

## Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil Ditinjau dari Teori Dua Faktor Herzberg

Qisthian Rahadi<sup>1</sup>, Rozikan<sup>2\*</sup>

<sup>1-2</sup> Ekonomi Syariah, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

\*rozikan@fai.umy.ac.id

### ABSTRACT

*Human awareness of environmental problems encourages a determination to start changing lifestyles to be more environmentally friendly. This is seen as a business opportunity for some people. Therefore, many entrepreneurs are starting to apply various innovative methods by implementing environmentally friendly practices in their business operations. The aim of this research is how MSME business actors in Sumenep district implement the 3 components of green practice (green action, green food, green donation) in developing halal products (study of food and beverage products in Sumenep district). The method used in this research is a qualitative descriptive method with data sources obtained through interviews and observations. Data analysis in this study used QSR Nvivo software. The results of this research indicate that the implementation of environmentally friendly practices in developing Halal MSME products in Sumenep district focuses on three main components, namely environmentally friendly actions, environmentally friendly food, and environmentally friendly donations. Where MSME halal products will be said to truly meet the green product principles, when they comply with the criteria of these three components.*

**Keywords:** Job Satisfaction; Motivator Factor; Hygiene Factor.

### ABSTRAK

*Pada penelitian ini menggunakan teori dua faktor Herzberg yaitu motivator factor yang meliputi pekerjaan itu sendiri dan promosi serta hygiene factor yang meliputi hubungan antar rekan kerja, gaji dan pengawasan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan BMT UMY, BMT Artha Sejahtera dan BMT Al-Mukhlis Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan pada karyawan BMT dan mengapa faktor tersebut berpengaruh terhadap karyawan serta hubungan antara teori dua faktor Herzberg dengan kepuasan kerja karyawan BMT. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil pada penelitian ini menyimpulkan bahwasannya kepuasan kerja pada karyawan BMT yang diukur menggunakan teori dua faktor Herzberg, dapat dikatakan bahwasannya hygiene factor berperan penuh pada karyawan BMT sehingga terhindar dari tidak adanya ketidakpuasan kerja dan dapat menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Kesimpulan pada penelitian ini adalah Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan BMT dalam hal ini menunjukkan bahwasannya hygiene factor telah mendominasi, terutama untuk faktor hubungan antar rekan kerja.*

**Kata kunci :** Kepuasan Kerja; Faktor Motivasi; Hygiene Faktor.

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting bagi organisasi atau Perusahaan. SDM yang kompeten dapat memberikan pengaruh pada perkembangan maupun kemajuan dari sebuah organisasi atau Perusahaan (Rahman, 2020). Oleh karena itu, optimalisasi SDM sangatlah dibutuhkan untuk menunjang kreativitas, produktivitas dan daya saing karyawan untuk kemajuan Perusahaan. Kepuasan kerja menjadi penting sebagai penunjang hal tersebut. Tercatat data laporan dari laman web Jobstreet Content Team, (2022) sebanyak 73% karyawan di Indonesia merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, yang mana hasil tersebut dilakukan melalui survei 17.623 responden. Laman web tersebut juga menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi seperti tidak memiliki kesetaraan tingkat puas antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya sebanyak 85%. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan mempunyai komitmen kerja dan kinerjanya sehingga dapat menumbuhkan tingkat produktivitas perusahaan (Lee et al., 2022).

Permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawannya dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada (Kasmiruddin et al., 2021; Zakiy & Kuswanjono, 2023). Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani, maka perusahaan akan mendapatkan dampak yang positif. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas akan menghambat pada tingkat produktivitas perusahaan (Nirmalasari, 2018). Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah memberikan motivasi. Adanya motivasi sebagai dorongan atau pemicu untuk karyawan agar bekerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Untuk itu, perusahaan dapat mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan melalui motivasi yang dimiliki salah satunya menggunakan teori dua faktor Herzberg yaitu motivation factor dan hygiene factor (Mangkunegara & Prabu, 2012).

Kepuasan kerja menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Robbins & Judge, (2019) terbagi atas dua faktor, kepuasan dan ketidakpuasan atau sering disebut dengan motivation factor dan hygiene factor. Herzberg menjelaskan bahwa ada beberapa faktor tertentu yang menyebabkan kepuasan kerja, sedangkan faktor lain dari itu menyebabkan ketidakpuasan. Menurut menurut Robbins & Judge, (2019) tentang kepuasan kerja ialah suatu perasaan positif seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaannya. Artinya seseorang dengan perasaan positif terhadap pekerjaannya memiliki tingkat

kepuasan kerja yang tinggi, sementara seseorang dengan perasaan negatif memiliki tingkat ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut. Robbins dan Judge juga beranggapan kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan, namun karakteristik atau kepribadian seseorang juga berperan didalamnya. Sebagai contoh ketika seseorang merasa senang dengan pekerjaannya sedangkan sebagian lain tidak tetapi tampak hebat dalam melakukan pekerjaannya, hal ini dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan seseorang yang sudah terpenuhi yang mana berkaitan dengan imbalan yang akan mereka terima setelah berkorban dalam pekerjaan tersebut (Dangol, 2020).

