
DETERMINAN KEPUASAAN KERJA KARYAWAN**Oleh****Binar Dwiyanto Pamungkas^{1*}, Yadi Hartono², Suprianto³**^{1,3}Faculty of Economics and Management, Samawa University, Indonesia²Faculty of Agriculture, Samawa University, IndonesiaEmail: ¹binardwiyantopamungkas@gmail.com, ²antobalong83@gmail.com
³yadihartono@yahoo.com**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji Hygiene Factor dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dan menguji secara empirik variabel yang berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik PT PLN (Persero) UPK Tambora. Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa skoring terhadap jawaban responden berkaitan dengan hygiene factors dan tingkat kepuasan karyawan Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik PT PLN (Persero) UPK Tambora dengan menggunakan kuisioner serta jawaban responden dijadikan dalam bentuk angka menggunakan skala likert atau skor kepuasan. Seluruh populasi pada penelitian ini diambil menjadi sampel yang berjumlah 104 orang. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial terdapat 2 (dua) variabel hygiene factor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan yaitu variabel kebijakan dan peraturan perusahaan; serta variabel upah atau gaji.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja Karyawan, PLS*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan, dimana organisasi harus lentur dan efisien supaya agar berkembang dengan pesat. Robbins (2012) menyatakan kepuasan kerja merupakan peningkatan kinerja kerja karyawan yang dilakukan berdasarkan penilaian kinerja terhadap karakteristiknya dan hasil dari sebuah evaluasi terkait pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi. Bagi organisasi kepuasan karyawan berarti output yang ada dan harus dipertahankan, meskipun jumlah pekerjaannya sedikit perusahaan di harapkan mampu menjaga ataupun memotivasi karyawan agar produktifitasnya stabil karena hal tersebut sangat mendorong karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar prestasi kerja dan kinerja dalam organisasi bisa terpenuhi.

Karyawan akan bekerja secara optimal apabila dengan bekerja mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Artinya perusahaan harus benar-benar memperhatikan tingkat kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja

yang tinggi dapat tercipta apabila pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian karyawan mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kepuasan kerja yang tinggi tersebut perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diinginkan. Salah satu gejala yang menyebabkan kurang baiknya kondisi kerja suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi efektivitas manajemen, yang berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik.

Seringkali pihak manajemen berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan gaji dan upah. Tenggara (2014) mengemukakan bahwa Gaji yang tinggi dan bonus yang diberikan oleh perusahaan belum tentu dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaannya. Hal tersebut mungkin masih bisa diterima pada taraf tertentu karena dengan gaji tersebut pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Suprianto et.al, (2020) berpendapat bahwa sebagai penyebab belum maksimalnya kepuasan kerja karyawan yaitu gaji yang diterima belum



semuanya tepat waktu, gaji yang diterima dianggap belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, dan gaji yang diterima karyawan dianggap belum sesuai dengan tingkat keterampilan yang dimiliki.

Seperti halnya yang dialami oleh PT PLN (Persero) UPK Tambora, tentu juga berpotensi di hadapkan pada masalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan khususnya pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik. Kurang puasnya karyawan berdampak pada kenaikan absensi pegawai, selain itu didapat informasi dari karyawan bahwa adanya ketidak puasan yang terjadi disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif. Lingkungan kerja kurang kondusif yang dimaksud adalah adanya masalah intern antara satu karyawan dengan karyawan dan pimpinan, sehingga berdampak langsung pada komitmen karyawan yang menurun. Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang rendah pula.

Kondisi karyawan seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena dengan komitmen yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan kehilangan daya saing. Oleh karena itu pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan mengetahui kepuasan karyawan diharapkan pihak manajemen memperoleh jawaban mengenai faktor-faktor apa saja yang sekiranya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya, yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya yang sudah di targetkan.

LANDASAN TEORI

Tinjauan tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai

tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (dalam Wizaksana, 2012) bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons bahwa emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Tidak berbeda dari pengertian di atas, Keith Davis (dalam Wizaksana, 2012) mengemukakan bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*" (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Sedangkan Wexley dan Yukl (dalam Wizaksana, 2012) mendefinisikan kepuasan kerja "*is the way an employee feels about his or her job*" (adalah cara pegawai merasakan pekerjaannya).

Sementara itu Robbins (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Definisi lain dikemukakan oleh Church dalam Affandi (2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan atau supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap karyawan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Jurges (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil

yang penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Berdasarkan pendapat yang dinyatakan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* ialah perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dan juga karena faktor-faktor yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial didalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap karyawan.

Menurut Handoko (dalam Wizaksana, 2012) secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pegawai yang produktivitasnya tinggi

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori Dua Faktor juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene-motivator*. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan motivator serta membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor-faktor instrinsik antara lain

prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang.

