

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR MOTIVATOR DAN FAKTOR HYGIENE
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI FAKTOR MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Kantor Wilayah Bandar Lampung)**

TESIS

Oleh:

DIDI MARSUDI

(2021012001)



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR MOTIVATOR DAN FAKTOR HYGIENE
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI FAKTOR MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Kantor Wilayah Bandar Lampung)**

**Oleh
DIDI MARSUDI**

**Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH FAKTOR MOTIVATOR DAN FAKTOR HYGIENE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI FAKTOR MEDIASI

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Kantor Wilayah Bandar Lampung)

Oleh

Didi Marsudi

Sumber daya manusia merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumber daya manusianya agar tidak berdampak pada *turnover*. Pada periode 5 tahun terakhir, terdapat 23% karyawan BRI Regional Lampung yang berhenti bekerja dengan berbagai alasan. Guna mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan, perlu dipastikan pemenuhan faktor motivator dan faktor *hygiene* serta tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi (studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung).

Subjek penelitian diambil dengan menggunakan metode *Probability Sampling* dengan teknik *Proportionate stratified random sampling*, dengan jumlah sampel penelitian ini sebanyak 470 karyawan BRI aktif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berupa data dari kuesioner, dan teknik analisis data yang digunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *covariance based* (AMOS).

Hasil penelitian mendukung hipotesis 1,2, dan 3 yaitu bahwa faktor motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, faktor *hygiene* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan, namun tidak mendukung hipotesis 4 yaitu kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan. Saran yang diberikan pada faktor motivator perusahaan perlu menginformasikan peluang promosi secara jelas dan transparan, pada faktor *hygiene* perusahaan perlu mengatasi ketidakondusifan kondisi lingkungan kerja, pada faktor kinerja karyawan perusahaan perlu melakukan penyesuaian kembali beban kerja per jabatan, pada faktor kepuasan kerja karyawan maka perusahaan dapat melakukan penyesuaian pemberian gaji terhadap masing-masing jabatan pekerja sesuai dengan perusahaan sejenis.

Kata Kunci : Faktor Motivator, Faktor Hygiene, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE EFFECT OF MOTIVATOR FACTORS AND HYGIENE FACTORS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION FACTOR

(Study On Employees Of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Bandar Lampung Regional Office)

By

Didi Marsudi

Human resources are a crucial aspect that determines the effectiveness of an organization. Therefore, organizations always need to invest in recruiting, selecting and maintaining their human resources so that they do not have an impact on turnover. In the last 5 years, 23% of BRI Regional Lampung employees have stopped working for various reasons. In order to maintain and improve employee performance, it is necessary to ensure the fulfillment of motivator factors and hygiene factors as well as the level of job satisfaction received by employees. So this study aims to determine the effect of motivator factors and hygiene factors on employee performance with job satisfaction as a mediating factor (study at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Bandar Lampung Regional Office).

The research subjects were taken using the Probability Sampling method with the Proportionate Stratified Random Sampling technique, with a total sample of 470 active BRI employees. The data used in this study are primary data in the form of data from questionnaires, and the data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) analysis with a covariance based (AMOS) approach.

The results of the study support hypotheses 1, 2 and 3, namely that the motivator factor has a positive and significant effect on employee performance, the hygiene factor has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction mediates the influence of motivator factors on employee performance, but does not support hypothesis 4, namely job satisfaction does not mediate the effect of hygiene factors on employee performance. The advice given to the motivator factors of the company needs to inform promotion opportunities clearly and transparently, on the hygiene factor the company needs to overcome the uncondusive working environment conditions, on the employee performance factor the company needs to readjust the workload per position, on the employee job satisfaction factor the company can do adjustments in the provision of salaries for each worker's position in accordance with similar companies.

Keywords: Motivator Factor, Hygiene Factor, Employee Job Satisfaction and Employee performance

Judul Tesis : **Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : *Didi Marsudi*

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021012001**

Konsentrasi : **MSDM**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



[Signature]
Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A.
NIP 19650307 199103 1001

[Signature]
Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 19711121 199512 1001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

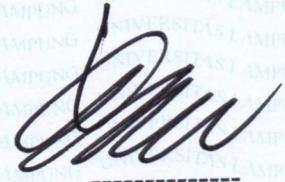
[Signature]
Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

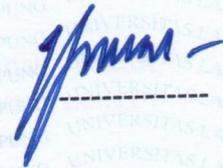
Ketua

: Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A.



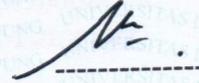
Sekretaris

: Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.



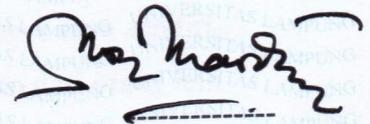
Penguji I

: Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.



Penguji II

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E, M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST., M.T.
NIP 19710415 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 07 Maret 2023

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Didi Marsudi
Nomor Pokok Mahasiswa : 2021012001
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya. Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

Bandar Lampung, 07 Maret 2023

Penulis



Didi Marsudi

NPM. 2021012001

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Lampung Indonesia, pada tanggal 23 Maret 1983, sebagai anak ketiga dari lima bersaudara, suami dan ayah dari dua orang anak.

Dengan rahmat Allah SWT. Pada tahun 1989 penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK. Eka Dyasa Branti Raya. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan oleh penulis pada Tahun 1995 di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 01 Candimas. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh oleh penulis di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 01 Natar dan diselesaikan pada tahun 1998. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMUN 09 Bandar Lampung hingga Tahun 2001. Kemudian, penulis menyelesaikan pendidikan sarjana strata satu (S1) di Universitas Lampung, Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian pada Tahun 2005. Saat ini penulis aktif bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Pada Tahun 2020, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Program Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTTO

“Dunia kebenaran adalah tempat yang sunyi (karena sedikit penghuninya, dan sebagian besar memilih diam daripada menyuarakan isi hati dan pikirannya).”

— *Didi* —

“Terkadang hidup memaksamu untuk melupakan keinginanmu.”

— *Didi* —

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku

Bapak Sunyoto dan Ibu Siti Patoyah

yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putranya, terima kasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.

Istriku dan Anak-Anaknya Ayah

“Darl” Furry, Kakak Nissa dan Adek Kinar

yang selalu sabar dan penuh pengertian meskipun waktu berkumpul bersama keluarga jauh lebih sedikit dibandingkan jam kerja di luar rumah. Harga pengorbanan cukup terbalas dengan “cinta”.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “**Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)**”. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A., selaku Pembimbing Pertama, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Pembimbing kedua, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menjadi mahasiswa.
8. Mba Dharmawanti, S.Sos. dan Mas Andri Kasrani terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
9. Ibu, Bapak, Kakak, Adik serta Istri dan Anak-Anak.tersayang.
10. Untuk teman seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2020 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu selama perkuliahan, sukses untuk kalian semua.
11. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.
12. Almamater Tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka penulis mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu penulis dalam menyempurnakan tesis ini. Demikianlah, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi yang membacanya. Aamiin.

Bandar Lampung, 07 Maret 2023

Penulis

Didi Marsudi

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| DAFTAR ISI | iv |
| DAFTAR GAMBAR | vii |
| DAFTAR TABEL | viii |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |
| 1.4.1 Manfaat Konseptual..... | 8 |
| 1.4.2 Manfaat Manajerial..... | 8 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS | |
| 2.1 Landasan Teori | 10 |
| 2.1.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.2 Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... | 12 |
| 2.2 Definisi Teori Dua Faktor Herzberg | 13 |
| 2.2.1 Faktor Motivator (<i>Satisfiers Factors</i>)..... | 14 |
| 2.2.2 Faktor Hygiene (<i>Dissatisfiers Factors</i>) | 16 |
| 2.3 Kinerja Karyawan | 17 |
| 2.4 Penelitian Terdahulu | 19 |
| 2.5 Kerangka Pemikiran..... | 20 |
| 2.6 Hipotesis | 21 |

BAB III. METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1 Jenis Penelitian | 23 |
| 3.2 Unit Analisis | 25 |
| 3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data | 25 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel | 26 |
| 3.5 Variabel | 27 |
| 3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian | 28 |
| 3.7 Skala Pengukuran..... | 30 |
| 3.8 Metode Pengujian Data | 30 |
| 3.9 Teknik Analisis Data..... | 31 |
| 3.9.1 Analisis Deskriptif Persepsi Responden | 32 |
| 3.9.2 Analisis SEM (Structural Equation Modelling) | 34 |
| 3.9.3 Confirmatory Analysis Factor (CFA)..... | 36 |
| 3.9.4 Uji Kelayakan Model..... | 36 |

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| 4.1 Hasil Penelitian | 39 |
| 4.2 Karakteristik Responden | 40 |
| 4.3 Hasil Pengujian Instrumen | 41 |
| 4.3.1 Pengujian Validitas | 42 |
| 4.3.2 Pengujian Reliabilitas | 43 |
| 4.3.3 Pengujian Normalitas..... | 44 |
| 4.4 Analisis Deskriptif Persepsi Responden | 45 |
| 4.4.1 Persepsi Terhadap Faktor Motivator | 46 |
| 4.4.2 Persepsi Terhadap Faktor <i>Hygiene</i> | 48 |
| 4.4.3 Persepsi Terhadap Kinerja Karyawan | 50 |
| 4.4.4. Persepsi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | 52 |
| 4.5 Structural Equation Modeling (SEM) | 54 |
| 4.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) | 54 |
| 4.5.2 Uji Goodness of Fit (Analisis Pengujian Measurement Model) | 57 |
| 4.6 Uji Hipotesis | 58 |
| 4.7 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 59 |
| 4.7.1 Pengaruh Faktor Motivator Terhadap Kinerja Karyawan | 59 |

| | |
|--|----|
| 4.7.2 Pengaruh Faktor <i>Hygiene</i> Terhadap Kinerja Karyawan..... | 61 |
| 4.7.3 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Antara Faktor Motivator dan Kinerja Karyawan | 63 |
| 4.7.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Antara Faktor <i>Hygiene</i> dan Kinerja Karyawan | 64 |
| 4.7.5 Simpulan Uji <i>Structural Model</i> | 65 |

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.

| | |
|-------------------|----|
| 5.1 Simpulan..... | 67 |
| 5.2 Saran..... | 68 |

DAFTAR PUSTAKA.

