

Analisis dan Identifikasi *Hygiene Factors* dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja pada Mitra Kerja PT. PLN UIP Nusa Tenggara

Embun Suryani*, Sri Wahyulina, Siti Aisyah Hidayati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, Mataram, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i1.77>

Kata kunci: hygiene factors; kepuasan kerja; mitra kerja

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *hygiene factors* dan menganalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei, dengan menggunakan *kuesioner* sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada level staf dan pelaksana/non staf dari mitra kerja PT. PLN UIP Nusra yang terdiri dari PT. PP Wartsila, PT. Hydro Techno Utama, dan PT. Purnama Indonesia. Karyawan pada level staf dan pelaksana/non staf berjumlah 75 orang. Sedangkan penentuan sampel dilakukan dengan metode *accidental sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen berupa dimensi *hygiene factors* dan variabel dependen berupa kepuasan kerja. Prosedur analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam 3 tahap, yaitu 1) melakukan *importance performance analysis* (IPA) terhadap dimensi *hygiene factors*, 2) melakukan analisis *Crosstabs* (tabel silang), dan 3) melakukan analisis regresi berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja kualitas dari dimensi *hygiene factors* berada pada kategori sangat baik. Kemudian, analisis tingkat kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra memperlihatkan kepuasan kerja. Sedangkan, hasil analisis regresi linier berganda ditunjukkan bahwa variabel *hygiene factors* dan *motivating factor* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra.

Keywords: hygiene factor; job satisfaction; work partners

Abstract

This study aims to identify *hygiene factors* and analyze their effects on job satisfaction. The data collection method in this study is a survey method, using a *questionnaire* as a data collection tool. The population in this study were all employees at the staff level and executors/non-staff of PT. PLN UIP Nusra consists of PT. PP Wartsila, PT. Hydro Techno Utama, and PT. Purnama Indonesia. Employees at the staff and executive/non-staff level are 75 people. At the same time, the determination of the sample is done by using *accidental sampling* method with a total sample of 50 people. The research variables consist of independent variables in the form of dimensions of *hygiene factors* and the dependent variable in the form of job satisfaction. Data analysis procedures in this study were divided into three stages, namely: 1) Conducting an *importance-performance*; 2) *analysis* (IPA) on the dimensions of *hygiene factors*; 3) Conducting multiple regression analyzes. The results of data analysis showed that overall the quality performance of the dimension *hygiene factors* was in a proper category. Then, an analysis of the level of employee job satisfaction shows that the employees of PT. PLN UIP Nusra shows job satisfaction. Meanwhile, the results of multiple linear regression analysis showed that the variable *hygiene factors* and *motivating factors* had a positive and significant effect on the level of employee job satisfaction at PT. PLN UIP Nusra.

*Corresponding Author: Embun Suryani,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram, Mataram, Indonesia;

Email: embunsur74@gmail.com

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi utama dalam kegiatan operasional suatu organisasi. Aspek sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi, karena merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu bisnis. Keberhasilan dan kemajuan suatu usaha tidak terlepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Untuk itu, pimpinan organisasi harus menyadari pentingnya memberikan perhatian kepada para karyawan, dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan perintah sesuai aturan.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat menggerakkan dan mempengaruhi karyawan agar melakukan tujuan tertentu. Motivasi kepada karyawan dapat diberikan dengan memenuhi harapan-harapan dari karyawan yang dirasakan sebagai kebutuhan mereka. Karyawan dapat merasa puas dan termotivasi apabila perusahaan/organisasi dapat memenuhi harapan mereka dan karyawan menjadi lebih giat untuk bekerja. Sebaliknya karyawan dapat merasa tidak puas apabila harapan dan kebutuhannya tidak terpenuhi.

Menurut Hasibuan (2011) motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan potensi dan daya kerja SDM ke arah yang diinginkan. Motivasi ini kemudian dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang merupakan refleksi dari sikap positif atau negatif yang dilakukan karyawan secara individual terhadap suatu pekerjaan. Herzberg dikutip oleh Christina (2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja sendiri dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor motivasi dan *hygiene factors*. Faktor motivasi merupakan bentuk dari aktualisasi diri seperti prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung-jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Sedangkan *hygiene factors* berhubungan dengan lingkungan dan situasi, seperti gaji atau upah, kondisi kerja, hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja, supervisi, implementasi K3, kebijakan perusahaan dan administrasi.