Teori dua faktor dibagi menjadi dua, yaitu:

a. *Hygiene Factors*

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

b. *Motivation Factors*

Menurut Herzberg (Robbins, 2001), *hygiene factors* (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. *Motivator factor* berhubungan dengan aspek – aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor – faktor yang termasuk di sini adalah :

1. Achievement (keberhasilan menyelesaikan tugas);
2. Recognition (penghargaan);
3. Work it self (pekerjaan itu sendiri);



4. Responsibility (tanggung jawab);
5. Possibility of growth (kemungkinan untuk mengembangkan diri);
6. Advancement (kesempatan untuk maju)

Herzberg berpendapat bahwa, hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi para karyawan, akan tetapi pula tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan karyawan. Secara ringkas, dinyatakan oleh Herzberg, bahwa *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberi motivasi jika faktor itu ada. Sebaliknya *motivator* membimbing kearah motivasi yang kuat dan pemuasan bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada. Seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika terdapat faktor-faktor *hygiene* yang terpenuhi, tetapi mereka akan merasa tidak puas jika faktor-faktor tersebut tidak ada. Begitu juga seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika terdapat faktor-faktor *motivator* yang terpenuhi, tetapi mereka akan merasa tidak puas jika faktor-faktor tersebut tidak ada.

Teori dua faktor Herzberg pada penelitian ini digunakan untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan karena menjadi salah satu faktor penting yang nantinya diharapkan dapat berimplikasi pada meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2008), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan/pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dimana hubungan/pengaruh antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Dalam metode ini akan diamati secara seksama aspek-aspek tertentu yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti. Data-data yang diperoleh

selama penelitian ini akan diolah, dianalisis, dan diproses dengan teori-teori yang telah dipelajari, sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti, dan dari gambaran objek tersebut dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji *Hygiene Factor* dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dan menguji secara empirik variabel yang berpengaruh lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik PT PLN (Persero) UPK Tambora.

Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa skoring terhadap jawaban responden berkaitan dengan *hygiene factors* dan tingkat kepuasan karyawan Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik PT PLN (Persero) UPK Tambora dengan menggunakan kuisisioner serta jawaban responden dijadikan dalam bentuk angka menggunakan sekala *likert* atau skor kepuasan.

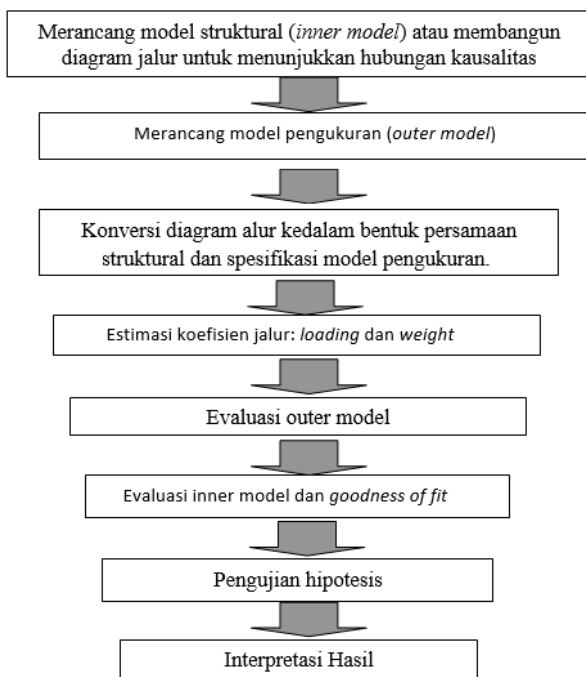
Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Gima Sugiana (2008), data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Sumber penelitian primer diperoleh oleh para peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat dalam penelitian ini adalah jawaban langsung dari responden atas kuesioner yang diisi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bidang Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik PT PLN (Persero) UPK Tambora yang tersebar pada tiga perusahaan sub kontraktor yaitu PT Tribuana Sakti 24 orang, PT Bima Indo Persada 34 orang, dan PT PLN Tarakan 46 orang. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 104 orang. Seluruh populasi pada penelitian ini diambil menjadi sampel yang berjumlah 104 orang.

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah Tingkat Kepuasan Karyawan (Y), Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini, yaitu : Kebijakan dan peraturan perusahaan (X1), Hubungan interpersonal dengan rekan kerja (X2), Hubungan interpersonal dengan atasan (X3),

Gaji/Upah (X4), Metode Supervisi (X5), Keamanan dan Keselamatan Kerja (X6), Kesehatan (X7).

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan PLS (Partial Least Square). Untuk membuat pemodelan PLS beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan, dengan tahap-tahap sebagai berikut.