LAMPIRAN.

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Praktik-praktik MSDM | 11 |
| 2.2 Kerangka pemikiran Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Mediasi | 20 |
| 3.1 Garis Kontinum Interpretasi Skor | 33 |
| 4.1 Garis Kontinum Faktor Motivator | 47 |
| 4.2 Garis Kontinum Faktor <i>Hygiene</i> | 49 |
| 4.3 Garis Kontinum Kinerja Karyawan | 51 |
| 4.4 Garis Kontinum Kepuasan Kerja Karyawan | 53 |
| 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk | 55 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 1.1 Rincian Jumlah Karyawan Per-Jabatan (<i>Corporate Title</i>) Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung Tahun 2021 | 5 |
| 1.2 Alasan Karyawan Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung Berhenti Bekerja Tahun 2017-2021 | 6 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 19 |
| 3.1 Sebaran Distribusi Sampel Penelitian | 27 |
| 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel | 29 |
| 3.3 Klasifikasi Interpretasi Skor | 33 |
| 3.4 Perbedaan <i>Varian Based</i> dengan <i>Covariance Based SEM</i> | 34 |
| 3.5 Kriteria Uji Kelayakan Model | 37 |
| 4.1 Karakteristik Responden | 40 |
| 4.2 Hasil Uji Validitas | 42 |
| 4.3 Hasil Uji Reliabilitas | 43 |
| 4.4 Hasil Uji Normalitas | 44 |
| 4.5 Klasifikasi Interpretasi Skor Persepsi | 46 |
| 4.6 Persepsi Terhadap Faktor Motivator | 46 |
| 4.7 Persepsi Terhadap Faktor <i>Hygiene</i> | 48 |
| 4.8 Persepsi Terhadap Kinerja Karyawan | 50 |
| 4.9 Persepsi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | 52 |
| 4.10 <i>Loading Factor</i> Masing-Masing Indikator | 55 |
| 4.11 Pengukuran Tingkat Kesesuaian <i>Goodness of Fit Measurement Model</i> | 58 |
| 4.12 <i>Standarized Regression Weight Structural Equational Model</i> | 59 |
| 4.13 Hasil Uji Hipotesis | 66 |

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu tempat yang digunakan untuk mengolah sumber daya ekonomi yang dimiliki sehingga menjadi barang atau jasa yang dibutuhkan oleh para konsumen. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah selain untuk menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh para konsumen tetapi juga untuk memperoleh laba bagi perusahaan. Seperti yang tertuang dalam Pasal 1 huruf (b) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan yang ditentukan sebagai berikut: Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus-menerus dan didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah Negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba.

Perusahaan perlu membuat strategi yang tepat untuk dapat menghasilkan laba secara optimal, salah satunya dengan mengolaborasikan beberapa unsur yang berperan dalam bisnis proses perusahaan yaitu sumber daya manusia, teknologi, struktur dan lingkungan sosial. Melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, perusahaan dapat memberikan usaha pengembangan tenaga kerja dengan bertanggung jawab secara etis, strategis, dan sosial. Dengan begitu, sumber daya manusia di perusahaan tersebut dapat lebih berkembang dan memberikan kontribusi produktif sehingga tujuan perusahaan dapat segera tercapai.

Teknologi dapat didefinisikan sebagai metode atau teknik untuk mengubah input menjadi output dalam menyelesaikan tugas tertentu (Azmi, 2019). Teknologi memberikan kemudahan bagi sumber daya manusia untuk bekerja secara efektif dan efisien. Struktur akan menentukan peranan individu dalam perusahaan, sedangkan lingkungan sosial memberikan peluang perusahaan untuk berinteraksi

dengan perusahaan lain dan lingkungan masyarakat atau konsumen. Dengan tidak memandang kecil ketiga unsur lainnya, ternyata sumber daya manusia menempati kedudukan tertinggi dan merupakan faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan (Kirkman & Shapiro, 2001).

Sumber daya manusia merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumber daya manusianya. Setiap organisasi akan berupaya untuk mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada *turnover*. Menurut penelitian dari Dalton dan Todor (2003) tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih karyawan baru kembali.

Perusahaan harus mengetahui permasalahan yang muncul dalam lingkungan kerja serta mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaan. Salah satu penyebab yang terjadi adalah berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan (Preffer, 1996). Apabila karyawan merasa puas terhadap bidang pekerjaannya maka produktifitas kerja akan cenderung meningkat pula. Namun apabila karyawan tidak puas akan pekerjaannya maka kemajuan perusahaan juga akan terhambat.

Kepuasan kerja sendiri dapat didefinisikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2001), kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas akan pekerjaan yang mereka lakukan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan individu tentang pekerjaan mereka dalam perspektif yang berbeda (Aziri, 2011). Pekerjaan dalam suatu perusahaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Robbins,P.S., 2013).

Dahlqvist dan Matsson (2013), menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja disebabkan oleh faktor motivator intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pekerjaan itu sendiri, pengakuan dan pertumbuhan (Herzberg, 1966). Sedangkan faktor-faktor yang mengurangi ketidakpuasan kerja adalah kebijakan perusahaan, kondisi kerja yang baik, keamanan kerja, pengawasan atay monitoring, hubungan dengan rekan kerja dan uang (Herzberg, 1966).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu hubungan interpersonal, faktor dalam kehidupan pribadi, pekerjaan itu sendiri, dan pengakuan, sedangkan kondisi kerja, hubungan interpersonal, faktor dalam kehidupan pribadi, pengawasan teknis, dan pengakuan akan mempengaruhi ketidakpuasan kerja pegawai negeri di Negara Myanmar (Thant dan Chang, 2020). Selain itu disebutkan pula bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan kondisi kerja, memberikan kesempatan untuk maju, meningkatkan kepribadian individu, menciptakan hubungan positif dengan rekan kerja dan meningkatkan kualitas kerja bagi pegawai negeri di Negara Myanmar.

Borishade dkk (2021), menyatakan bahwa kepuasan mahasiswa merupakan faktor yang memediasi kualitas pelayanan dalam mempengaruhi loyalitas dan produktivitas mahasiswa. Hasil tersebut mengindikasikan perlunya mengintegrasikan kualitas layanan di lembaga pendidikan tinggi, karena hal ini akan mempengaruhi kepuasan mahasiswa, yang akan selalu mempengaruhi loyalitas dan produktivitas mahasiswa. Karena loyalitas mahasiswa cenderung membantu memiliki niat perilaku positif terhadap institusi dan dedikasi yang mendalam terhadap institusi, dan besar kemungkinan akan menginspirasi

mahasiswa untuk terlibat dalam pengembangan institusi. Mereka dapat memajukan dan mendorong individu lain untuk mendaftar ke institusi tersebut dan juga melanjutkan studi pascasarjana mereka di institusi yang sama jika diperlukan.

Penelitian Sobaih dan Hasanein (2020), mengenai teori motivasi dan kepuasan kerja Herzberg menyebutkan bahwa uang dan kondisi kerja secara positif mempengaruhi, dan juga mengarah, pada kepuasan kerja pada industri perhotelan di negara Mesir. Penelitian tersebut secara empiris menguji validitas Herzberg mengenai teori motivasi dan *hygiene* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Herzberg (1966), membahas motivasi dari dua perspektif yang berbeda yaitu kepuasan kerja sebagai motivasi dan ketidakpuasan kerja sebagai faktor *hygiene*. Kepuasan kerja adalah proses seseorang merasa baik dan rileks mengenai tugas-tugas mereka dan kinerja pekerjaan mereka (Herzberg, 1966). Kepuasan kerja terdiri dari ruang-ruang tertentu, misalnya, gaji tinggi, peluang kemajuan, keamanan pekerjaan, pengakuan tinggi dan pekerjaan yang menarik (Nguyen, Taylor, & Bradley, 2003).

Pengukuran seberapa puasny seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari motivasi yang ia miliki, menggunakan teori dua faktor Herzberg, yaitu *motivasi* dan *hygiene*. Kebutuhan tingkat atas pada teori Herzberg yang diturunkan dari teori Maslow adalah penghargaan dan aktualisasi diri yang digolongkan sebagai faktor motivator (*content factor*), sedangkan kebutuhan yang lain digolongkan ke dalam faktor *hygiene* (*context factor*) (Yuwono, 2005).

Content factor dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivasi, yaitu faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, yaitu merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas". Karyawan seperti ini lah yang akan menyebabkan kondisi lingkungan kerja menjadi tidak produktif.

Context factor yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan disebut dengan faktor *hygiene*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Apabila *context factor* tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai dengan harapan pekerja di suatu perusahaan, maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*) (Robert, 2006).

Peneliti juga menggunakan rujukan dari penelitian yang dilakukan oleh Alrawahi dkk., (2020), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi penting untuk retensi staf di sebagian besar organisasi perawatan kesehatan. Selain itu disebutkan bahwa sebagai sebuah konsep, kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan teori motivasi.

Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung saat ini memiliki jumlah karyawan sebanyak 3.872 orang yang tersebar di wilayah kerja Propinsi Lampung dan Bengkulu dengan beragam jabatan (*corporate title*). Rincian jumlah karyawan per-jabatan (*corporate title*) disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1 Rincian Jumlah Karyawan Per-Jabatan (*Corporate Title*) Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung Tahun 2021

| No | Corporate Title | Esselon | Jumlah Pekerja | % |
|----|---|---------|----------------|----------------|
| 1 | Vice President, Senior Manager, Manager, Assitant Manager | S1 - S5 | 186 | 4,80% |
| 2 | Officer | S6 | 419 | 10,82% |
| 3 | Assistant | S7 | 3.267 | 84,38% |
| | Total | | 3.872 | 100,00% |

Sumber : Human Capital Kanwil BRI Bandar Lampung, 2021

Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa komposisi terbesar karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung menduduki jabatan Assistant yaitu sebesar 84,38%. Adapun karyawan pada jabatan Assistant adalah pekerja operasional layanan bisnis yang berhubungan langsung dengan nasabah simpanan atau debitur pinjaman seperti Customer Service, Teller dan Tenaga Pemasar.

