

ANALISIS DESKRIPTIF KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SENIOR

Wibisono Ghany Fitriadi¹, Rita Markus Idulfilastr^{2*}

¹Program Studi Psikologi Jenjang Sarjana, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: wibisonoghany.705200183@stu.untar.ac.id

²Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: ritamarkus@fpsi.untar.ac.id

Masuk: 15-04-2024, Revisi: 31-04-2024, Diterima untuk diterbitkan: 13-05-2024

ABSTRAK

Karyawan senior merupakan karyawan dengan ciri-ciri berpengalaman dalam bekerja, memiliki pengaruh yang luas dan penting, memahami segala situasi yang terjadi di perusahaan. Di sisi lain, banyak yang menganggap karyawan senior sudah tidak dapat menghasilkan kinerja optimal. Oleh karena itu, penelitian ini ingin mengetahui apakah karyawan senior merasakan puas dengan pekerjaannya? Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif terhadap 146 partisipan yang berusia 50 sd 55 tahun dengan menggunakan alat ukur *Job Satisfaction Surevey (JSS)*. JSS mempunyai 9 dimensi yaitu gaji, promosi, supervisor, tunjangan, penghargaan, prosedur, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi dengan koefisien reliabilitas *Crobach Alpha* 0.949. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang paling tinggi pada dimensi penghargaan dan korelasi yang paling rendah pada dimensi sifat pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan karyawan senior lebih berharap untuk mendapatkan penghargaan dan kurang berminat pada pekerjaan di luar dari kemampuan atau pengalaman kerja mereka. Selain itu tidak ada perbedaan signifikan antara jenis kelamin dan umur karyawan senior dalam hal kepuasan pekerjaannya. Saran penelitian berikutnya agar penelitian fokus pada jenis perusahaan yang bergerak pada satu bidang yang sama.

Kata Kunci: kepuasan_kerja; karyawan_senior, analisis_deskriptif

ABSTRACT

Senior employees are synonymous with being experienced at work, having broad and important influence, and understanding all situations that occur within the company. On the other hand, many people think that senior employees can no longer produce optimal performance. Therefore, this research wants to see whether senior employees are satisfied with their jobs. The research method used descriptive analysis of 146 participants aged 50 to 55 years using the *Job Satisfaction Survey (JSS)* measuring instrument. JSS has 9 dimensions: salary, promotion, supervisor, benefits, awards, procedures, colleagues, nature of work, and communication, with a Cronbach Alpha reliability coefficient of 0.949. The research results show the highest correlation in the reward dimension and the lowest correlation in the work dimension. Thus, it can be concluded that senior employees are more hopeful about getting awards and less interested in work outside of their abilities or work experience. Apart from that, there is no significant difference between the gender and age of senior employees. The next research suggestion is that the research focus on the type of company that focuses on one area only.

Keywords: job_satisfaction, senior_employee, descriptive analysis

Karyawan senior didefinisikan sebagai karyawan yang berpengalaman karena lebih dulu dan lebih lama bekerja pada suatu perusahaan (Mathias, 2022). Beberapa faktor yang membuat mereka disebut sebagai karyawan senior karena pengalaman, masa kerja, dan usia dari karyawan tersebut dan sekap terjang serta waktu yang sudah mereka habiskan di bidang yang mereka kerjakan. Karyawan senior biasanya identik dengan beberapa ciri-ciri seperti berpengalaman dalam bekerja, memiliki pengaruh yang luas dan penting, memahami segala situasi yang terjadi di dalam perusahaan.

Berpengalaman dalam bekerja dapat didefinisikan yaitu karyawan yang sudah mengetahui tentang internal dan juga eksternal dari perusahaan (Riadi, n.d.). Seperti sudah memahami tentang aturan – aturan yang berlaku di perusahaan lalu karyawan yang sudah berpengalaman dalam menyelesaikan masalah baik masalah internal perusahaan ataupun eksternal. Selanjutnya, karyawan senior dapat dikatakan jika karyawan tersebut sudah memiliki pengaruh yang luas dan penting di dalam perusahaan, biasanya karyawan tersebut akan diberikan kepercayaan oleh atasnya untuk mengerjakan pekerjaan – pekerjaan yang penting atau pekerjaan yang krusial. Karena memiliki pengaruh yang luas dan juga menjadi aset penting dalam perusahaan biasanya karyawan ini lebih dipercaya oleh para juniornya dari segi pendapat, aturan yang diberikan, atau saran dan pendapatnya dalam mengemukakan suatu pendapat di dalam rapat atau pun dalam evaluasi tim. Pandangan berbeda menurut Siamita & Ismail (2021) bahwa karyawan senior percaya bahwa mereka memiliki hak untuk memberikan sejumlah pekerjaan kepada karyawan baru. Hal ini dibuktikan dengan adanya senior yang menyuruh karyawan junior melakukan kegiatan untuk kepentingan pribadi karyawan senior.