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan (UIP) Nusa Tenggara adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang ketenagalistrikan dan bertugas untuk mengelola pembangunan baik pembangkit, transmisi, dan gardu induk di Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur yang melibatkan mitra kerja yaitu perusahaan Kontraktor dalam melaksanakan pembangunan tersebut. Keterlibatan perusahaan – perusahaan tersebut sebagai mitra PT. PLN tentunya tidak lepas dari komponen tenaga kerja yang melaksanakan berbagai aktivitas konstruksi di lapangan. Dengan

demikian, tenaga kerja merupakan sumber daya yang sangat potensial untuk mendukung agar PLN mampu mencapai produktivitas yang tinggi. Sumber daya manusia (SDM) yang mampu membawa keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi adalah SDM yang baik dan berkualitas. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan, karenanya PT. PLN harus mampu mengarahkan potensi dan perilaku tenaga kerja agar tenaga kerja mampu mengoptimalkan potensinya dan bekerjasama secara produktif.

Untuk itu, pada penelitian ini dilakukan analisis dan identifikasi *hygiene factors* karena dipercaya *hygiene factors* ini dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan sebagai pencegah perasaan negatif di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat meningkat dengan terpenuhinya kebutuhan dasar yakni *hygiene factors*, serta semangat kerja karyawan dapat diatasi dengan pemberian upah/gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan kondisi kerja yang memadai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kondisi karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan dirinya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan kondisi kerja yang ideal dan faktor-faktor lainnya. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka.

Sutrisno (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu: pengertian pertama memandang kepuasan kerja sebagai reaksi emosional yang kompleks yang didorong oleh keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dibandingkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas. Selanjutnya, pengertian kedua menggambarkan kepuasan kerja sebagai suatu sikap karyawan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang

menyangkut fisik dan psikologis. Selanjutnya menurut Colquit *et.al* dalam Wibowo (2013) kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Sedangkan Locke dalam Paoline III dan Lambert (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau keadaan emosi yang positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang.

Berdasarkan pengertian-pengertian kepuasan kerja tersebut, faktor kepuasan kerja menjadi sangat penting untuk diteliti. Seperti yang disebutkan oleh Sutrisno (2014) bahwa kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Untuk itu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka, selain itu penelitian mengenai kepuasan kerja ini juga dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan perilaku karyawannya.

Herzberg's Motivating-Hygiene Theory of Motivation.

Motivasi merupakan dorongan internal yang merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan potensi dan daya kerja seseorang untuk mencapai tujuan. Vroom dalam Hong dan Waheed (2011:75) menjelaskan kata "motivasi" yang berasal dari bahasa Latin yakni *move* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan dorongan internal yang bergantung pada kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuan. Kebutuhan tercipta disaat ada ketidakseimbangan pada fisiologis dan psikologis individu. Luthans dalam Sulistyadi (2013:47) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang berasal dari sebuah kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan sebuah perilaku atau sebuah dorongan untuk mendapatkan tujuan atau insentif. Kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada pemaknaan hubungan antara kebutuhan (*need*), dorongan (*drives*) dan insentif (*incentive*).

Salah satu teori Motivasi yang mendapat perhatian besar adalah Teori Motivasi Herzberg yang dikenal juga sebagai Teori Dua Faktor. Teori ini diadaptasi dari teori Maslow, dan sebagai pendekatan untuk melihat motivasi karyawan. Herzberg mempublikasikan Teori Dua Faktor pada tahun 1959. Menurut Sulistyadi (2013:54) Teori Motivasi Herzberg ini pada awalnya diterapkan untuk mengetahui faktor-faktor motivasi yang menyebabkan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja itu sendiri

sebagai komponen kunci motivasinya.

Menurut Thoha (2014) Herzberg memberikan suatu kesimpulan setelah menganalisa jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan yang telah diajukannya, yakni kepuasan bekerja itu selalu dihubungkan dengan isi pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan bekerja diberi nama *motivators*, dan ketidakpuasan kerja diberi nama *hygiene*. Oleh karena itu, Herzberg mengklasifikasikan 2 (dua) faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja, yakni: *motivators factors* dan *hygiene factors*. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Smerek dan Peterson (2007:230) yang menjelaskan bahwa setelah melakukan serangkaian penelitian di lebih dari dua belas penelitian di perusahaan yang sama, maka Herzberg mengklasifikasikan 2 (dua) faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja menjadi 2 (dua), yakni: (1) *motivators factors*, dan (2) *hygiene factors*.

