai keagamaan (Dik & Duffy, 2009). Pegawai yang melihat pekerjaan sebagai bagian dari tanggung jawab spiritual akan lebih cenderung merasa puas karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih besar dari sekadar menghasilkan uang atau mendapatkan promosi (Fry, 2003).

Pegawai wanita meyakini bahwa pekerjaan dan keluarga harus seimbang. Pegawai wanita merasa bahwa dengan bekerja di Rupbasan, mereka mendapatkan kesempatan untuk membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga karena risiko dan beban kerja yang tergolong cukup.

"kalau perempuan kalau saya memang yang lebih utama jadi ibu jadi kayaknya saya nggak bisa juga deh berkarir biarlah itu nanti saja, disinipun saya tetap harus bertanggung jawab dengan pekerjaan" (Subjek 2)

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

"kebetulan aku langsung dapet anaknya dua gitu kan maksudnya beban kerjanya terus kayak dinamika pekerjaannya gitu kalau lumayan ini lah ya.. jadi kalau aku ngerasa takutnya aku malah jadi beban temen-temen disana gitu karena udah gak bisa maksimal nih gitu kontribusinya kesana gitu, itu juga kenapa aku milihnya ke rupbasan" (Subjek 3)

Dalam instansi pemerintah, khususnya di negara-negara berkembang, pegawai perempuan sering kali menghadapi ekspektasi sosial dan budaya yang menuntut mereka untuk berperan besar dalam pekerjaan rumah tangga selain pekerjaan formal mereka. Tekanan ini sering menyebabkan kelelahan fisik dan emosional. Penelitian oleh *Kim (2008)* menemukan bahwa perempuan di sektor publik lebih mungkin mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dibandingkan dengan laki-laki, yang pada gilirannya mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja mereka.

4. Ketidakadilan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rubasan sering kali diabaikan dalam hal alokasi anggaran, sarana prasarana, dan jumlah pegawai yang kurang. Dalam pelaksanaan tugas teknis, Rupbasan membutuhkan sarana prasarana yang dapat mendukung pekerjaan.

"... kalau saya pribadi sangat-sangat kecewa dalam arti dianaktirikan." (Subjek 1)

"Kami pingin punya ini, pingin punya ini, tapi kan kami terbentur nanti pada saat naik ke atas Oh kayaknya perubahan hanya perlunya segini, segini Ya sudah ya Mbak Yang penting kamu sudah berusaha ya Mengajukan" (Subjek 2)

"sarpras aja sih banyak yang belum terakomodir di anggaran karena dari untuk menunjang kegiatan teknis ini kan banyak alat-alat yang beli" (Subjek 4)

"...paling tidak itu eselon 3 lah minimal itu yang menjabat jadi agar kita nanti bisa kita koordinasi dengan pihak-pihak APH minimal kepala itu sejajar" (Subjek 1)

Hogan et al. (2023) **menemukan** bahwa ketidakadilan organisasi dalam sektor publik, khususnya dalam bentuk kurangnya dukungan dan sarana prasarana yang memadai, secara langsung terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah. kurangnya dukungan organisasi, terutama dalam bentuk otonomi dan akses sumber daya, dapat menurunkan kepuasan kerja (Dalal, 2022).

5. Pandangan Pihak Eksternal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandangan pihak eksternal terhadap Rupbasan cenderung negatif. Banyak masyarakat luas yang belum mengetahui tentang Rupbasan dan fungsinya. Selain itu, beberapa orang melihat fungsi Rupbasan hanya sebagai tempat penitipan dan pemeliharaan basan baran. Rupbasan juga

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

kurang mendapatkan perhatian karena kurangnya literatur yang membahas tentang Rupbasan.