Landasan hukum yang mengatur masa kerja karyawan, khususnya karyawan swasta adalah Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020 Pasal 151A. Disebutkan bahwa pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja, serikat buruh, dan pemerintah harus mengupayakan agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja. Pemberhentian kerja tidak perlu dilakukan, apabila pekerja mengundurkan diri atas kemauan sendiri. Berdasarkan landasan hukum terbaru inilah yang menjadi pedoman perusahaan dalam menentukan masa kerja karyawan. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2015 tentang program Jaminan Hari Tua dari BPJS Ketenagakerjaan ditetapkan pada usia 56 tahun, 57 tahun atau 58 tahun (Nindya, 2023).

Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya mereka cenderung lebih produktif dan produktivitas yang dihasilkan juga akan meningkat dan berpengaruh positif terhadap perusahaan. Penelitian Manurung & Wibowo (2023) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai LPKA Kelas I Medan. Susanto (2019) meneliti divisi penjualan dan ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terhadap 289 guru di Selangor dengan metode regresi berganda memperlihatkan terdapat 2 prediktor yaitu *traits* kepribadian dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja Salahuddin & Amini (2022). Diperkuat oleh Luh, Andani, & Komang Ardan (2020) yang melakukan penelitian di rumah makan dengan sampel 38 karyawan di Bali bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai mediator pada hubungan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Herlambang (2023) pada karyawan bank dengan menempatkan kepuasan karyawan sebagai mediator ternyata terjadi hubungan negatif terhadap kinerja karyawan, baik dengan prediktor keterikatan kerja maupun *work life balance*.

Selain itu, penelitian Filipkowski & Derbis (2023) mempertegas bahwa pengalaman bekerja globalisasi sebagai prediktor negatif terhadap kepuasan kerja tapi pencapaian tujuan pada senioritas pekerja sebagai prediktor positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, bagi pekerja senior kepuasan kerja bukan ditentukan oleh pengalaman kerja di berbagai tempat tapi lebih ditentukan oleh keberhasilannya. Penelitian Huang (2019) menyatakan imbalan ekstrinsik memiliki efek yang sama terhadap kinerja pegawai negeri sipil senior dan junior, begitu juga halnya dengan imbalan intrinsik. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa faktor kinerja karyawan senior bukan semata-mata ditentukan oleh imbalan, tapi ada faktor lain. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan kepuasan kerja para karyawan senior yang dapat

mempengaruhi kinerjanya. Apakah mereka masih memberikan kinerja yang tinggi atas dasar kepuasan kerjanya? Penelitian Luenam & Dejprasert, 2022) membuktikan bahwa faktor pribadi yang berbeda-beda pada karyawan senior di waktu pra-pensiun (umur 50-55 tahun) berhubungan signifikan dengan perilaku yang berbeda-beda. Dalam hal ini tidak dijelaskan mengenai faktor pribadinya, apakah juga termasuk kepuasan kerja.

Ann & Blum (2019) mengatakan dengan pendekatan teori Herzberg's *two-factor*, ternyata karyawan senior puas bekerja karena adanya faktor motivator. Herzberg mengelompokkan kebutuhan dan cara memenuhinya menjadi dua kategori. Pertama adalah *hygiene factors*, terkait dengan kebutuhan dasar karyawan dan kedua adalah motivator, yang berperan penting agar karyawan tumbuh secara psikologis. Kebutuhan dasar jika terpenuhi akan menjadi puas. Dan, jika tidak terpenuhi akan menjadi kecewa. Namun setelah kebutuhan dasar terpenuhi tidak serta merta memotivasi karyawan. Dengan pendekatan teori Herzberg's *two-factor* dapat terjawab mengapa sebagian besar karyawan senior dari analisis butir menunjukkan bahwa pekerjaannya sangat berarti. Pada saat usia pra-pensiun kemungkinan kebutuhan dasarnya sudah terpenuhi dan masa kerjanya sekarang lebih menunjukkan eksistensi diri.