Ketika dalam interview karyawan teringat suatu cerita dimana mereka sangat merasakan hal yang sulit atau tidak mendapat kenyamanan, maka mereka berbicara mengenai faktor faktor berikut: kebijakan perusahaan dan administrasi / *company policy and administration*, pengawasan / *supervision*, hubungan dengan atasan / *relationship with supervisor*, kondisi pekerjaan / *work condition*, gaji / *salary*, hubungan dengan sesama / *relationships with peer*, kehidupan pribadi / *personal life*, hubungan dengan bawahan / *relationship with subordinate*, status, dan keamanan / *security*. Herzberg mengklasifikasikan faktor tersebut sebagai *hygiene factor*. Herzberg melihat bahwa *hygiene factor* berhubungan dengan konteks kerja secara eksternal, sedangkan *motivators* berkaitan dengan keadaan internal yang terdapat dalam pikiran. Dalam perkembangannya, istilah motivasi dipakai silih berganti dengan istilah lain seperti: kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*) atau impuls Thoha, (2014:206).

Motivator merupakan kepuasan yang didapat oleh karyawan yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*) dan perkembangan (*growth*). Sebaliknya, ketika karyawan sangat merasakan hal yang sulit atau tidak mendapat kenyamanan, maka mereka berbicara mengenai *hygiene factors*, yang meliputi: kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*) hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*), kondisi pekerjaan (*work condition*), gaji (*salary*), hubungan dengan sesama (*relationships*

with peer), kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan dengan bawahan (*relationship with subordinate*), status, dan keamanan (*security*). Herzberg melihat bahwa *hygiene factor* berhubungan dengan konteks kerja secara eksternal, sedangkan *motivator* berkaitan dengan keadaan internal yang terdapat dalam pikiran.

Menurut Hong dan Waheed (2011:76) Herzberg memandang *motivating factors* dan *hygiene* merupakan dua hal yang berbeda dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Keyakinan ini berbeda dengan pendekatan tradisional yang melihat kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja sebagai hal disebabkan oleh faktor yang sama. Lebih lanjut dikatakan bahwa *hygiene factors* dapat mencegah ketidakpuasan kerja tetapi bukan merupakan faktor yang menimbulkan kepuasan kerja. *Hygiene factors* hanya sebagai pencegah perasaan negatif di tempat kerja. Di satu sisi, *motivating factors* merupakan faktor yang memotivasi karyawan di tempat kerja. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Teori Motivasi Herzberg adalah teori motivasi yang menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dapat dipenuhi dari dua sumber yang berbeda yakni *motivating factors* yang merupakan faktor nyata untuk memotivasi karyawan untuk berprestasi, dan *hygiene factors* yang merupakan faktor untuk mencegah ketidakpuasan.

Hygiene factors 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 *dissatisfier* 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. Penelitian ini menggunakan dimensi *hygiene factor* untuk mengevaluasi motivasi kerja, karena faktor ini menggambarkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Menurut Rini dan Widiana (2011:34), berikut adalah beberapa tujuan motivasi: 1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja; 2) meningkatkan kestabilan kerja; 3) meningkatkan produktivitas kerja; 4) meningkatkan disiplin kerja; 5) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; dan 6) meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi.

Oleh karena itu, pimpinan perusahaan cenderung hanya berfokus pada *hygiene factors* untuk mengatasi berbagai macam persoalan karyawan, seperti menaikkan gaji atau menyediakan kondisi pekerjaan yang baik. Menurut Thoah (2014:231) hal

ini juga sesuai dengan anggapan sebagian besar orang bahwa kepuasan kerja dapat meningkat hanya dengan memenuhi kebutuhan dasarnya yakni *hygiene factors* atau anggapan sebagian manager bahwa persoalan semangat kerja karyawan dapat diatasi dengan pemberian upah/gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi kerja.

METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang dibagikan kepada responden. Pengumpulan data survei menggunakan *kuesioner* ini dilakukan dengan wawancara tatap muka dengan responden berdasarkan pertanyaan yang sudah dirumuskan dalam *kuesioner*. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer guna menguji fakta, persepsi, sikap, dan perilaku responden terhadap dimensi *hygiene factors* yang diterima dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada level staf dan non staf dari mitra kerja PT. PLN UIP Nusra. Data *kuesioner* yang sudah diisi oleh responden kemudian dilakukan uji Validitas menggunakan *korelasi product moment* (Purwanto, 2007), dan dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha. (Arikunto, 2006). Penentuan skor menggunakan skala Likert.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada level staf dan pelaksana/non staf dari mitra kerja PT. PLN UIP Nusra yang terdiri dari PT. PP Wartsila, PT. Hydro Techno Utama, dan PT. Purnama Indonesia. Karyawan pada level staf dan pelaksana/non staf berjumlah 75 orang. Sedangkan penentuan sampel dilakukan dengan metode *accidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang responden yang kebetulan ditemui itu sesuai sebagai sumber data. Dalam teknik *sampling aksidental*, pengambilan sampel tidak ditetapkan lebih dahulu. Peneliti langsung saja mengumpulkan data dari unit *sampling* yang ditemui. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 50 orang atau 67% dari total populasi.