> *"secara umum orang melihat Rupbasan Kan kadang ada masyarakat yang bahkan gak kenal Rupbasan"* (Subjek 1)

> *"kalau bayangan orang luar tuh pasti orang benda mati ini gitu mereka gak bisa complain"* (Subjek 3)

> *"literatur atau apa ya mengenai Rupbasan itu kurang-kurang banyak yang mengenai itu"* (Subjek 5)

Ketika pegawai merasa bahwa masyarakat atau pihak luar tidak menghargai fungsi dan tanggung jawab mereka, muncul perasaan tidak dihargai yang berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka (Greenberg, 1990). Dukungan dari pihak eksternal dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sektor publik. Studi ini menemukan bahwa pegawai merasa lebih puas dan lebih termotivasi ketika mereka menerima dukungan atau pengakuan dari masyarakat, media, atau instansi terkait (Tjosvold & Wong, 2000). Selain itu, Citra instansi di mata masyarakat dapat mempengaruhi bagaimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Citra positif memperkuat rasa identitas dan harga diri pegawai. Citra organisasi yang positif sering kali memiliki korelasi dengan kepuasan kerja karyawan (Yukl, 2013). Peningkatan citra institusi ini memberikan rasa bangga kepada karyawan, yang merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang diakui secara luas dan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa kontribusi mereka dihargai dan relevan.

6. Keterbatasan Kewenangan

Hasil menunjukkan bahwa pegawai Rupbasan merasa adanya keterbatasan kewenangan. Kebijakan yang ada tampaknya kurang memperhatikan fungsi Rubasan dan tidak secara eksplisit tercantum dalam aturan yang berlaku.

> *"karena kita ini di dalam pemasarakatan sendiri kita tidak diikut sertakan atau tidak masuk dalam undang-undang pemasarakatan Itu yang menyebabkan kita kurang maksimal"* (Subjek 5)

> *"tidak bisa melaksanakan lelang atau penilaian itu kita tidak bisa dan pemusnahan juga kita tidak bisa Jadi yang menjadi kurang maksimalnya"* (Subjek 5)

> *"...barang lama tertumpuk enggak bergerakan sumpah kelainannya pernah-pernah kami ngalamin itu bener-bener Rupbasan kayak karena nggak punya kewajiban untuk dapat petikan putusan"* (Subjek 2)

Kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintah sangat dipengaruhi oleh kejelasan peran, kewenangan, dan aturan yang mengatur ruang lingkup kerja mereka. *Wright & Davis* (2003) menjelaskan bahwa pegawai pemerintah lebih cenderung merasa puas jika mereka memiliki kewenangan dan ruang untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan mereka. Namun, ketika kewenangan terbatas, pegawai

merasa kurang dihargai dan mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak pada performa dan komitmen terhadap organisasi. *Hogan et al.* (2023) disebutkan bahwa ketidakjelasan dan pembatasan regulasi menimbulkan ketidakpuasan dan stres pada pegawai, terutama jika regulasi tersebut membatasi potensi mereka untuk berperan lebih aktif dalam organisasi. Keterbatasan birokratis dan kurangnya otonomi di sektor publik dapat mengurangi motivasi intrinsik pegawai dimana motivasi intrinsik dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Houtgraaf, 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pegawai di Rupbasan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berbeda. Kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan yang baik, hubungan antar pegawai, serta nilai kerja positif berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Sedangkan, ketidakpuasan kerja bagi pegawai Rupbasan dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti ketidakjelasan regulasi, keterbatasan kewenangan, dan minimnya dukungan dari pihak eksternal, menjadi sumber ketidakpuasan. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa kepuasan kerja bersifat dinamis, dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berinteraksi dalam konteks kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya perbaikan pada regulasi, peningkatan dukungan dan fasilitas dari organisasi, serta pentingnya peran kepemimpinan yang mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis di di lingkungan kerja dengan karakteristik yang sama.