Tahun 2017 hingga bulan Desember 2021 terdapat 883 orang karyawan yang berhenti bekerja di wilayah supervisi Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung dengan berbagai alasan. Detail jumlah pekerja yang berhenti bekerja disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1.2 Alasan Karyawan Kantor Wilayah BRI Bandar Lampung Berhenti Bekerja Tahun 2017-2021

| No | Keterangan PHK | Jumlah Pekerja (Orang) |
|----|--|------------------------|
| 1 | Pengunduran diri atas permintaan pekerja | 597 |
| 2 | Diterima kerja di perusahaan/instansi lain | 46 |
| 3 | Mangkir/tidak masuk kerja tanpa ijin | 45 |
| 4 | Melanjutkan kuliah/sekolah | 14 |
| 5 | Alasan Kesehatan | 18 |
| 6 | Lainnya | 163 |
| | Total | 883 |

Sumber : Human Capital Kanwil BRI Bandar Lampung, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 di atas dapat dilihat beberapa alasan penyebab karyawan BRI Kantor Wilayah Bandar Lampung berhenti bekerja sepanjang tahun 2017-2021. Alasan terbesar (sebanyak 597 orang karyawan) adalah pengunduran diri atas permintaan karyawan yang diindikasikan oleh adanya faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja serta keputusan karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya atau berhenti bekerja.

Langkah-langkah yang sudah dilakukan manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk pusat maupun regional Bandar Lampung untuk menjaga tingkat kepuasan karyawannya serta menekan angka *turnover* adalah sebagai berikut :

- Faktor motivator : penentuan *key performance indikator* (kpi) yang realistis dengan penyediaan *tools* yang jelas, pengakuan terhadap pencapaian kinerja karyawan dengan menerapkan sistem manajemen kinerja secara transparan, adanya *talent pool* yang memfasilitasi karyawan memilih pekerjaan sesuai minat, evaluasi kinerja secara adil dan jelas sehingga setiap karyawan dapat mempertanggungjawabkan setiap pekerjaannya, serta jenjang promosi yang jelas dan transparan.

- Faktor *hygiene* : kenaikan gaji berkala dan disesuaikan dengan *peers*, pemberian bonus tahunan dan triwulanan berdasarkan hasil kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan memfasilitasi kebutuhan pekerja seperti bus pekerja, fasilitas olahraga di wilayah kantor, dan klub organisasi berdasarkan hobby karyawan, kebijakan/administrasi perusahaan yang transparan dan dapat dipantau melalui aplikasi, serta menciptakan keamanan bekerja dengan jaminan asuransi kesehatan tanpa batasan plafond.

Dukungan dari manajemen tersebut berpengaruh pada kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk khususnya Regional Bandar Lampung yang saat ini menduduki peringkat tiga nasional dibawah Regional Pekanbaru dan Palembang dari total 18 Kantor Wilayah BRI di seluruh Indonesia. Hal tersebut tentunya didukung oleh 77% karyawan yang merasa puas dan tetap bertahan untuk memajukan kinerja Regional BRI Bandar Lampung.

Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan pendekatan teori dua faktor Herzberg. Teori yang diterapkan dalam lingkungan kerja tersebut membahas faktor motivator yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan faktor *hygiene* yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan dalam lingkungan kerjanya sehingga akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja masing-masing pekerja tersebut.

Pentingnya kepuasan kerja sesuai dengan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan di atas serta telah dilakukannya studi literasi dari beberapa penelitian sejenis sebelumnya, membuat peneliti berniat melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)"**.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini akan membahas beberapa permasalahan utama di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung dengan rincian sebagai berikut:

1. Apakah faktor motivator berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah faktor *hygiene* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor motivator dan kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor *hygiene* dan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat tercapai dalam pelaksanaan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung adalah untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan.
- b. Pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan.
- c. Kepuasan kerja memediasi pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan.
- d. Kepuasan kerja memediasi pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Konseptual

Hasil penelitian ini secara konseptual diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, dimana penelitian ini memaparkan tentang pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Selain itu diharapkan dapat menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Manajerial

Hasil penelitian ini secara manajerial diharapkan dapat memberikan manfaat dalam hal menambah bukti empiris yang dapat digunakan sebagai acuan ataupun referensi awalan terkait pemahaman tentang pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Dimana

analisis tersebut dapat menjadi dasar referensi pengambilan keputusan strategis perusahaan untuk mendapatkan keuntungan secara optimal dengan mempertimbangkan kepuasan pekerja untuk mengurangi *turnover*.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi sehingga perusahaan perlu berinvestasi dalam aset tersebut untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka (Armstrong, 2011). Adapun pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan orang-orang yang terampil, berkomitmen, dan bermotivasi baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang serta meningkatkan dan mengembangkan kapasitas inheren SDM tersebut dengan memberikan pembelajaran dan pengembangan secara berkelanjutan. Proses tersebut memerlukan prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi insentif yang bergantung pada kinerja, dan manajemen kegiatan pengembangan dan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis (Becker et al, 1997).

Perencanaan pemenuhan dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia strategis yang mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Noe dkk., 2010) . Banyak perusahaan yang menyebut konsep manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk praktik-praktik manusia seperti yang terdapat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Praktik-praktik MSDM (Sumber : Noe dkk., 2010)

Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa strategi yang mendasari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Kegiatan tersebut meliputi aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan SDM, merekrut karyawan potensial, memilih karyawan (seleksi), mengajarkan kepada karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan mereka di masa yang akan datang, memberikan penghargaan kepada karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Manajemen sumber daya manusia yang dijalankan dengan efektif telah terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam produktivitas, inovasi, pengembangan reputasi di dalam komunitas perusahaan serta kepuasan kerja karyawan (Noe dkk., 2010). Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu sikap dan subjek kerja yang paling banyak diteliti dalam psikologi organisasi (Riggio, 2015).

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah fenomena yang kompleks dengan banyak komponen yang mempengaruhi dan menghasilkan beberapa hal yang tidak konsisten di dalam sistem dan nilai budaya yang berbeda. Tinjauan tersebut mengidentifikasi prediktor kepuasan kerja yang membutuhkan pengujian lebih lanjut dan verifikasi melalui studi longitudinal dan intervensi (Lu Hong dkk., 2019).

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons 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.

Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivasi adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*.

Penelitian Alrawahi dkk., (2020), menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja yang dilaporkan disebabkan oleh tidak adanya faktor *hygiene* dan beberapa faktor motivator yang sesuai dengan teori Herzberg, dimana Manajer rumah sakit di Negara Oman perlu mengatasi faktor-faktor tersebut sesuai dengan teori Herzberg dalam rangka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu, pertama faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. Kedua faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Ketiga faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja,

keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya. Dan yang terakhir faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Penelitian Khanna (2017), menyatakan bahwa terdapat 11 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan berimplikasi pada kinerja karyawan pada sektor pendidikan/akademisi di India Utara. Faktor-faktor tersebut terbagi menjadi dua bagian besar berdasarkan teori Herzberg yaitu :

- Faktor motivator : pencapaian, pengakuan, jenis pekerjaan, tanggung jawab, pertumbuhan dan peluang untuk promosi
- Faktor *hygiene* : gaji/kompensasi, kondisi kerja, kebijakan/administrasi perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan keamanan bekerja.

2.2 Definisi Teori Dua Faktor Herzberg

Motivasi pegawai dalam penelitian ini ditelaah dengan menggunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah: pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai di tempat bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya dalam skala yang lebih luas. Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan pekerja dengan performa pekerjaan di tempat kerja. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, memperkaya pekerjaan (Leidecker & Hall dikutip Timpe, 1999).

Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak hanya dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Sondang, 2002).

Faktor motivator menurut Herzberg terdiri dari : pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsible*). Sedangkan faktor *hygiene* terdiri dari : kompensasi, kondisi kerja, status, supervisi, hubungan antara manusia, dan kebijaksanaan perusahaan.

Penelitian Alrawahi dkk., (2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk retensi staf di sebagian besar organisasi perawatan kesehatan. Sebagai sebuah konsep, kepuasan kerja terkait dengan teori motivasi. Penggunaan teori motivasi dua faktor Herzberg bertujuan untuk mengeksplorasi elemen motivasi apa yang dikaitkan dengan kepuasan kerja di kalangan profesional laboratorium medis di Oman.

2.2.1 Faktor Motivator (*Satisfiers Factors*)

Faktor motivator /intrinsik merupakan faktor yang mendorong semangat karyawan guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivator) lebih memungkinkan seseorang untuk menghasilkan performa yang juga tinggi daripada pemuasan kebutuhan yang lebih rendah (faktor *hygiene*) (Leidecker dan Hall dikutip Timpe, 1999).

Bagian terdahulu telah disebutkan bahwa faktor-faktor motivator yang digunakan dalam penelitian ini dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor motivator tersebut dapat diuraikan berikut ini :

a. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas

berikutnya (Saydam, 2006). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

b. Pengakuan/penghargaan (*recognition*)

Teori Maslow menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

c. Jenis pekerjaan

Jenis pekerjaan menurut Herzberg merupakan faktor motivator bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivator, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi (Leidecker dan Hall dikutip Timpe, 1999).

d. Tanggung jawab

Flippo (2006), menyatakan bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

e. Pertumbuhan dan peluang untuk promosi (*advance*)

Peluang untuk promosi (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 2006). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik.