Variabel penelitian yang akan dianalisis terbagi menjadi dua yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel independen pada penelitian ini adalah dimensi *hygiene factors* yang terdiri dari: 1) gaji atau upah (X_1); 2) kondisi lingkungan kerja (X_2); 3) hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja (X_3); 4) metode supervise (X_4); 5) implementasi K3 (X_5); 6) kebijakan perusahaan (X_6); dan 7) administrasi (X_7). Sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja. Pengukuran variabel-variabel penelitian diukur dengan menggunakan 5 skala likert yaitu: "Sangat Tidak

Setuju” diberi nilai persepsi 1; “Tidak Setuju” diberi nilai persepsi 2; “Netral” diberi nilai persepsi 3; “Setuju” diberi nilai persepsi 4; “Sangat Setuju” diberi nilai persepsi 5

Prosedur analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam 3 tahap. Tahap pertama yaitu melakukan *importance performance analysis* (IPA) terhadap dimensi *hygiene factors*. Selanjutnya pengambilan Keputusan IPA dilakukan berdasarkan diagram kartesius berikut:

Kuadran I Prioritas Utama (Concentrate Here)	Kuadran II Pertahankan Prestasi (Keep Up The Good Work)
Atribut pada kuadran ini dianggap sangat penting oleh karyawan tetapi tidak memuaskan sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas dari atribut ini.	Atribut pada kuadran ini dianggap sangat penting oleh karyawan dan sangat memuaskan, sehingga perusahaan harus mempertahankan kualitas atribut ini.
Kuadran III Prioritas Rendah (Low Priority)	Kuadran IV Berlebihan (Possible Overkill)
Atribut pada kuadran ini dianggap tidak penting oleh karyawan dan kurang memuaskan.	Atribut pada kuadran ini dianggap tidak penting oleh karyawan tetapi memuaskan.

Tahap kedua dilakukan dengan menggunakan analisis *Crosstabs* (tabel silang) atau disebut juga sebagai tabel ketergantungan atau *contingency tables*. Analisis *Crosstabs* dilakukan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan karyawan pada level staff dan non staff dari mitra kerja PT. PLN UIP Nusra yang dikaitkan dengan melihat hubungan antara karakteristik responden (faktor demografi) dan *hygiene factors* dengan kepuasan pegawai. Tahap ketiga melakukan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh dimensi *hygiene factors* terhadap kepuasan kerja karyawan.

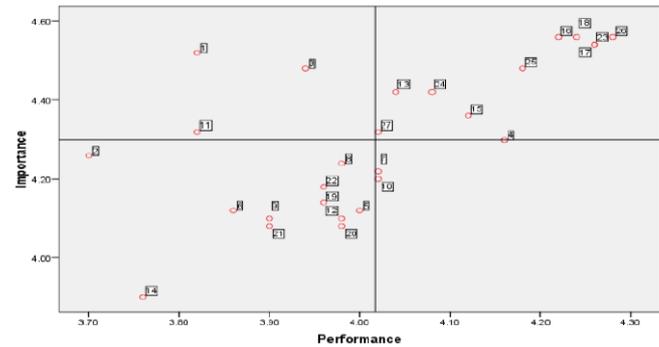
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Importance Performance Analysis (IPA)

Analisis kuadran ini menggambarkan bahwa nilai rata-rata kinerja memotong tegak lurus pada sumbu horizontal, yakni sumbu yang mencerminkan kinerja atribut (X) atau persepsi pelanggan, sedangkan nilai rata-rata kepentingan memotong tegak lurus pada sumbu vertikal, yakni sumbu yang mencerminkan kepentingan atribut (Y) atau harapan pelanggan. Setelah diperoleh bobot kinerja dan kepentingan atribut serta nilai rata-rata kinerja dan kepentingan, kemudian nilai-nilai tersebut diplotkan ke dalam kuadran Kartesius. Kemudian setelah dilakukan analisis kuadran dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil analisis berdasarkan

Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1. Diagram kartesius antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja



Selanjutnya berdasarkan diagram kartesius di atas maka dapat diambil dibuat analisis kuadran keputusan IPA. Berdasarkan Gambar diagram kartesius yang diperoleh dari analisis data penelitian maka diperoleh hasil analisis kuadran keputusan IPA sebagai berikut:

Kuadran I: Prioritas Utama Nomer atribut: 1, 3, 11	Kuadran II: Pertahankan Prestasi Nomer atribut: 4, 13, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27
Kuadran III: Prioritas Rendah Nomer atribut: 2, 5, 6, 8, 9, 12, 14, 19, 20, 21, 22	Kuadran IV: Berlebihan Nomer atribut: 7, 10

Selanjutnya dilakukan pengambilan keputusan (IPA) sebagai berikut:

1. Kuadran I (Prioritas Utama)

Atribut-atribut yang berada pada kuadran ini dianggap sangat penting oleh karyawan tetapi yang sudah dilakukan oleh perusahaan terhadap atribut-atribut yang terdapat dalam kuadran ini tidak memuaskan karyawan. Atribut-atribut ini prioritas utama untuk segera dilakukan perbaikan oleh perusahaan. Atribut-atribut ini adalah:

- A1: Kesesuaian gaji yang diterima dengan beban pekerjaan
- A3: Sistem penggajian yang adil diantara para karyawan
- A11: Kebijakan perusahaan seperti cuti, kompensasi, dan tunjangan kesehatan

Untuk itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk fokus memperbaiki atribut-atribut yang berada pada kuadran ini, dikarenakan kualitas atribut dimensi *hygiene factors* pada kuadran ini tidak memuaskan. Hal ini didukung oleh pernyataan dalam bentuk saran dan kritik dari responden berupa tidak ada insentif/bonus yang diberikan secara individu atas prestasi yang telah dicapai, gaji tidak sesuai UMR, gaji pekerja masih kurang tinggi untuk pekerja proyek, perlu diperhatikan lagi tingkat kesejahteraan

keluarga pegawai, gaji harus disesuaikan dengan resiko pekerjaan, gaji tidak sesuai dengan beban pekerjaan, dan sistem penggajian yang masih belum adil. Selain itu, mitra kerja PT. PLN UIP Nusra harus memprioritaskan untuk memperbaiki kebijakan perusahaan seperti cuti, kompensasi, dan tunjangan kesehatan. Hal ini juga ditunjukkan dengan adanya beberapa kritikan dan saran dari responden terkait atribut tersebut. Beberapa kritikan dari responden adalah karyawan mengalami kesulitan untuk mengambil cuti, cuti yang diberikan terlalu singkat, kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan adanya ketidakpastian untuk memperoleh tunjangan kesehatan. Berdasarkan keluhan-keluhan tersebut, maka mitra kerja PT. PLN UIP Nusra dapat melakukan perbaikan pada aspek penentuan kebijakan perusahaan seperti cuti, kompensasi, dan tunjangan kesehatan.

2. *Kuadran II (Pertahankan Prestasi)*

Atribut-atribut yang berada pada kuadran ini dianggap sangat penting oleh karyawan dan atribut dimensi *hygiene factors* pada kuadran ini sangat memuaskan. Atribut-atribut ini adalah:

- A4: Kondisi kerja PT. PLN UIP Nusra pada saat ini sangat menyenangkan
- A13: Atasan selalu bersikap bijaksana dan dapat berlaku adil bagi semua karyawan
- A15: Atasan selalu bersikap bijaksana dan dapat memberikan instruksi dengan jelas
- A16: Hubungan harmonis antar karyawan.
- A17: Perasaan senang bekerja sama dengan teman sejawat dalam perusahaan
- A18: Teman sejawat selalu bersedia membantu jika mempunyai kesulitan dalam pekerjaan
- A23: PT. PLN UIP Nusra akan menanggung biaya bagi karyawan yang mengalami kecelakaan pada saat bertugas
- A24: Perusahaan memberikan jaminan keamanan dan keselamatan kerja (asuransi) bagi karyawan
- A25: Perusahaan memperhatikan penggunaan perlengkapan kerja sesuai dengan standar keamanan kerja
- A26: Perusahaan menempatkan K3 sebagai prioritas utama dalam bekerja
- A27: Perusahaan menginginkan masukan-masukan atau gagasan dari karyawan terkait dengan masalah K3

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap atribut-atribut dimensi *hygiene factors* pada kuadran ini, yang terdiri dari aspek kondisi lingkungan kerja (A4), aspek Hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja (A13, A15, A16, A17, A18), dan semua atribut dalam aspek implementasi K3 (A23, A24, A25, A26, dan A27).

Untuk itu, PT. PLN UIP Nusra harus mempertahankan atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini.