Hasil penelitian ini berdampak pada perlunya upaya peningkatan kolaborasi dengan pihak eksternal dan memperbaiki citra Rupbasan di mata masyarakat. Untuk itu, instansi terkait dapat menginisiasi program-program sosialisasi publik dan kampanye informasi yang bertujuan untuk memperkenalkan fungsi Rupbasan dan perannya untuk meningkatkan pengakuan terhadap Rupbasan sebagai penghargaan atas kontribusinya. Dukungan dan hubungan yang baik antar pegawai merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Program pengembangan tim atau kegiatan yang meningkatkan kerja sama internal dapat diterapkan untuk memperkuat solidaritas antar pegawai. Selain itu, adanya kepemimpinan yang mendukung dan hubungan antar pegawai yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Penelitian ini juga tidak terlepas dari keterbatasan. Penelitian ini dilakukan pada satu atau beberapa lokasi Rupbasan yang mungkin tidak mencakup keberagaman kondisi kerja di berbagai UPT Rupbasan di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, generalisasi temuan ini untuk seluruh pegawai Rupbasan di berbagai daerah perlu dilakukan dengan hati-hati.

DAFTAR PUSTAKA

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2023). Employee stress and job satisfaction in restrictive environments: The role of autonomy and regulatory support. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

Behavior, 10, 115-135. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032921-124816

Cho, S., & Song, J. (2022). Understanding public sector job satisfaction: Analyzing the relationship between regulatory support, job satisfaction, and commitment. *Public Administration Quarterly, 46*(3), 392-408.

Dalal, R. S., Van Iddekinge, C. H., & DeRue, D. S. (2022). Work autonomy and job satisfaction in government institutions: The role of control and task significance. *Journal of Applied Psychology, 107*(4), 615-631. https://doi.org/10.1037/apl0000964

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist, 37*(3), 424-450. https://doi.org/10.1177/0011000008316430

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 693-727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Heffner, T. S., & Rentsch, J. R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Organizational Behavior, 22*(3), 313-328. https://doi.org/10.1002/job.67

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.

Hogan, R., Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2023). Regulatory impact on public employee satisfaction and performance: Insights from organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 16*(1), 42-58. https://doi.org/10.1017/iop.2023.8

Houtgraaf, G. (2024). Motivation in the Public Sector: Bureaucratic dimensions' relation to public servants' intrinsic motivation in context of self-determination and age. *OSF*.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019). Impact of Working Environment on Job Satisfaction: Evidence from Greek Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 14*(3).

Kemenkumham. (2020). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pemasyarakatan*. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Kim, S. (2008). Women and family-friendly policies in the Korean government. *International Review of Administrative Sciences, 74*(3), 473-489. https://doi.org/10.1177/0020852308095310

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Manting, L., & Sudarwanto, P.B. (2019). Analisis Pengelolaan Benda Sitaan dan Barang Rampasan Negara di dalam Rumah Penyimpanan Benda Sitaan dan Barang Rampasang Negara (RUPBASAN). *EDUKA Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis, 5*(1).

Nguyen, P. N. D., Nguyen, L. L. K., & Le, D. N. T. (2021). The Impact of Extrinsic Work Factors on Job Satisfaction and Organizational Commitment at Higher Education Institutions in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8*(8), 259–270. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0259

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Nyaga, J. W., Gakobo, T. W., & Njuguna, P. M. (2020). Effect of Remuneration on Employee Job Satisfaction at the Public Service Commission in Kenya. *Developing Country Studies, 10*(10), 58–65. https://doi.org/10.7176/DCS/10-10-07

Rahmawati, I., Nurjanah, S., & Setiawan, T. (2020). Analisis Pengaruh Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai RUPBASAN. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 8*(2), 125-134.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Sanusi, A. (2018). Optimalisasi Tata Kelola Benda Sitaan Negara pada Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 12*(2), 199-211.

Stater, K. J., & Stater, M. (2019). Is it “just work”? The impact of work rewards on job satisfaction and turnover intent in the nonprofit, for-profit, and public sectors. *The American Review of Public Administration*. https://doi.org/10.1177/0275074019864854

Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. W. (2021). Job autonomy and job satisfaction: The role of organizational culture in the public sector. *Public Management Review, 23*(5), 749-772. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1668465

Volume 4 Nomor 2 (2025) 210 – 221 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i2.7422

Tjosvold, D., & Wong, A. S. (2000). Partnership between departments in public sector organizations. *Administration & Society, 32*(1), 107-129. https://doi.org/10.1177/00953990022019294

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration, 33*(1), 70-90. https://doi.org/10.1177/0275074002250254

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.