Gambar 1: Langkah-langkah Analisis SEM PLS (Ghozali, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan jumlah observasi sebanyak 100 responden. Dimana 100 responden ini merupakan responden memiliki data yang valid sehingga layak untuk dioalah menggunakan PLS. Pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS3. Sebelum melakukan pengujian lebih lanjut menggunakan PLS terlebih dahulu dilakukan pengujian *convergent validity outer model* untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan untuk membentuk konstruk atau variabel laten dalam penelitian adalah valid. Suatu indikator dinyatakan cukup valid terhadap konstruknya apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut: uji validitas konvergen, langkah selanjutnya adalah

melakukan uji validitas diskriminan konstruk. Pengujian ini dilakukan dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* (CR) yang umumnya digunakan untuk indikator reflektif dan bertujuan untuk mengukur konsistensi internal suatu konstruk), dan *Cronbach Alpha* untuk mengetahui reliabilitas konstruk. Hasil uji discriminant validity disajikan pada Tabel 4.32 :

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach Alpha pada Masing-masing Variabel Penelitian

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepuasan Karyawan (KK)	0,757	0,926	0,893
Kebijakan dan Peraturan Perusahaan (KPP)	0,689	0,917	0,887
Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja (HIRK)	0,685	0,896	0,849
Hubungan Interpersonal dengan Atasan (HIA)	0,656	0,851	0,752
Gaji/ Upah (UP)	0,656	0,884	0,830
Metode Supervisi (MP)	0,692	0,940	0,925
Keselamatan dan Keamanan Kerja/K3 (KKK)	0,553	0,917	0,910
Kesehatan (KST)	0,660	0,905	0,870

Sumber: data primer, diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa semua konstruk cukup bagus, karena memiliki *discriminant validity* yang lebih besar dari 0,5 yaitu nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai AVE sebesar 0,50; nilai *Composite Reliability* di atas 0,70; serta *Cronbach Alpha* yang melebihi 0,60.

Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variasi dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Chin (1998) mengelompokkan *R-square* ke dalam tiga kategori, yaitu substansial (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19). Nilai R^2 hasil PLS dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Tabel 2. R Square Konstruk Dependen

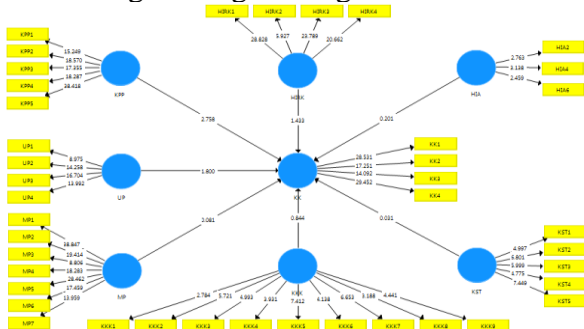
Variabel Dependen	Variabel Independen	R ²	Ket,
Kepuasan Karyawan (KK)	Kebijakan dan Peraturan Perusahaan (KPP), Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja (HIRK), Hubungan Interpersonal dengan Atasan (HIA), Gaji/Upah (UP), Metode Supervisi (MS), Keselamatan dan Keamanan Kerja (KKK) dan Kesehatan (KS)	0,507	Moderat

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Tabel 2. menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,507 untuk konstruk Kepuasan Karyawan, artinya bahwa variabilitas konstruk Kepuasan Karyawan (KK) dapat dijelaskan oleh konstruk Kebijakan dan Peraturan Perusahaan (KPP), Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja (HIRK), Hubungan Interpersonal dengan Atasan (HIA), Gaji/Upah (UP), Metode Supervisi (MS), Keselamatan dan Keamanan Kerja (KKK) dan Kesehatan (KS) sebesar 50,7 persen, sedangkan sisanya yaitu 52,7 persen dijelaskan oleh faktor lain. Sementara itu jika dilihat dari nilai $Q^2 = 1 - (1 - R^2) = 1 - (1 - 0,507) = 1 - 0,493 = 0,507$ memiliki nilai di atas nol sehingga memberikan makna bahwa model yang dibuat memiliki *predictive prevalence*.

Hasil Uji Statistik Pengaruh Variabel Bebas (Eksogen) terhadap Variabel Terikat (Endogen)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) dalam penelitian, maka perlu diperhatikan koefisien, signifikansi serta nilai *t-value* pada masing-masing hubungan antar variabel, Gambar 4.6 berikut menunjukkan nilai *t-value* pada masing-masing hubungan.



Gambar 2. Full Model dengan t-value dan Antar Variabel Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel konstruk dapat dilihat dari hasil analisis nilai *path coefficients* yang ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 3 Pengaruh Variabel Bebas (Eksogen) terhadap Variabel Terikat (Endogen)

Konstruk	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
HIA → KK	0,019	0,096	0,201	0,420
HIRK → KK	0,222	0,155	1,433	0,076
KKK → KK	-0,139	0,164	0,844	0,199
KPP → KK	0,451	0,164	2,758	0,003
KST → KK	-0,004	0,136	0,031	0,488
MP → KK	-0,014	0,167	0,081	0,468
UP → KK	0,225	0,125	1,800	0,036

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.34 dapat dijelaskan bahwa hubungan langsung antara variabel HIA, HIRK, KPP, dan UP terhadap KK bersifat positif sedangkan hubungan langsung antara variabel KKK, KST, dan MP terhadap KK bersifat negative.