2.2.2 Faktor Hygiene (*Dissatisfiers Factors*)

Herzberg menyatakan bahwa faktor *hygiene* tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berperforma baik, tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway dan Lodge, 2005). Faktor-faktor *hygiene* tersebut akan diuraikan berikut ini:

a. Gaji/kompensasi (*Salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Braid (dikutip Timpe 1999) tidak ada satu organisasipun yang dapat memberikan kekuatan baru atau meningkatkan produktivitas kepada tenaga kerjanya, jika tidak memiliki sistem pemberian kompensasi yang realitis. Selain itu juga, gaji bila digunakan dengan benar akan dapat memotivasi pegawai.

b. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Menurut Adingsih dkk (2005), bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan performa karyawan dalam bekerja.

c. Kebijakan dan administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek (Soedjadi, 1997).

d. Hubungan dengan rekan kerja

Pekerjaan dapat terlaksana dengan baik apabila didukung oleh suasana kerja atau adanya hubungan kerja yang harmonis sehingga tercipta hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung di antara sesama pegawai. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu ditempat kerja maupun diluar lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2007), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman- temannya.

e. Hubungan dengan atasan

Kepercayaan merupakan hal yang penting dalam melandasi hubungan antar individu dengan atasan dalam sebuah organisasi, dalam kepercayaan tersebut berisi suatu harapan dan keyakinan. Persepsi keadilan merupakan persepsi individu yang dipengaruhi oleh perlakuan individu lain terhadapnya. Di dalam suatu organisasi pengaruh tersebut merupakan akibat hubungan antar anggota organisasi dengan atasan (Ranupandojo dan Husnan, 2007).

f. Keamanan kerja

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materil maupun nonmateril. Kemanan kerja yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan- dukungan lainnya (Glueck, 2002).

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat kesuksesan suatu perusahaan. Hasil dari kinerja karyawan dapat dinilai dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan juga kerjasama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Menurut Dharma (2000), kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

Selain itu disebutkan pula bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dan membandingkannya dengan standard baku penampilan.

Robbins, P.S., (2013), menyatakan terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

- Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi “tenaga, uang teknologi, bahan baku” dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

Shaikh (2019), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, keuntungan, serta mengurangi biaya dan perputaran karyawan. Selain itu kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kondisi kerja, memberikan kesempatan untuk maju, meningkatkan kepribadian individu, menciptakan hubungan positif dengan rekan kerja dan meningkatkan kualitas kerja dengan kinerja di industri perbankan.

2.4 Penelitian Terdahulu

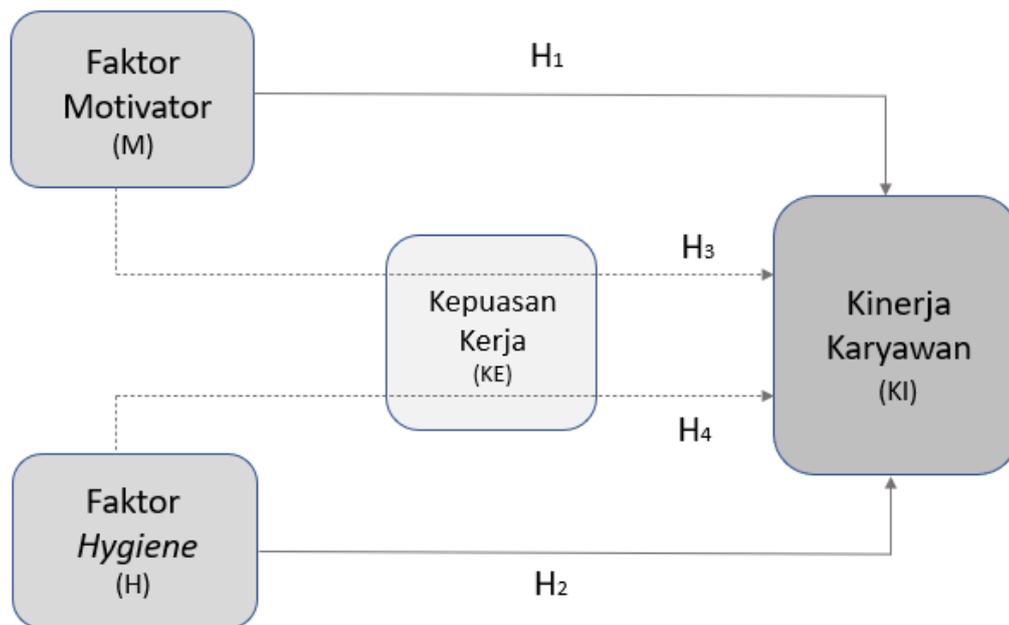
Tabel 2.1 menyajikan beberapa jurnal internasional yang membahas teori dua faktor Herzberg dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Pembahasan terkait jurnal penelitian terdahulu dimaksudkan untuk menjadi referensi peneliti dan membantu memudahkan penyusunan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|------------------------------------|--|---|--|
| 1 | Alrawahi et al. (2020) | Penerapan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg Terhadap Kepuasan Kerja di Laboratorium Klinis di Rumah Sakit Oman | FGD, data dianalisis dengan <i>directed content analysis</i> dan frekuensi pernyataan yang terkait dengan faktor dihitung untuk perbandingan dengan Herzberg teori. | Faktor ketidakpuasan kerja (<i>hygiene</i>) yang berhasil diidentifikasi adalah: kesehatan dan keselamatan, beban kerja yang berat, gaji, promosi, pengakuan dan kebijakan organisasi. Kepuasan (motivator) yang berhasil diidentifikasi adalah: hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, dan pengembangan profesional. Kesimpulan: Ketidakpuasan kerja yang dilaporkan disebabkan oleh tidak adanya faktor hygiene dan beberapa motivator yang sesuai dengan teori Herzberg. Manajer rumah sakit perlu mengatasi faktor-faktor ini dalam rangka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. |
| 2 | Sobaih A.E. & Hasanein A.M. (2020) | Teori motivasi dan kepuasan kerja Herzberg: Apakah Teori Tersebut Berhasil Untuk Industri Perhotelan di Negara Berkembang? | Analisis data kuisioner menggunakan Software Computer Package for Social Sciences (SPSS 25). Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda | Berbeda dengan hasil Herzberg, temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor hygiene berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan motivator berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan merupakan sumber ketidakpuasan. Faktor Hygiene, misalnya uang dan kondisi kerja merupakan sumber kepuasan kerja. Meskipun demikian, kepuasan secara statistik tidak tergantung pada motivator. Hasil penelitian juga menunjukkan faktor lain yang memediasi hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja, yaitu keterlibatan kerja. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa Teori Herzberg mungkin tidak berlaku untuk semua organisasi dan semua pekerja di semua negara. |
| 3 | Shaikh, S.H. (2019) | Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja pada Teori Herzberg: Studi Kasus Meezan Bank Limited dan National Bank Limited | Kuisioner dengan skala likert digunakan untuk tujuan survei. Uji reliabilitas, Analisis Varians (ANOVA), uji t dan teknik regresi berganda digunakan untuk analisis data. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan ketidakpuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Faktor kepuasan kerja meningkatkan kinerja staf Meezan Bank Limited dan National Bank Limited yang pada akhirnya meningkatkan reputasi organisasi mereka serta membantu pertumbuhan ekonomi. |
| 4 | Yousaf Seeham (2020) | Pengujian Teori Dua Faktor Herzberg untuk Memprediksi Kepuasan Kerja: Bukti Empiris dari Industri Telekomunikasi Pakistan | Penelitian menggunakan persamaan struktural (SEM) dijalankan menggunakan Amos 18 untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) | Hasil penelitian ini mengungkapkan hubungan positif dan langsung dari lima faktor yang mendasari (uang, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan supervisor, pekerjaan itu sendiri dan pengakuan) dengan kepuasan kerja. |
| 5 | Borishade, T.T et al. (2021) | Menilai hubungan antara kualitas layanan, kepuasan dan loyalitas mahasiswa: (studi pendidikan tinggi Nigeria) | Penelitian menggunakan model persamaan struktural, analisis deskriptif dan inferensial statistik. | Hasil penelitian mengungkapkan hubungan yang signifikan antara kualitas layanan dan loyalitas mahasiswa. Namun, hubungan ini dimediasi oleh faktor kepuasan mahasiswa. Melalui penemuan-penemuan penelitian, disarankan bahwa penyampaian kualitas layanan harus ditargetkan untuk memuaskan mahasiswa karena ini akan membantu membangun loyalitas mahasiswa terhadap institusi/lembaga. |
| 6 | Thant Z.M. and Chang, Y. (2020) | Determinan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri di Myanmar: Fokus pada Teori Dua Faktor Herzberg | Tinjauan literatur | Hasil penelitian menyatakan bahwa baik faktor motivator maupun faktor hygiene mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai negeri. Secara khusus, hubungan interpersonal, faktor dalam kehidupan pribadi, pekerjaan itu sendiri, dan pengakuan merupakan penentu utama kepuasan kerja, dan kondisi kerja, hubungan interpersonal, faktor dalam kehidupan pribadi, pengawasan teknis, dan pengakuan semua mempengaruhi ketidakpuasan kerja pegawai negeri di Myanmar. |

2.5 Kerangka Pemikiran

Sejalan dengan tujuan penelitian dan kajian teori yang sudah dibahas di atas selanjutnya akan diuraikan kerangka berfikir mengenai pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi seperti yang terdapat pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran Analisis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor *Hygiene* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Mediasi

Kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan/organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, namun penulis mempersempit ruang lingkup faktor-faktor dimaksud menjadi dua faktor utama sesuai dengan Teori Herzberg yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Data yang diperoleh dari hasil penelitian akan dianalisis menggunakan analisis regresi. Analisis regresi merupakan metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain atau prediksi yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas atau prediktor sehingga akan menghasilkan pengujian yang selanjutnya dapat disimpulkan.

2.6 Hipotesis

Sekaran (2006), menyatakan bahwa hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat di uji. Peneliti menyatakan hipotesis yang selanjutnya akan diuji dalam penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan

Faktor motivator sangat penting di semua perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena menjadi faktor kunci dari pertumbuhan organisasi, oleh karena itu, pemenuhan faktor motivator telah banyak diadopsi oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja berikut lingkungan kerjanya (Ogbogu, 2017).