Atas dasar kajian tersebut, artinya pada masa pra-pensiun karyawan senior tetap mempunyai motivasi bekerja dan menjadi penting sebagai faktor yang memuaskan dirinya dalam bekerja. Untuk itu, terlebih dulu perlu ditelaah apakah kepuasan kerja karyawan senior masih sama dengan karyawan usia produktif? Penetapan penelitian pada sampel dengan usia pra-pensiun yaitu berumur 50 tahun sampai dengan 55 tahun merupakan keterbaruan penelitian.

Pertanyaan Penelitian 1: Apakah faktor kepuasan kerja yang paling berperan pada karyawan senior?

Penelitian karyawan senior dengan analisis deskriptif menggunakan variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 9 (sembilan) faktor, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi. Dengan melihat hubungan antara dimensi-dimensi kepuasan kerja, kemudian dianalisis hubungan korelasi yang paling tinggi untuk menjawab pertanyaan penelitian 1.

Pertanyaan Penelitian 2: Apakah faktor kepuasan kerja yang kurang berperan pada karyawan senior?

Sama dengan pertanyaan penelitian 1, pada pertanyaan penelitian 2 dengan melakukan analisis deskriptif menggunakan variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 9 (sembilan) faktor, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi. Dengan melihat hubungan antara dimensi-dimensi kepuasan kerja, kemudian dianalisis hubungan korelasi yang paling rendah untuk menjawab pertanyaan penelitian 2.

METODE

Metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif berdasarkan data kuantitatif yang diolah secara statistik menggunakan program SPSS versi 22. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena atau hubungan antar fenomena yang diteliti dengan sistematis, faktual, dan akurat. Penelitian ini menggunakan teknik sampling *convenience sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang non-probabilitas. Data dikumpulkan dari kelompok partisipan yang mudah diakses dan tersedia. Sampel dipilih karena mudah dijangkau oleh peneliti.

Partisipan

Partisipan penelitian adalah karyawan senior yang masih bekerja. Karakteristik partisipan yang disyaratkan, yaitu 1) Karyawan yang telah bekerja lebih dari 30 tahun dalam divisi yang ditempati, 2) Karyawan berusia 50 – 55 tahun, dan/atau 3) Karyawan bekerja di kantor, pabrik, industri atau jasa. Peneliti memfokuskan partisipan hanya pada karyawan dengan kualifikasi yang telah dijabarkan. Partisipan tidak dibatasi dengan jenis kelamin, jabatan atau posisi, atau pendidikan. Diperoleh sebanyak 146 partisipan sebagai sampel penelitian ini dengan persyaratan di atas. Berdasarkan jenis kelamin partisipan laki-laki 69%, perempuan 31%. Partisipan yang paling banyak berusia 50 tahun (73%) dan partisipan paling sedikit berusia 54 tahun (6%).

Pengukuran

Pertanyaan kuesioner disusun mengacu pada teori *job satisfaction survey* (1997). Pertanyaan berjumlah 31 butir dengan rincian 4 butir mengenai pertanyaan gaji, 3 butir mengenai pertanyaan promosi, 4 butir mengenai pertanyaan supervisi, 3 butir mengenai pertanyaan tunjangan, 4 butir mengenai pertanyaan penghargaan, 3 butir mengenai pertanyaan prosedur kerja, 4 butir mengenai pertanyaan rekan kerja, 2 butir mengenai pertanyaan sifat pekerjaan, 4 butir mengenai pertanyaan komunikasi. Contoh butir-butir dari sembilan sebagai berikut: dimensi Gaji yaitu “Saya merasa diri saya dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan”, dimensi Promosi yaitu “Sangat kecil kemungkinan bagi saya untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaan saya”, dimensi Supervisor yaitu “Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya”, dimensi Tunjangan yaitu “Saya merasa kurang puas dengan keuntungan yang saya dapatkan dari tempat kerja saya”, dimensi Penghargaan yaitu “Ketika saya mengerjakan pekerjaan saya dengan baik, saya mendapatkan pengakuan yang pantas saya dapatkan”, dimensi Prosedur Kerja yaitu “Banyak aturan dan prosedur dalam pekerjaan yang menyulitkan”, dimensi Rekan Kerja yaitu “Saya suka dengan orang yang bekerja dengan saya”, dimensi Sifat Pekerjaan yaitu “Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti” dan dimensi Komunikasi yaitu “Komunikasi di tempat kerja saya terlihat baik”. Alat ukur *Job Satisfaction Surevey (JSS)* dengan koefisien reliabilitas *Crobach Alpha* 0,949.