Pengaruh Variabel Hygiene Factor terhadap Kepuasan Karyawan

Hasil analisis PLS menunjukan secara parsial terdapat 2 (dua) variabel *hygiene factor* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan yaitu variabel kebijakan dan peraturan perusahaan; serta variabel upah atau gaji. Sedangkan variabel lainnya (hubungan interpersonal dengan atasan; hubungan interpersonal dengan rekan kerja; keselamatan dan keamanan kerja; metode supervisi; dan kesehatan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nirmalasari (2018) yang mengemukakan dalam hal perusahaan memberikan sistem yang jelas dan pembagian kerja yang diberikan bersifat flexible maka karyawan merasa sangat terbantu dengan sistem perusahaan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian kebijakan dan peraturan perusahaan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan memberikan kepuasan bagi karyawan. Demikian pula dalam hal upah, hasil penelitian Nirmalasari (2018) menunjukan upah dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan secara merata dan



sesuai dengan pekerjaan yang diberikan mengakibatkan karyawan memperoleh kesejahteraan.

Oleh karena itu, sejalan dengan yang disampaikan oleh Suprianto et al (2020) bahwa Kebijakan dan Peraturan Perusahaan merupakan faktor yang harus ditingkatkan implementasinya oleh perusahaan untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan sesuai dengan peraturan yang ada. Demikian halnya dengan faktor Gaji/Upah juga harus diperbaiki baik dari segi jumlah, kesesuaian dengan beban kerja, kesesuaian dengan keterampilan dan pengetahuan, maupun waktu penerimaannya oleh karyawan karena pada taraf tertentu dengan gaji tersebut pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan tentunya hal ini sangat mempengaruhi kepuasan karyawan.

Dalam hal faktor hygiene yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, maka hasil penelitian ini sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh Stevianus (2015) yang menunjukkan secara parsial variabel *Hygiene* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dapat dipahami mengingat kepuasan kerja karyawan baru akan meningkat jika kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, dapat ditingkatkan lagi lebih baik.

Dengan demikian variabel Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja; Hubungan Interpersonal dengan Atasan; Metode Supervisi; Keselamatan dan Keamanan Kerja; dan Kesehatan terkadang secara empirik pada suatu waktu tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini mengingat faktor *hygiene* ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang (Wizaksana, 2012). Walaupun demikian tetap menjadi suatu hal penting agar variabel-variabel tersebut dijaga sebaik-baiknya karena jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan yang justru akan merugikan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu penting bagi perusahaan agar tetap memperhatikan faktor *hygiene* secara bersamaan dalam rangka menjaga kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan

mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil analisis PLS menunjukkan secara parsial terdapat 2 (dua) variabel *hygiene factor* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan yaitu variabel kebijakan dan peraturan perusahaan; serta variabel upah atau gaji. Sedangkan variabel lainnya (hubungan interpersonal dengan atasan; hubungan interpersonal dengan rekan kerja; keselamatan dan keamanan kerja; metode supervisi; dan kesehatan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Affandi, M. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja dan Kinerja Pegawai*. Undip, Semarang.
- [2] Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- [3] Gima, Sugiama. 2008. *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Guardaya Intimarta, Bandung.
- [4] Jorges, Hendrik. 2003. *Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers*. Labour, Vol 17.
- [5] Nirmalasari, Yohana Fransiska. 2018. Analisis Pengaruh Faktor Hygiene dan Faktor Motivator Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Karya Guna Ekatama. *Jurnal Parsimonia* Vol. 5. NO. 2 Agustus 2018 : 199-210.
- [6] Robbins, Stephen P. 2010. *Manajemen Edisi Delapan Jilid Dua*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- [7] Stevianus. 2015. Pengaruh Faktor Hygiene dan Motivator Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rianto Prima Jaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis* Volume 20 No. 1, April 2015. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma, Depok, Jawa Barat.



- [8] Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabeta, Bandung.
- [9] Suprianto, Rudi Masniadi, dkk. 2020. Hygiene Factor and Its Effects on Employee Satisfaction of PT. PLN (Persero) UPK Tambora. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 1 No. 2, 2020: 77-86
- [10] Wizaksana, Aswin. 2012. *Teori Motivasi-Hygiene Herzberg dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Variabel Mediasi Berupa Pandangan Terhadap Uang (Studi Kasus: PT. X Indonesia Finance)*. Program Studi Ekstensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.