Faktor-faktor motivator seperti sifat pekerjaan, pengakuan, kemajuan, pertumbuhan dan rasa pencapaian yang diperoleh seseorang dari pekerjaan, dan peluang masa depan akan sangat memengaruhi motivasi karyawan. Hal tersebut mengarah pada rasa pencapaian yang diperoleh seseorang dari tugas yang diberikan serta tingkat kepentingan yang diberikan karyawan kepadanya. Jika perusahaan memenuhi semua faktor intrinsik ini kepada karyawannya, hal tersebut akan memotivasi karyawan terhadap kinerja mereka (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Faktor motivator berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan

Singh dan Bhattacharjee (2019) menyatakan bahwa faktor motivator dan faktor *hygiene* telah ditemukan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja para akademisi, dimana kedua faktor tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja di kalangan akademisi. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Faktor *hygiene* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan

Abdolshah (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang memotivasi kepuasan hidup karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama dalam setiap organisasi. Menurut Borishade dkk (2021), kepuasan mahasiswa merupakan faktor yang memediasi kualitas pelayanan dalam mempengaruhi loyalitas dan produktivitas mahasiswa. Sehingga jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka akan berdampak negatif pada faktor motivator dan kinerja organisasi (Mohanty and Jena, 2016). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor motivator terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan

Penelitian Lee (2021) menyatakan bahwa sejumlah besar karyawan saat ini meninggalkan perbankan China, dimana 10 dari 16 bank yang terdaftar di A-shares mengalami penurunan jumlah karyawan secara drastis. Sebagian besar penurunan ini merupakan hasil dari pengunduran diri karyawan secara sukarela yang disebabkan adanya penurunan rasa kepuasan kerja karyawan karena semakin menurunnya pemenuhan faktor *hygiene* dalam perusahaan yang tidak seimbang dengan tingkat stres yang tinggi dalam industri perbankan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah cara kerja untuk mengumpulkan data dan kemudian mengolah data sehingga menghasilkan data yang dapat memecahkan permasalahan penelitian. Menurut pendapat (Sugiyono, 2017), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dapat dideskripsikan, dibuktikan, dikembangkan dan ditemukan pengetahuan, teori, untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam kehidupan manusia.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Kerlinger (1973), penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, untuk menemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Lawrence (2003), menyatakan bahwa penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

Metode penelitian kuantitatif seperti dijelaskan oleh Sugiyono (2017), merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme yaitu metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan teknik sampel tertentu yang sesuai dan

pengumpulan data kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jonathan Sarwono (2006), menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala peristiwa dan kejadian yang terjadi pada saat sekarang dimana peneliti berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian untuk kemudian digambarkan sebagaimana adanya.

Penggunaan metode survei secara kuantitatif ini diselaraskan dengan variabel penelitian yang memusatkan pada masalah-masalah aktual dan fenomena yang terjadi pada saat sekarang dengan bentuk hasil penelitian berupa angka-angka yang memiliki makna. Sebagaimana dikemukakan oleh Nana Sudjana (1997), metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif digunakan apabila bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan peristiwa atau suatu kejadian yang terjadi pada saat sekarang dalam bentuk angka-angka yang bermakna.

Metode penelitian survei secara kuantitatif digunakan dalam penelitian dengan kondisi sebagai berikut:

- Masalah yang dibahas dalam suatu penelitian sudah dideskripsikan dengan sangat jelas.
- Peneliti ingin mendapatkan informasi yang luas dari suatu populasi. Metode penelitian kuantitatif cocok digunakan untuk mendapatkan informasi yang luas tetapi tidak mendalam. Bila populasi terlalu luas, maka penelitian dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.
- Peneliti ingin mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel dependen dalam kondisi alamiah.
- Peneliti bermaksud menguji hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian dapat berbentuk hipotesis deskriptif, komparatif, asosiatif, komparatif asosiatif dan struktural.

- Peneliti ingin mendapatkan data yang akurat, berdasarkan fenomena yang empiris dan dapat diukur.
- Peneliti ingin menguji adanya keragu-raguan tentang validitas pengetahuan, teori, tindakan dan produk tertentu.

3.2 Unit Analisis

Unit pengamatan analisis dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Bandar Lampung yang tersebar di wilayah kerja Propinsi Lampung dan Bengkulu pada tahun 2021.

3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data sebagai sumber analisis utama merupakan hal yang mutlak diperlukan guna menjelaskan dan mendukung terhadap pertanyaan yang telah dirumuskan dan diidentifikasi sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

- Menyebarkan kuesioner untuk diisi oleh para responden terpilih. Dengan memberikan keleluasaan bagi para responden dalam mengisi jawaban pertanyaan yang dimaksud untuk memperoleh keluasan dan orisinalitas jawaban tanpa adanya pengaruh oleh peneliti maupun pihak lain. Dalam kuesioner tersebut memuat mengenai indikator-indikator sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya untuk menganalisis pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan ditinjau dari teori dua faktor Herzberg. Susunan pertanyaan kuesioner sudah diuji sebelumnya dengan ruang lingkup terbatas untuk mendapatkan data yang menggambarkan tujuan penelitian yang diinginkan.
- Studi kepustakaan dengan membaca, membandingkan dan menyadur untuk kepentingan konseptual dan teoritis maupun untuk kepentingan analisis.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang diambil dan dimodifikasi lebih lanjut dari Sobaih dan Hasanein (2020) mengenai pengaruh teori kepuasan dan motivasi Herzberg pada industri perhotelan di negara berkembang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Subjek penelitian adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Bandar Lampung yang sudah bekerja selama kurang lebih satu tahun yaitu sebanyak 3.872 orang. Menurut Sugiyono (2017), jika populasinya besar, maka jumlah sampelnya juga relatif menjadi besar. Oleh sebab itu, diperlukan teknik pengambilan sampel yang tepat dalam penelitian tersebut.

Hair dan Joseph (2014), menyatakan bahwa besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan Structural Equation Model (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum.

Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2014) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali) Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel minimal} &= 5 \times \text{jumlah item pertanyaan} \\ &= 5 \times 47 \\ &= 235 \text{ sampel} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel maksimal} &= 10 \times \text{jumlah item pertanyaan} \\ &= 10 \times 47 \\ &= 470 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel tersebut di atas, yang akan diambil dalam penelitian ini berkisar antara 235 (minimal) sampai dengan 470 sampel (maksimal). Hasil tersebut sesuai dengan pendapat dari Sekaran & Bougie (2016) yang menyatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

Subjek penelitian diambil dengan menggunakan metode *Probability Sampling* dengan teknik *Proportionate stratified random sampling*, teknik ini digunakan jika populasi tidak homogen dan proporsional serta dilakukan dengan membagi populasi ke dalam sub populasi / strata secara proporsional dan dilakukan secara acak. Teknik pengambilan sampel dengan *Proportionate Stratified Random Sampling* dilakukan dengan mengumpulkan data jumlah karyawan dari masing-masing bagian yang kemudian ditentukan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk masing-masing bagian. Metode pengambilan sampel dapat menggunakan *lotre technique*, melempar mata uang atau dadu, dan *random number* (Sugiyono, 2017).

Natsir (2004), menyatakan bahwa rumus untuk jumlah sampel masing-masing bagian dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* adalah sebagai berikut :

$$\text{Jumlah sampel} = \frac{\text{Jumlah subpopulasi}}{\text{Jumlah populasi}} \times \text{jumlah sampel yang diperlukan}$$

Rincian sebaran distribusi sampel pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Sebaran Distribusi Sampel Penelitian

| No | Corporate Title | Jumlah Pekerja | % | Jumlah Sampel |
|----|---|----------------|----------------|---------------|
| 1 | Vice President, Senior Manager, Manager, Assitant Manager | 186 | 4,80% | 22 |
| 2 | Officer | 419 | 10,82% | 51 |
| 3 | Assistant | 3.267 | 84,38% | 397 |
| | Total | 3.872 | 100,00% | 470 |

Sumber : Human Capital Kanwil BRI Bandar Lampung, 2021 (data diolah)

3.5 Variabel

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lainnya. Menurut Sanusi (2011), variabel adalah suatu fenomena yang dijadikan sebagai konsep atau konstruk dan telah diberikan nilai.

Zikmund *et al.* (2010), mendefinisikan variabel sebagai segala hal yang acak atau berubah dari satu keadaan terhadap keadaan yang lainnya. Variabel dapat menimbulkan perbedaan persepsi dalam nilai yang umumnya merujuk pada kekuatan atau arah.

Jenis variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi timbulnya variabel dependen. Menurut Indriantoro dan Supomo (2013), variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen disebut juga sebagai variabel yang diduga sebagai sebab atau variabel yang mendahului. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Sedangkan, menurut Indriantoro dan Supomo (2013), variabel dependen adalah tipe variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen disebut sebagai variabel konsekuensi atau variabel yang diduga sebagai akibat.

Pada penelitian ini, faktor motivator dan faktor *hygiene* merupakan variabel *independen* sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel *dependen*. Adapun kepuasan kerja bertindak sebagai variabel *intervening* yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel *independen* dan variabel *dependen*. Dalam penelitian ini ingin lihat pengaruh faktor independen (faktor motivator dan faktor *hygiene*) terhadap faktor dependen (kinerja karyawan) dengan variabel *intervening* (kepuasan kerja) sebagai faktor mediasi.