Prosedur

Peneliti mengambil data menggunakan angket melalui *google form*. Link *google form* disebarakan melalui media online dan disebarakan kepada karyawan di perusahaan atau pabrik dengan karyawan yang memiliki karakteristik seperti diuraikan di atas. Adapun perangkat yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu Jaringan *Wifi*, perangkat komputer laptop, perangkat komputer Tab, d) *Google Form*, e) SPSS, f) MoV. Di dalam kuesioner, *section* pertama diawali dengan salam pembuka, tujuan penelitian, karakteristik penelitian, kerahasiaan identitas, ucapan terima kasih. *Section* dua persetujuan dari partisipan apakah ingin mengisi kuesioner. *Section* ketiga berisikan nama/inisial nama partisipan, umur, alamat *email*, jenis kelamin, dan nomor telepon yang dapat dihubungi. *Section* empat diberikan petunjuk bagaimana caranya untuk mengerjakan pertanyaan - pertanyaan nantinya dan permohonan kepada partisipan untuk mengisi kusioner dengan sejujur – jujur. Pada *section* terakhir ucapan terima kasih kepada partisipan karena telah bersedia mengisi kuesioner.

HASIL

Variabel Kepuasan Kerja Berdasarkan Mean

Variabel Kepuasan Kerja diukur dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1997) dengan menggunakan skala likert 1-5 dengan skor terendah sebesar 1 dan skor tertinggi sebesar 5. Dapat diketahui bahwa *mean* hipotetik sebesar 3 dan *mean* empirik kepuasan kerja sebesar 3,580. Variabel kepuasan kerja bersama-sama dengan sembilan dimensi mempunyai nilai *mean* empirik yang lebih tinggi dibandingkan dengan *mean* hipotetik. Namun dari pada dimensi Prosedur Kerja mempunyai *mean* empiris lebih rendah dibandingkan mean empiris dimensi lainnya.

Apabila nilai *mean* empiris lebih besar daripada nilai *mean* hipotetik maka variabel berada pada kategori tinggi. Begitu pun sebaliknya jika nilai *mean* empirik lebih kecil daripada nilai *mean* hipotetik maka variabel berada pada kategori rendah. Tetapi, apabila nilai *mean* empirik sama besar dengan nilai *mean* hipotetik maka variabel berada pada kategori sedang.

Tabel 1

Gambaran Variabel Kepuasan Kerja Berdasarkan Mean

Variabel	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Mean Empiris	Std. Deviation	Keterangan
Kepuasan Kerja	2,19	4,87	3,665	0,579	Tinggi
1.Gaji	1,000	5,000	3,606	0,798	Tinggi
2.Promosi	1,33	5,000	3,634	0,848	Tinggi
3.Supervisi	1,750	5,000	3,767	0,724	Tinggi
4.Tunjangan	1,33	5,000	3,696	0,799	Tinggi
5.Penghargaan	1,000	5,000	3,534	0,803	Tinggi
6.Prosedur Kerja	1,000	5,000	3,066	0,759	Rendah
7.Rekan Kerja	2,500	5,000	3,869	0,561	Tinggi
8.Sifat Pekerjaan	1,500	5,000	4,089	0,603	Tinggi
9.Komunikasi	2,250	5,000	3,803	0,631	Tinggi

Sumber data: Pengolahan data penelitian.