3. *Kuadran III (Prioritas Rendah)*

Atribut-atribut pada kuadran ini dianggap tidak terlalu penting oleh karyawan dan yang sudah diberikan oleh PT. PLN UIP Nusra terhadap atribut dimensi *hygiene factors* pada kuadran ini kurang memuaskan. Atribut-atribut ini adalah:

- A2: Tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang dicapai.
- A5: Kondisi ventilasi, suhu dan penerangan yang baik di ruang kerja.
- A8: Fasilitas-fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaan
- A9: Kebijakan yang diterapkan pimpinan sesuai dengan standar PT. PLN UIP Nusra.
- A12: Sistem administrasi PT. PLN UIP Nusra yang memudahkan dalam bekerja.
- A14: Perasaan atasan sebagai sahabat/teman
- A19: Kepemimpinan yang baik oleh PT. PLN UIP Nusra terhadap karyawan
- A20: Atasan membantu untuk menyelesaikan tugas dengan baik
- A21: Perusahaan mengadakan pemeriksaan secara rutin
- A22: Atasan secara rutin mengawasi kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas dengan yang sudah diberikan oleh PT. PLN UIP Nusra terkait atribut-atribut dimensi *hygiene factors* pada kuadran ini, namun karena karyawan menganggap atribut-atribut tersebut tidak penting sehingga bukan menjadi prioritas utama bagi PT. PLN UIP Nusra untuk diperbaiki.

4. *Kuadran IV (Berlebihan)*

Atribut-atribut yang berada pada kuadran ini dianggap tidak terlalu penting oleh karyawan tetapi pelayanannya memuaskan. Atribut-atribut ini adalah

- A7: Kondisi ruang dapat memberikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- A10: Peraturan yang diterapkan perusahaan tidak membebani para karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan sudah merasakan puas atas kinerja pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

4.1. *Hasil Analisis Crosstabs (Tabel Silang)*

Berdasarkan hasil uji Pearson Chi-Square terhadap hubungan antara *hygiene factors* terhadap kepuasan kerja pegawai memperlihatkan bahwa dalam variabel *hygiene factors* yang terdiri dari Gaji/Upah, Kondisi lingkungan, Kebijakan

perusahaan, Administrasi, dan Supervisi memiliki hubungan yang kuat. Hubungan antara *hygiene factors* terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan pada level 95%. Indikator pada variabel *hygiene factors* yang memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kepuasan kerja pegawai adalah metode supervisi (seperti disajikan pada Tabel 1 di bawah).

Tabel 1. Hubungan *hygiene factors* terhadap kepuasan kerja pegawai

Indikator Hygiene factors	Pearson Chi-Square	Signifikasi	Kesimpulan
Gaji/Upah	1.952E2	.001*	Ada hubungan
Kondisi lingkungan	2.202E2	.000*	Ada hubungan
Kebijakan perusahaan	1.848E2	.000*	Ada hubungan
Administrasi	73.326	.005*	Ada hubungan
Hubungan interpersonal	1.294E2	.264	Tidak ada hubungan
Supervisi	3.127E2	.000*	Ada hubungan
Implementasi K3	1.421E2	.321	Tidak ada hubungan

Sumber: Data primer diolah
 Note: signifikan pada level 95%

Hubungan antara atribut gaji/upah dengan kepuasan kerja pegawai memiliki nilai Pearson chi-square sebesar 1.952E2 dan *p-value* sebesar 0.001. Hubungan antara atribut kondisi lingkungan dengan kepuasan kerja pegawai memiliki nilai Pearson chi-square sebesar 2.202E2 dan *p-value* sebesar 0.000. Hubungan antara atribut kebijakan perusahaan dengan kepuasan kerja pegawai memiliki nilai Pearson chi-square sebesar 1.848E2 dan *p-value* sebesar 0.000. Hubungan antara atribut sistem administrasi dengan kepuasan kerja pegawai memiliki nilai Pearson chi-square sebesar 73.326 dan *p-value* sebesar 0.005. Serta, hubungan antara atribut metode supervisi dengan kepuasan kerja pegawai memiliki nilai Pearson chi-square sebesar 3.127E2 dan *p-value* sebesar 0.000.

Analisis *crosstabs* juga dilakukan untuk melihat hubungan antara indikator-indikator dalam faktor motivasi (*motivating factor*) dengan kepuasan karyawan. Hasil analisis ditunjukkan pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis *crosstabs* pada Tabel 2, ditunjukkan bahwa ke-6 indikator *motivating factor* memiliki hubungan yang positif dan signifikan pada level 95%. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa besar karyawan merasa termotivasi.