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dalam variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Definisi operasional adalah pernyataan yang menerangkan tentang definisi, cara ukur, alat ukur, hasil ukur, dan skala ukur dari variabel-variabel yang akan diteliti sehingga dapat ditentukan apakah prosedur pengukuran akan dilakukan dengan merujuk pada penelitian serupa sebelumnya atau diperlukan prosedur pengukuran baru. Definisi operasional dan indikator setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

| No | Variabel | Definisi Operasional | Dimensi | Indikator |
|----|-------------------------|--|---|--|
| 1 | Faktor Motivator | Faktor motivator merupakan faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya (Herzberg, 1966). | <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian • Pengakuan/penghargaan • Jenis pekerjaan • Tanggung jawab • Pertumbuhan & peluang untuk p | <ul style="list-style-type: none"> • Rasa bangga bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk • Rasa puas terhadap pekerjaan • Rasa dihargai ketika berhasil menyelesaikan tugas/pekerjaan • Mendapat pengakuan ketika menyelesaikan pekerjaan sesuai target/KPI • Diberikan kebebasan berkreasi untuk melaksanakan tugas/pekerjaan • Merasa cocok dengan pekerjaan yang diberikan • Merasa bahwa pekerjaan sesuai dengan kemampuan • Memiliki rasa tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan • Semangat dalam mencapai target kerja • Merasa senang bekerja di perusahaan karena bisa mengembangkan diri dan kreativitas • Merasa puas terhadap pekerjaan ini karena dapat menambah keahlian • Merasa senang dengan pekerjaan karena peluang promosi sangat jelas dan transparan |
| 2 | Faktor <i>Hygiene</i> | Faktor <i>hygiene</i> merupakan faktor-faktor yang menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan. Kekurangan pada faktor-faktor tersebut akan menimbulkan rasa tidak puas, tetapi bukan berarti terpenuhinya faktor tersebut akan menjamin timbulnya motivasi kerja (Herzberg, 1966). | <ul style="list-style-type: none"> • Gaji/kompensasi • Kondisi kerja • Kebijakan dan administrasi • Hubungan dengan rekan kerja • Hubungan dengan atasan • Keamanan bekerja | <ul style="list-style-type: none"> • Merasa cukup mendapatkan gaji yang sesuai dengan hasil kerja • Merasa cukup dengan pendapatan yang diperoleh selama bekerja • Merasa kondisi kerja saat ini sudah kondusif • Merasa cukup terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan • Merasa cukup terhadap sarana kerja yang ada di perusahaan • Merasa senang bekerja karena sistem tata kerja sudah baik • Merasa puas bekerja karena perusahaan memberikan jadwal kerja yang teratur • Telah bekerja dengan mematuhi peraturan yang diterapkan perusahaan • Merasa senang mempunyai rekan kerja yang baik dalam bekerja • Merasa bahwa pekerjaan saat ini memungkinkan untuk mempunyai lebih banyak teman • Merasa mempunyai atasan yang selalu mendukung saya • Merasa memiliki pemimpin yang mempunyai sikap leadership yang baik • Merasa aman untuk bekerja di perusahaan • Merasa mendapat perlindungan dari perusahaan • Merasa fasilitas penunjang kesehatan dari perusahaan sudah mencukupi |
| 3 | Kinerja Karyawan | Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Selain itu disebutkan pula bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Gibson, 2003). | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Ketepatan waktu • Efektivitas • Kemandirian | <ul style="list-style-type: none"> • Merasa sudah memberikan kinerja terbaik dalam bekerja • Merasa jarang membuat kesalahan di tempat kerja • Produktif dalam bekerja • Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan • Masuk kerja tepat waktu • Merasa waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan sudah cukup • Pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai pemenuhan formasi pekerja • Menyelesaikan tugas saya secara efisien • Menyelesaikan pekerjaan sesuai job desk yang diberikan secara mandiri • Tidak pernah mengalihkan pekerjaan ke pekerja lain |
| 4 | Kepuasan Kerja Karyawan | Kepuasan kerja adalah proses seseorang merasa baik dan rileks mengenai tugas-tugas mereka dan kinerja pekerjaan mereka (Herzberg, 1966). | <ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian pekerjaan • Gaji yang sesuai • Pekerjaan penuh tantangan • Rekan kerja yang menyenangkan • Kondisi kerja yang mendukung | <ul style="list-style-type: none"> • Merasa puas bekerja di perusahaan karena sesuai dengan minat dan kemampuan • Merasa puas terhadap pekerjaan karena sesuai dengan kepribadian • Merasa puas karena gaji yang sesuai dengan hasil kerja • Merasa puas karena perusahaan memberikan insentif/bonus yang sesuai dengan hasil • Merasa puas terhadap pekerjaan karena memberikan keterampilan dalam bekerja • Merasa puas terhadap pekerjaan karena perusahaan membantu melatih kemampuan diri • Merasa puas bekerja karena rekan kerja yang baik • Merasa puas terhadap pekerjaan karena mempunyai rekan kerja yang mendukung • Merasa puas terhadap pekerjaan karena perusahaan memberikan fasilitas yang cukup • Merasa puas terhadap pekerjaan karena lingkungan perusahaan yang menyenangkan |

Sumber : Sobaih dan Hasanein, 2020

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala likert ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Pertanyaan atau pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini biasanya disebut dengan variabel penelitian dan ditetapkan secara spesifik oleh peneliti.

Analisis kuantitatif memerlukan penyederhanaan hasil agar mudah diinterpretasikan, oleh karena itu jawaban dari setiap pertanyaan yang dilakukan untuk mengukur pengaruh faktor motivator dan *hygiene* terhadap kepuasan kerja dapat diberi skor sebagai berikut :

- Sangat setuju = 5
- Setuju = 4
- Netral = 3
- Tidak setuju = 2
- Sangat tidak setuju = 1

3.8 Metode Pengujian Data

Validitas, realibilitas dan normalitas alat ukur digunakan untuk mengetahui baik atau tidaknya alat ukur tersebut.

1. Pengujian Validitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Manfaat dari uji validitas yaitu untuk mengetahui apakah item-item yang ada dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi.

Ketepatan alat ukur yang digunakan adalah skala likert yang digunakan pada kuesioner. Karena skala likert adalah skala yang paling banyak digunakan dan

juga memiliki ketajaman lebih dibandingkan dengan alat ukur lainnya. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2017), data dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Jadi apabila korelasi antara skor item dengan skor total lebih besar dari r tabel maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan valid.

2. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji untuk memastikan apakah kuesioner penelitian yang akan dipergunakan untuk mengumpulkan data variabel penelitian *reliable* atau tidak. Kuesioner dikatakan *reliable* apabila saat dilakukan pengukuran berulang, maka akan mendapatkan hasil yang sama. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Menurut Hair (2014), kriteria pengujian uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

- *Alpha cronbach* $\geq 0,60$ dinyatakan *reliable*,
- *Alpha cronbach* $< 0,60$ dinyatakan tidak *reliable*.

3. Pengujian Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data yang dimiliki pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Uji ini digunakan untuk mendapatkan kepastian terpenuhinya syarat normalitas yang akan menjamin dapat dipertanggungjawabkannya langkah-langkah analisis statistik, sehingga kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan (Ghozali, 2015).

3.9 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menjelaskan mengenai bagaimana peneliti dalam suatu penelitian melakukan analisis data terhadap data yang telah diperoleh dan dikumpulkan termasuk dengan bagaimana teknik pengujian yang akan digunakan. Menurut Sanusi (2011), peneliti dalam melakukan penelitian harus menentukan metode statistik apa yang akan digunakan dalam mengolah dan menganalisis data

yang telah diperoleh dan dikumpulkan sebelumnya untuk dapat menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian.

3.9.1 Analisis Deskriptif Persepsi Responden

Sujarweni (2015), menyatakan bahwa analisis deskriptif merupakan suatu teknik analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik data yang berasal dari objek penelitian. Zikmund et al. (2010), membahas mengenai analisis deskriptif yang dilakukan dengan cara dilakukannya analisis data sebagai suatu transformasi dari data dengan karakteristik data seperti ukuran kecenderungan sentral, distribusi, dan variabilitas.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 470 responden yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung. Pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang akan disebarakan adalah sebagai berikut:

- a) Pernyataan responden mengenai pengaruh faktor motivator terhadap kinerja.
- b) Pernyataan responden mengenai pengaruh faktor *hygiene* terhadap kinerja.
- c) Pernyataan responden mengenai pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara faktor motivator dan kinerja karyawan.
- d) Pernyataan responden mengenai pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara faktor *hygiene* dan kinerja karyawan.

Jawaban dari responden memiliki lima kemungkinan jawaban yang ditentukan dalam setiap butir pernyataan di dalam kuesioner yang disebarakan kepada responden, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hasil jawaban dari keseluruhan responden yang telah terkumpul akan dilakukan pengolahan dalam bentuk garis kontinum untuk mempermudah proses klasifikasi jawaban dari pernyataan terhadap variabel penelitian. Riduwan dan Kuncoro (2017), menjelaskan langkah-langkah untuk membentuk garis kontinum adalah sebagai berikut:

1. Melakukan rekapitulasi data dari jawaban responden. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 470 responden dengan nilai skala tertinggi yaitu lima (5) dan nilai skala terkecil adalah satu (1).

2. Menghitung nilai skor maksimal ideal dan nilai skor terendah.

$$\text{Skor maksimal ideal} = 5$$

$$\text{Skor maksimal terendah} = 1$$

3. Menentukan lebar skala dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

P = Panjang kelas interval

Rentang = Data terbesar – Data terkecil

Banyak Kelas = 5

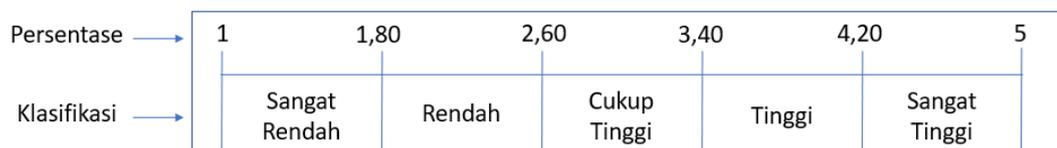
4. Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai rentang persentase, klasifikasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Klasifikasi Interpretasi Skor

| No. | Klasifikasi | Presentase |
|-----|---------------|-------------|
| 1. | Sangat Rendah | 1,00 – 1,80 |
| 2. | Rendah | 1,81 – 2,60 |
| 3. | Cukup Tinggi | 2,61 – 3,40 |
| 4. | Tinggi | 3,41 – 4,20 |
| 5. | Sangat Tinggi | 4,21 – 5,00 |

Sumber : Data yang telah diolah, 2021

Jika interpretasi skor ditampilkan dalam bentuk garis kontinum, garis kontinum yang akan muncul adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Garis Kontinum Interpretasi Skor (Sumber: Data yang telah diolah, 2021)

3.9.2 Analisis SEM (Structural Equation Modelling)

SEM (*structural Equation Modelling*) merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk memberikan estimasi dan menguji hubungan kausal dengan cara melakukan integrasi analisis faktor dan juga analisis jalur (Waluyo, 2016). SEM merupakan suatu pengembangan dari metode *general linear model* atau GLM dengan bagian utamanya yaitu regresi berganda. Kelebihan *structural equation modeling* atau SEM dibandingkan dengan pendahulunya yaitu *general linear model* adalah bahwa SEM lebih kokoh, jelas, andal, dan ilustratif dibandingkan dengan teknik regresi pada saat melakukan pemodelan interaksi, mengukur kesalahan, non-linearitas, hubungan antar variabel laten independen berganda dan juga korelasi *error terms*.