Variabel Kepuasan Kerja Berdasarkan Skor

Tujuan dibuat analisis Kepuasan Kerja berdasarkan skor untuk mendapat gambaran jumlah partisipan dengan skor rendah, skor sedang dan skor tinggi pada penelitian ini. Jumlah partisipan dengan skor rendah dihitung dengan menggunakan rumus $X < M - 1SD$; jumlah partisipan dengan skor sedang dihitung dengan menggunakan rumus $M - 1SD < X < M + 1SD$; dan jumlah partisipan dengan skor tinggi dihitung dengan menggunakan rumus $M + 1SD < X$. Dengan demikian, kepuasan kerja dengan *mean* empiris 3,580 dan SD 0,515, jika skor partisipan (X) $< 3,065$ tergolong mempunyai kepuasan rendah, (X) tergolong mempunyai kepuasan sedang jika (X) antara 3,065 sampai dengan 4,095 dan (X) $> 4,095$ tergolong mempunyai kepuasan tinggi.

Tabel 2

Gambaran Jumlah Partisipan Berdasarkan Skor Kepuasan Kerja

Variabel	Jumlah Partisipan			
	Skor Rendah	Skor Sedang	Skor tinggi	Jumlah
Kepuasan Kerja	24	104	18	146
	16%	71%	13%	100%

Sumber data: Pengolahan data penelitian.

Uji Hubungan Antar Variabel (Korelasi)

Uji normalitas untuk mengetahui apakah data yang telah didapatkan terdistribusi dengan normal atau tidak. Pengujian uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan metode *Asymp.Sig. (2-tailed)* diperoleh hasil 0,038. Berarti data terdistribusi tidak normal karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Selanjutnya dilakukan uji korelasi dengan menggunakan korelasi Spearman.

Hasil pengujian korelasi diperoleh dimensi yang paling kuat berhubungan dengan kepuasan kerja adalah penghargaan $r(146) = 0.875$, $p < 0.05$ dan dimensi yang paling lemah berhubungan dengan kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan $r(146) = 0.275$, $p < 0.05$. Dengan demikian dapat dijawab pertanyaan 1 yaitu faktor yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan senior adalah penghargaan dan pertanyaan 2 yaitu faktor yang paling kurang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan senior adalah sifat pekerjaan.

Tabel 3

Hubungan Antar Variabel (Korelasi)

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kepuasan Kerja	3,667	0,59	1.000									
2. Gaji	3,606	0,798	.863**	1.000								
3. Promosi	3,634	0,848	.829**	.732**	1.000							
4. Supervisi	3,767	0,724	.872**	.730**	.710**	1.000						
5. Tunjangan	3,696	0,779	.819**	.735**	.663**	.648**	1.000					
6. Penghargaan	3,534	0,803	.875**	.752**	.695**	.746**	.720**	1.000				
7. Prosedur	3,066	0,759	.598**	.442**	.476**	.456**	.410**	.518**	1.000			
8. Rekan Kerja	3,869	0,561	.704**	.492**	.498**	.627**	.518**	.532**	.416**	1.000		
9. Sifat Pek.	4,089	0,603	.275**	.203*	.211*	.294**	.197*	.117	-.069	.242**	1.000	
10. Komunikasi	3,801	0,631	.841**	.657**	.620**	.693**	.686**	.736**	.453**	.675**	.225**	1.000

Sumber data: Pengolahan data penelitian.

Jika ditelaah berdasarkan pernyataan butir ternyata karyawan senior merasa dihargai karena mendapat pengakuan dari orang lain bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik, sedikit hadiah atau penghargaan atau *reward*. Sebaliknya, dari sisi aspek sifat pekerjaan sebagai faktor yang kurang terpuaskan karena karyawan senior sering merasakan pekerjaannya tidak berarti, melakukan pekerjaan yang menyenangkan dan bagga dengan pekerjaannya tapi sering kali tidak dianggap atau diabaikan.

DISKUSI

Peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan senior maka perlu dilakukan pengujian kembali terhadap sembilan dimensi (Spector, 1997). Hasilnya memperlihatkan hanya delapan dimensi yang mempunyai hubungan kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian Luenam & Dejprasert (2022) bahwa ada faktor pribadi yang mempengaruhi karyawan senior yaitu usia, kesehatan, kecerdasan, emosi, sikap kerja, kepribadian. Atas dasar pengertian ini sikap kerja merupakan salah satu faktor pribadi, dalam hal ini adalah sifat pekerjaan dan penghargaan. Karyawan senior menilai sifat pekerjaan merupakan hal yang kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun penghargaan adalah yang penting untuk karyawan senior merasa puas terhadap kepuasan kerja. Huang (2019) mengatakan imbalan sebagai hal yang penting. Namun hal ini tidak terbukti untuk karyawan senior di penelitian ini. Selain itu, menurut Filipkowski & Derbis (2023) telah dibuktikan kepuasan karyawan senior bukan semata-mata ditentukan oleh pengalaman kerja di berbagai tempat tetapi lebih ditentukan oleh pencapaian keberhasilannya.