Tabel 2. Hubungan antara indikator-indikator dalam faktor motivasi (*motivating factor*) dengan kepuasan karyawan

Atribut <i>motivating factors</i>	Pearson Chi-Square	Signifikasi	Kesimpulan
Prestasi	2.931E2	.000*	Ada hubungan
Pengakuan	3.440E2	.000*	Ada hubungan
Pekerjaan itu sendiri	2.654E2	.033*	Ada hubungan
Tanggung Jawab	1.856E2	.025*	Ada hubungan
Kemajuan	4.614E2	.000*	Ada hubungan
Pengembangan Potensi Individu	3.611E2	.000*	Ada hubungan

Sumber: Data primer diolah
 Note: signifikan pada level 95%

Selanjutnya analisis *crosstab* juga dilakukan untuk melihat hubungan karakteristik pegawai dengan tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis *crosstab* pada Tabel 3 ditunjukkan bahwa faktor status dan pendapatan berhubungan positif dan signifikan pada level 95% dengan kepuasan kerja karyawan mitra kerja PT. PLN UIP Nusra. Sedangkan faktor pendidikan berpengaruh positif dan signifikan pada level 90% dengan kepuasan kerja karyawan. Faktor karakteristik karyawan seperti umur, jenis kelamin dan masa kerja tidak memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 3. Hubungan karakteristik responden terhadap kepuasan kerja pegawai

Atribut <i>motivating factors</i>	Pearson Chi-Square	Signifikasi	Kesimpulan
Umur	56.907	.589	Ada hubungan
Gender	11.180	.740	Ada hubungan
Status	65.450	.000*	Ada hubungan
Pendidikan	57.865	.094**	Ada hubungan
Masa Kerja	48.048	.350	Ada hubungan
Pendapatan	1.065E2	.010*	Ada hubungan

Sumber: Data primer diolah
 Note: *signifikan pada level 95%; **signifikan pada level 90%

Berdasarkan hasil analisis *crosstab* pada tiga faktor dapat disimpulkan bahwa *motivator* dan *hygiene factors* merupakan 2 faktor utama yang berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan. Hasil ini sejalan dengan teori Herzberg bahwa tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh 2 faktor motivasi yaitu

motivator dan *hygiene*. Hal ini menguatkan dugaan bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai dari layanan sistem dirasakan relatif memadai sehingga *linier* terhadap eksistensi pengembangan individu.

4.2. Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui gambaran hasil statistik mengenai pengaruh *hygiene factor* dan *motivating factors* terhadap kepuasan kerja para karyawan level staff dan non staff pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Tabel 4 berikut merupakan hasil analisis regresi linier berganda.

Tabel 4. Hasil analisis regresi linier berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.
		Std. Error	Beta		
Konstanta	-.326	.522			.535
<i>Hygiene factor</i> (X1)	.361	.110	.364	3.279	.002
<i>Motivating factors</i> (X2)	.724	.158	.509	4.579	.000

Sumber: data primer (diolah)

* signifikan pada level 95%

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda di atas ini dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -0.326 + 0.361 X1 + 0.724 X2 + e$$

Dari persamaan garis linier berganda di atas, maka dapat diartikan bahwa: Y = Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat kepuasan kerja para karyawan di level staf dan non staf pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra yang nilainya diprediksi oleh *hygiene factors* dan *motivating factors*. Nilai konstanta pada persamaan di atas adalah -0.326 yang menunjukkan bahwa jika mitra kerja PT. PLN UIP Nusra tidak memperhatikan *hygiene factors* dan *motivating factors* maka kepuasan kerja karyawan akan turun sebesar 0.326.

Hasil analisis regresi linier berganda ditunjukkan bahwa variabel *hygiene factors* (X1) dan *motivating factors* (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada level 95 persen. Koefisien regresi X1 adalah 0.361, yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin variabel X1 maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.035. Selanjutnya, X2 juga menunjukkan hubungan yang

positif dan signifikan pada level 95 persen dengan koefisien regresi sebesar 0.724. Nilai koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin variabel X2 maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.398.