Dalam proses pemodelan SEM, terdapat dua tahapan dasar yang dapat dilakukan yaitu validasi model pengukuran dan pengujian model struktural. Umumnya, SEM dimulai dengan mengembangkan hipotesis, dilanjutkan dengan representasi model, dan juga operasionalisasi variabel dengan instrumen pengukuran dan juga pengujian model (Jogiyanto, 2011).

Structure equation modeling menurut Hair (2014) terbagi menjadi dua jenis yaitu *covariance based* (AMOS, LISREL, EQS, COSAN, dan EZPATH) dan juga *variance based* (PLS). Perbedaan utama yang membedakan pendekatan *covarian based* SEM dengan *variance based* SEM yaitu tujuan utamanya. Tabel perbandingan antara perbedaan *covarian based* dengan *variance based* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Perbedaan *Varian Based* dengan *Covariance Based* SEM

| Kriteria | VB SEM (PLS-SEM) | CB SEM (AMOS & LISREL) |
|--------------------|---|--|
| Tujuan Analisis | Orientasi prediksi | Orientasi parameter |
| Pendekatan | Berdasarkan <i>variance</i> | Berdasarkan <i>covariance</i> |
| Asumsi | Spesifikasi prediktor (<i>nonparametric</i>) | <i>Multivariate normal distribution, independence observation (parametric)</i> |
| Estimasi Parameter | Konsisten sebagai indikator dan <i>sample size</i> meningkat (<i>consistency at large</i>) | Konsisten |

| | | |
|--|--|---|
| Skor Variabel Laten Sambungan | Secara eksplisit di estimasi | <i>Indeterminate</i> |
| Hubungan <i>epistemic</i> antara variabel laten dan indikatornya | Dapat dalam bentuk <i>reflective</i> maupun <i>firmative</i> indikator | Hanya dengan <i>reflective</i> indikator |
| Implikasi Sambungan | Optimal untuk ketepatan prediksi | Optimal untuk ketepatan parameter |
| Kompleksitas Model | Kompleksitas besar (100 konstruk dan 1000 indikator) | Kompleksitas kecil sampai menengah (kurang dari 100 indikator) |
| Besar Sampel | Kekuatan analisis didasarkan pada porsi dari model yang memiliki jumlah prediktor terbesar. Minimal direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 kasus | Kekuatan analisis didasarkan pada model spesifik minimal direkomendasikan dari 200 sampai 800 |

Sumber : Ghozali (2015)

Analisis SEM dengan metode *covariance based* menggunakan fungsi *Maximum Likelihood* (ML). Menurut Haryono dan Wardoyo (2012), CB SEM berusaha meminimumkan perbedaan antara *covariance matrix sample* dengan *covariance matrix* prediksi oleh model teoritis sehingga proses estimasi akan menghasilkan *residual covariance matrix* yang nilainya kecil mendekati nol. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam analisis CB SEM diantaranya:

- a. Asumsi penggunaan CB SEM seperti analisis parametrik. Asumsi yang harus dipenuhi yaitu variabel yang diobservasi harus memiliki multivariate normal distribution serta observasi harus independen satu sama lain. Jika sample kecil dan tidak asimptotik akan memberikan hasil estimasi parameter dan model statistik yang tidak baik atau bahkan menghasilkan varian negatif yang disebut Heywood Case.
- b. Analisis CB SEM mengharuskan bentuk variabel laten yang indikator-indikatornya bersifat reflektif. Dalam model reflektif, indikator atau manifest dianggap variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten sesuai dengan teori pengukuran klasik. Pada model indikator reflektif, indikator-indikator pada suatu konstruk (variabel laten) dipengaruhi oleh konsep yang sama. Perubahan

dalam satu item atau indikator akan mempengaruhi perubahan indikator lainnya dengan arah yang sama.

3.9.3 Confirmatory Analysis Factor (CFA)

SEM akan mudah dipahami apabila peneliti telah memahami terlebih dahulu mengenai analisis jalur yang merupakan dasar pembentukan hubungan simultan antara variabel didalam SEM. Selain itu juga peneliti harus memahami hal penting lain dalam SEM yaitu analisis faktor konfirmatori. Untuk dapat memahami analisis faktor konfirmatori, peneliti harus memahami tahapan dan jenis-jenis pengukuran dalam SEM.

Secara umum analisis SEM melalui dua tahapan yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran bertujuan untuk mendapatkan konstruk atau variabel laten yang fit sehingga dapat digunakan untuk analisis tahap berikutnya. Untuk mendapatkan konstruk atau variabel yang fit digunakan uji *confirmatory analysis factor* (CFA). Sedangkan analisis model struktural bertujuan untuk mendapatkan model struktur yang paling fit atau layak. Untuk menguji model struktural dilakukan uji Goodness of Fit (GoF).

Latan (2012), menyatakan bahwa *confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk atau variabel. Pada umumnya sebelum melakukan analisis model struktural, peneliti terlebih dahulu harus melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk atau variabel laten tersebut dengan melakukan analisis faktor konfirmatori (CFA).

3.9.4 Uji Kelayakan Model

Widarjono (2010), setelah peneliti melakukan estimasi analisis faktor konfirmatori, langkah selanjutnya dalam menginterpretasikan hasil dari analisis faktor konfirmatori adalah mengevaluasi kesesuaian atau kebaikan suatu model secara menyeluruh (*over all fit model*) yang disebut sebagai “Uji Kelayakan Model”. Terdapat beberapa metode untuk menguji kebaikan atau kesesuaian suatu model secara menyeluruh, yang ditunjukkan pada Tabel 3.5 sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Uji Kelayakan Model

| <i>Goodness of Fit</i> | <i>Acceptable Match Level</i> |
|------------------------|---|
| Chi-square | chi-square $\leq 2df$ (good fit), $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ (marginal fit), chi-square $> 3df$ (bad fit) |
| p-value | $P \geq 0.05$ (good fit), $p < 0,05$ (bad fit) |
| GFI | $GFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq GFI \leq 0.9$ (marginal fit) |
| RMR | $RMR \leq 0.5$ (good fit) |
| RMSEA | $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (good fit), $0.08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit) |
| TLI | $TLI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq TLI \leq 0.9$ (marginal fit) |
| NFI | $NFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq NFI \leq 0.9$ (marginal fit) |
| AGFI | $AGFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq AGFI \leq 0.9$ (marginal fit) |
| RFI | $RFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq RFI \leq 0.9$ (marginal fit) |
| CFI | $CFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq CFI \leq 0.9$ (marginal fit) |

Sumber: Widarjono (2010)

Hasil dari uji kelayakan model tersebut, model dikatakan layak jika uji kelayakan model bisa memenuhi lebih dari satu kriteria kelayakan model, model analisis konfirmatori akan jauh lebih baik daripada hanya satu yang terpenuhi. Dalam suatu penelitian empiris, seorang peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriteria *goodness of fit*, akan tetapi tergantung dari judgment masing-masing peneliti. Menurut Hair et al. (2014), penggunaan 4-5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model.

3.9.5 Uji Hipotesis

Sekaran (2006), menyatakan bahwa hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat di uji. Ukuran signifikansi dalam hipotesis menurut Hartono (2008) di dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015) dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan juga t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada t-tabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis didukung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa cara

menentukan apakah hipotesis didukung atau tidak dengan taraf signifikansi 5% menggunakan hipotesis *one tailed* yaitu:

Apabila t-statistik $\geq 1,65$ maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

Apabila t-statistik $< 1,65$ maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Tahap selanjutnya setelah dilakukan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yang menyatakan “faktor motivator berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung harus memenuhi kebutuhan pekerjanya yang berpengaruh langsung pada faktor motivator. Adapun pemenuhan faktor-faktor penunjang motivasi di BRI saat ini meliputi: penetapan *key performance indikator* (kpi) yang realistis di awal tahun, pengakuan terhadap pencapaian kinerja karyawan, implementasi *talent pool* dan kepastian pengembangan karier yang jelas serta transparan.
2. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yang menyatakan “faktor *hygiene* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Ketidakhadiran faktor *hygiene* akan menimbulkan ketidakpuasan bagi pekerjanya sehingga akan menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif. Adapun pemenuhan faktor-faktor *hygiene* di BRI saat ini meliputi: gaji, kondisi dan keamanan kerja, kebijakan dan peraturan perusahaan serta hubungan interpersonal antara sesama pekerja ataupun atasan dengan bawahan.
3. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan “kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor motivator dan kinerja karyawan”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi adalah salah satu variabel penyusun kepuasan kerja karyawan yang menjadi faktor penentu produktivitas dan efisiensi dalam produksi dan bisnis perusahaan, dimana setiap tahunnya bagian human capital BRI menyebarkan kuisioner untuk mengevaluasi kepuasan kerja karyawan BRI.

4. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis keempat yang menyatakan “kepuasan kerja memediasi pengaruh antara faktor *hygiene* dan kinerja karyawan”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi faktor *hygiene* dan kinerja karyawan. Sekalipun tanpa adanya mediasi kepuasan kerja, terpenuhinya faktor *hygiene* akan berpotensi pada peningkatan kinerja.