Jika ditinjau dari teori *Herzberg's two-factor* yang dilakukan oleh Ann & Blum (2019), ternyata karyawan senior puas bekerja karena adanya faktor motivator. Herzberg mengelompokkan kebutuhan dan cara memenuhi kepuasan menjadi dua kategori. Pertama adalah *hygiene factors*, terkait dengan kebutuhan dasar karyawan dan kedua adalah motivator, yang berperan penting agar karyawan tumbuh secara psikologis. Jika terpenuhi kebutuhan dasar ini, karyawan akan menjadi puas. Dan, jika tidak terpenuhi akan menjadi kecewa. Dengan pendekatan teori Herzberg's *two-factor* dapat terjawab mengapa sebagian besar karyawan senior dari analisis butir menunjukkan bahwa pekerjaannya sangat berarti.

KESIMPULAN

Kesimpulan bahwa faktor yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan senior adalah penghargaan dan faktor yang paling kurang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan senior adalah sifat pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan senior merasa puas bekerja jika diberikan penghargaan. Sebaliknya, jika ditinjau dari sifat pekerjaan ternyata karyawan senior lebih memilih jenis pekerjaan yang sesuai dengan pengalaman kerjanya. Karena baginya pengalaman sebagai bidang yang dikuasainya menjadi penting dan berarti.

REFERENSI

- Ann, S., & Blum, S. C. (2020). Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 324–346. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0685>
- Filipkowski, J., & Derbis, R. (2023). Are we happy with our work in globalization? Globalization experience, achievement motivation, and job seniority as predictors of work satisfaction in a group of office workers. *Globalization and Health*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00941-w>
- Herlambang, G. P. (2023). *Analisis Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank Jatim Cabang Dr. Soetomo Surabaya*. <http://repository.upnjatim.ac.id/id/eprint/13296>
- Huang, W.-L. (2019). The Impact of extrinsic rewards and public service motivation on public employees' work performance: Does seniority matter?. *Chinese Public Administration Review*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22140/cpar.v10i1.190>
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1996). *Lisrel.8: User's reference guide (Second Edition)*. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Luenam, W., & Dejprasert, N. (2022). Relationship between activity and behavior of senior workers and readiness for post-retirement employment of senior workers. *Journal of Global Business Review*, 24(1), 1–13. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JGBR/article/view/249805>
- Luh, N., Andani, S., & Komang Ardana, I. (2020). The role of work satisfaction mediates the effect of work motivation on employee performance logo house Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, (2), 45–51 www.ajhssr.com
- Manurung, M. R., & Wibowo, P. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap pegawai di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas I Medan. *Krepa: Kreativitas Pada Abdimas*, 1(5), 60–70.
- Mathias, N. (2022). Pengertian karyawan senior. <https://www.qubisa.com/microlearning/pengertian-karyawan-senior>
- Muslimah, N. N. (2016). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Kitadin Tanggarong Seberang. *Jmk*, 1(2), 152–161.
- Nindya, H. N. (2023). Mengetahui batas ideal usia pensiun karyawan swasta. <https://otoklix.com/blog/usia-pensiun-karyawan-swasta/>
- Rama Difayoga, A. Y. (2015). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 0(0), 250–259. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13028>

- Riadi, M. (n.d.). Pengalaman-kerja. <https://www.kajianpustaka.com/2020/08/pengalaman-kerja.html>
- Salahuddin, M., & Amini, T. H. (2022). Employee performance and its relation to education, work experience, personality, and work environment: Empirical evident from Bank Madina Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(03), 3172–3181. <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6396>
- Siamita, N., & Ismail, I. (2021). Pengaruh self-efficacy terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Study Pada Karyawan UD Indah Collection). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 1(2), 178–183. <https://doi.org/10.21107/jkim.v1i2.11599>
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 6–12.
- Wibowo, G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 53(No. 9), Hal. 1689-1699.