Selanjutnya dilakukan juga pengukuran terhadap koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur sejauh mana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai R^2 adalah antara 1 – 0. Nilai R^2 yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variasi variabel terikat terbatas. Jika nilai mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat. Hasil pengukuran R^2 pada penelitian ini nampak pada Tabel 5 di bawah.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.770 ^a	.594	.576	.21090	1.243

Sumber: data primer (diolah)

Dari Tabel 5 tersebut diperoleh hasil besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.594 atau 59.4%. Nilai menunjukkan bahwa variabel *hygiene factors* dan *motivating factors* memberikan kontribusi sebesar 59.4% terhadap perubahan tingkat kepuasan kerja karyawan mitra kerja PT. PLN UIP Nusra. Sedangkan selebihnya sebesar 40.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

- Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dimensi *hygiene factors* dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja kualitas dari dimensi *hygiene factors* berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa atribut-atribut dalam dimensi *hygiene factors* yang diberikan oleh perusahaan tergolong sangat baik. Dengan demikian diharapkan pihak manajemen perusahaan (manajer) dapat mempertahankan kualitas dari dimensi *hygiene factors* tersebut.
- Hasil analisis kuadran menunjukkan bahwa dari 27 atribut *hygiene factors*, 3 atribut masuk dalam prioritas utama; 11 atribut masuk dalam kuadran pertahankan prestasi, 10 atribut masuk dalam kuadran prioritas rendah, dan 2 atribut masuk dalam kuadran berlebihan.

3. Tingkat kepuasan kerja karyawan pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra memperlihatkan bahwa 2 persen karyawan menyatakan sangat puas, 90 persen karyawan menyatakan puas, dan 8 persen menyatakan netral. Tidak ada karyawan yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.
 4. Berdasarkan hasil uji Pearson chi-square terhadap hubungan antara atribut-atribut dalam dimensi *hygiene factors* terhadap kepuasan kerja pegawai memperlihatkan bahwa dalam variabel *hygiene factors* yang terdiri dari gaji/upah, kondisi lingkungan, kebijakan perusahaan, administrasi, dan metode supervisi memiliki hubungan yang kuat. Secara umum dari 5 atribut pada variabel *hygiene factors* diketahui bahwa atribut tersebut memiliki hubungan yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai. Indikator pada variabel *hygiene factors* yang memiliki hubungan yang paling kuat terhadap kepuasan kerja pegawai adalah atribut dimensi.
 5. Hasil analisis regresi linier berganda ditunjukkan bahwa variabel *hygiene factors* dan *motivating factor* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada level 95 persen terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada mitra kerja PT. PLN UIP Nusra. Koefisien regresi variabel *hygiene factors* adalah 0.361 dan koefisien regresi variabel *motivating factors* adalah 0.724. Variabel *motivating factors* mampu memberikan pengaruh yang dominan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.
 6. Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai sebesar 0.594 atau 59.4%, yang mengimplikasikan bahwa variabel *hygiene factors* dan *motivating factors* memberikan kontribusi sebesar 59.4% terhadap perubahan kepuasan kerja. Sedangkan selebihnya sebesar 40.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Hasil ini konsisten dengan teori Herzberg bahwa tingkat kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh *hygiene factors*, tapi juga dipengaruhi oleh *motivating factors*.
- “The Issue of Control in Jail: The Effect of Professionalism, Detainee Control and Administrative Support on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Jail Staff”. *Journal of Criminal Justice*. Vol. 37, pp. 179-199.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Schroder R. 2008. *Job Satisfaction of Employees at A Christian University*, Journal Of Research On Christian Education. [http:// web.ebscohost.com](http://web.ebscohost.com)
- Simpson, Michelle.R. (2007). “The Relationship between registered nurses’s turnover cognitions, job satisfaction, job search behavior, selected nurse characteristics and work engagement”. *Disertasi*. The University of Wisconsin. Milwaukee
- Smerek, Ryan.E, dan Peterson, Marvin. (2007). “Examining Herzberg Theory: Improving Job Satisfaction among Non-academic Employees at a University”. *Research in higher education*, Vol.48, No.2, pp. 229-250
- Sulistiyadi, Yohanes. (2013). “Pengaruh Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi”. *Disertasi*. Universitas Negeri Jakarta. Jakarta.
- Thoha M. 2010. *Perilaku Organisasi konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Tracy, Lawrence Jones. (2011). “Effects of Motivating and Hygiene factors on job Satisfaction among School nurses”. *Disertasi*. Walden University.
- Wilson, Michael and Zhang, Hongping. 2010. *Job Satisfaction In A Chinese University Foreign Languages School An Exploratory Case Study*. Volume 38, Number 3, 2010. , [Http:// Web.Ebscohost.Com](http://Web.Ebscohost.Com)

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan M.S.P.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hong, Tan Teck dan Waheed, Amna. (2011). “Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector”: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, Vol.16, No.1, pp.73-94.
- Moorhead, Gregory dan Griffin, Ricky W. 2013. *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Paoline III, Eugene A dan Lambert, Eric G. (2012).