5.2 Saran

Hasil dari kesimpulan yang telah dibahas, maka peneliti ingin memberikan saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu sebagai berikut:

1. Pada hasil persepsi terhadap faktor motivator, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pertumbuhan dan peluang promosi. Untuk mengantisipasi meluasnya respon serupa, maka perusahaan perlu menginformasikan peluang promosi secara jelas dan transparan.
2. Pada hasil persepsi terhadap faktor *hygiene*, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kondisi kerja. Perusahaan perlu mengatasi penyebab responden menyatakan ketidakkondusifan kondisi lingkungan kerja, salah satunya adalah penempatan pekerja di luar daerah domisili, daerah konflik serta daerah krisis air bersih.
3. Pada hasil persepsi terhadap faktor kinerja karyawan, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kuantitas, dimana formasi pekerja dinilai tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Sebaiknya BRI melakukan penyesuaian kembali beban kerja di masing-masing jabatan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang lebih optimal.
4. Pada hasil persepsi terhadap faktor kepuasan kerja karyawan, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kesesuaian gaji. Perusahaan dapat melakukan penyesuaian pemberian gaji terhadap masing-masing jabatan pekerja sesuai dengan perusahaan sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square*. Yogyakarta: Andi.
- Abdolshah, M., Khatibi, S.A.M. and Moghimi, M. (2018). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees. *Journal of Central Banking Theory and Practice*.
- Adingsih, Sri Isworo & Sumarni. 2005. “*Hubungan Economic Value Added (EVA) Dan Market Value Added (MVA) Pada Perusahaan Publik Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta*”. *Jurnal. FE UPN ‘Veteran’ Yogyakarta*, 6 (1) 1-16.
- Alfayad, Z. dan Arif, L.S.M. 2017. *Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory*. *EJ Econ Journals*.
- Almaaitah, dkk. 2017. *Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector*. Research Gate.
- Alrawahi et al. 2020. *The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals*. Heliyon.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rhineka Cipta
- Armstrong Michael. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: British Library Cataloguing
- As'ad. 2001. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty.
- Atalic, H. C., & Canturk, N. 2016. *Herzberg's motivation-hygiene theory applied to high school teachers in Turkey*. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(4), 90-97.
- Aziri, Brikend. 2011. *Job Satisfaction: A Literature Review*. Research Gate
- Azmi, Feza Tabassum. 2019. *Strategic Human Resource Management*. India Cambridge University Press

- Azwar, Saifuddin. 2003. *Reliabilitas dan Validitas*. Jakarta
- Becker, S. et al 1997. *The long and short of semantic priming effects in lexical decision. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 23(5), 1083–1105
- Borishade, T.T et al. 2021. *Assessing the relationship among service quality, student satisfaction and loyalty: the NIGERIAN higher education experience*. Heliyon
- BRI Annual Report. 2020. *125 Tahun BRI Menyelamatkan UMKM*. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
- BRI Annual Report. 2021. *Digitalisasi: Go Smaller, Go Shorter, Go Faster* . PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
- Chu, H. C., & Kuo, T. Y. (2015). *Testing Herzberg's Two-Factor Theory*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 11 (1), 54-65.
- Cushway dan Lodge. 2006. *Organizational Behaviour and Design, Prilaku dan desain Organisasi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2000.
- Dahlgvist, & Matsson. 2013. *The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employees*. SCRIBD
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. 2003. *Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective*. Journal of Management, Vol.19 No.2 hal.193-219.
- Dharma, A, 2000, *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Enni, dkk., (2013). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan, 1(1), 1-8
- Ferdinand, A. 2011. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP, Undip, Semarang.
- Flippo B. Edwin. 2006. *Manajemen Personalialia, (Alih bahasa Moh Masud) Jilid. II*, Erlangga, Jakarta
- Ghozali, I. 2015. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit - Universitas Diponegoro.
- Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R. 2002. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga

- Hair, Jr. and F. Joseph. 2014. *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hair, Jr., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarstedt. 2014. *A Primer On Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). Los Angeles: Sage.
- Haryono, Siswoyo dan Parwoto Wardoyo. 2012. *Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, S.P. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia cetakan 13*. Jakarta Bumi Aksara
- Herzberg, F. (1966). *Work And Nature of Man*. Clevaland. World Publishing
- Hidayat A.A. 2010. *Metode Penelitian Kesehatan Paradigma Kuantitatif*, Jakarta: Heath Books.
- Indrawati. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : STIM YKPN.
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- James L. Gibson, et.al., 2012. *Organization: Bbehaviour, Structure, Processes. 14th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Kazi, Afaq. 2021. *Local Companies Underperform: a Comparative Study of Industries in Pakistan*. Independent Journal of management & Production.
- Kerlinger. 1973. *Metode penelitian*. Jakarta: Erlangga.
- Khanna, Virender. 2017. *Measuring Job Satisfaction of Academicians Using Herzberg Theory*. Delhi Business Review
- Kirkman, B., Shapiro D. 2001. "The Impact of Cultural Values On Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance". *Academic of Management Journal*, 557-569.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Page 2.
- Kurniawanto, Hari et all. 2022. *Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation*. International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas).
- Latan, Hengky. 2012. *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi menggunakan LISREL 8,80*. Bandung: Alfabeta.
- Lawrence, W. Neuman. 2003. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lee, K.L. (2021). *Employee Job Satisfaction In The Banking Industry of Zhenzhou China*. Oxford Journal of Technology, Arts, Science and Knowledge
- Lu Hong, Zhao, Y dan While A. 2019. *Job satisfaction among hospital nurses: A literature review*. International Journal of Nursing Studies
- Mai, Tran Thi. et all. 2022. *Factors Affecting Employees Satisfaction at Samsung Electronics Vietnam Co. Ltd*. Thai Nguyen University of Economics and Business Administration, Thai Nguyen, Viet Nam.
- Mohanty, A. and Jena, L.K. (2016). *Work-Life Balance Challenges for Indian Employees: Socio-Cultural Implications and Strategies*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies.
- Nabi, Nurun. et all. 2017. *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*. Arabian Journal of Business and ar A Management Review
- Nana Sudjana. 1997. *"CBSA Dalam Proses Belajar Mengajar"*. Jakarta: Rajawali Press
- Narbuko dan Achmadi. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara Hal.131-134.
- Natsir, S. 2004, Ringkasan Disertasi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerjadan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*, Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nguyen, A.N., Taylor, J. and Bradley, S. (2003), *Relative pay and job satisfaction: Some new evidence, Working Paper 045, Department of Economics, Lancaster University Management School*.
- Noe et al. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Penerbit Salemba Empat.

- Norawati, Suarni, dkk., 2022. *Teacher's Commitment, Work Discipline And Its Effect On The Teachers Performance At Senior High Schools*. Journal of Positive School Psychology
- Ogbogu, C. O. (2017). The Effects of Motivation on Staff Job Performance: Evidences from the Lagos State Ministry of Environment, Nigeria. *Journal of Sustainable Development*, 10 (2), 183.
- Paais Maartje & Jozef R. Pattiruhu. 2020. *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 8.
- Park, Robert E dan Burgess, Ernest Wright. 1921. *Assimilation dan Acculturation*. New York. Columbia University Press.
- P.Siagian, Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Prayogi, A. Muhammad & Lesama, T. Muhammad. 2019. *The Influence of Communication and Work Dicipline to Employee Performance*. Atlantis Press
- Preacher, K.J., & Leonardelli, G. J. (2019). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests [Software]*. Available from <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Pfeffer, J. 1996. *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.
- Priyono, Joko., dan Yasin, Muhammad. 2016. "Analisis Faktor Usia, Gaji Dan Beban Tanggungan Terhadap Produksi Home Industri Sepatu Di Sidoarjo (Studi Kasus Di Kecamatan Krian)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol 1 No 1. Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945.
- Ranupandojo, Hedjrachman, dan, Suad, Husnan. 2007. *Manajemen Personalia. Edisi Keempat*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 712-725.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2017. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Riggio, RE. 2015. *Pengantar psikologi industri dan organisasi*. Routledge.
- Robbins, P.S. 2013. *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edicion.
- Robert, K. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Emban Patria.

- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan. Schein, E.H.
- Shaikh, S.H. 2019. *The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited*. Research Gate
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 2 Edisi 4*. Jakarta. Salemba Empat
- Sekaran, Uma. and Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (7th Ed.)*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Siddiqui & Bisaria. 2021. *A Comparative Study of Jet Airways and Indigo Airline Employee's Motivation in Context With "Hygiene Factor"*. International Journal of Asian Business and Information Management
- Singh, M., & Bhattacharjee, A. 2019. *A Study to Measure Job Satisfaction Among Academicians Using Herzberg's Theory in the Context of Northeast India*. Global Business Review.
- Sobaih A.E. & Hasanein A.M. 2020. *Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries?* Routledge
- Sondang, Siagian P. 2002. *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Soedjadi, F.X. 1997. *Analisis Manajemen Modern Kerangka Berpikir dan Beberapa Aplikasinya*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Stello. 2012. *Teaching with Technologies The Essential Guide*
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Suharsaputra, U. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan (Cetakan Pertama)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 33. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Thant Z.M. and Chang, Y. 2020. *Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory*. Public Organization Review
- Timpe, A. D. 1999. *Managing People. Seri ilmu dan seni manajemen bisnis*. Jakarta: PT.Gramedia Asri Media

- Waluyo Minto. 2016. *Mudah, Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*. UPN “Veteran” Jatim
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan, dilengkapi Aplikasi SPSS dan AMOS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yang, Tianfei, Xia Jiang and Huan Cheng. 2022. *Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride*. Sustainability. MDPI.
- Yasin, Muhammad., dan Joko Priyono. 2016. *Analisis Faktor Usia, Gaji Dan Beban Tanggungan Terhadap Produksi Home Industri Sepatu Di Sidoarjo (Studi Kasus Di Kecamatan Krian)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol 1 No 1. Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945.
- Yuwono. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zikmund, William G., *et al.* 2010. *Business Research Methods* (8th Ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.