Melihat kondisi lingkungan kerja terkait kepuasan kerja pada skala nasional maupun internasional tentunya memiliki perbedaan. Tingginya angkatan kerja di Indonesia nyatanya tidak diimbangi dengan lapangan kerja yang tersedia, dan pada akhirnya mengakibatkan melonjaknya angka pengangguran. Seperti yang dilaporkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan, (2021) tercatat dari 205,36 juta jiwa penduduk di Indonesia sebanyak 131,06 juta jiwa yang telah memiliki pekerjaan dan 8,75 juta jiwa yang masih menganggur dan sebanyak 65,55 juta jiwa dinyatakan belum mencukupi kriteria umur untuk bekerja serta mereka yang menjalani masa pensiun. Berbeda halnya dengan tingkat kepuasan kerja di negara Eropa, data dari laman web Eurostat Statistics Explained, (2019) mengukur tingkat kepuasan kerja melalui tingkat kepuasan hidupnya yang mana warga Eropa memiliki tingkat kepuasan hidup yang tinggi dengan rata-rata berada pada 6,0 poin untuk kepuasan pekerjaan dan 8,0 poin untuk tingkat kepuasan pribadi.

Sebagai salah satu lembaga keuangan yang berbasis syariah, Baitul Maal Wa Tamwil (BMT), merupakan suatu organisasi usaha yang mandiri dengan tujuan untuk mengembangkan segala jenis usaha yang bersifat produktif guna meningkatkan kualitas dari semua kegiatan ekonomi yang berbasis syariah. Adanya persaingan antara Lembaga keuangan syariah seperti BMT dengan Bank Umum Syariah tentunya menuntut karyawan untuk bekerja lebih giat, hal tersebut yang mewajibkan kepada lembaga terkait untuk memenuhi perasaan puas yang diterima oleh setiap karyawan (Rusydia & Firmansyah, 2018).

Beberapa penelitian telah membuktikan adanya pengaruh dominan antara kelima indikator kepuasan kerja seperti yang dicetuskan oleh Herzberg. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Poudel (2023) menyimpulkan hubungan antara rekan kerja tidak mendominasi pada kepuasan kerja karyawan sedangkan faktor seperti pekerjaan, gaji,

promosi, dan pengawasan sangat mendominasi pada kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut membuktikan bahwasannya teori yang dikemukakan oleh Herzberg tidak sepenuhnya mendominasi dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shaikh et al., (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor pekerjaan, promosi, gaji, pengawasan dan rekan kerja mendominasi pada kepuasan kerja.

#### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang diawali dengan cara mendeskripsikan konsep secara umum terhadap perubahan dari hasil penelitian (Idrus, 2009).

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BMT UMY, BMT Artha Sejahtera Yogyakarta dan BMT Al-Mukhlis Yogyakarta. Untuk sampel dalam penelitian ini terdiri dari kepala BMT serta beberapa karyawan BMT UMY, BMT Artha Sejahtera Yogyakarta dan BMT Al-Mukhlis Yogyakarta.

#### **Informan Penelitian**

*Tabel 1. Informan Penelitian*

No	Nama	Jabatan	Asal Instansi
1	Rahmawan Dwi Atmaja, S.Kom	Supervisor	BMT UMY
2	Ani Fauziah, S.E	Teller	BMT UMY
3	Endro Yuwono, S.T	Marketing	BMT UMY
4	Reza Hidha Taufiqurrahman	Marketing	BMT UMY
5	David Darmala Putra S.Pd.	Teller	BMT UMY
6	David Wahyu Ramadhan, SEI.	Marketing	BMT UMY
7	Hasan Ismail, S.Pd	Teller	BMT UMY
8	Danuri Handoko	Manager Cabang	BMT Artha Sejahtera
9	Abdur Razak	Marketing	BMT Artha Sejahtera
10	Rini Setyaningsih, S.E	Teller	BMT Artha Sejahtera
11	Prihatin Sulistiyowati, S.E.	Manager	BMT Al-Mukhlis
12	Widya Astuti, S.Pd.	Teller	BMT Al-Mukhlis
13	Roisa Mursidi, S.E	Admin	BMT Al-Mukhlis

*Sumber: Data Primer*

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Motivator Factor**

*Motivator Factor* atau faktor motivasi yang merupakan faktor intrinsik pada karyawan untuk kepuasan kerja. Pada penelitian ini indikator pada *motivator factor* yang digunakan adalah pekerjaan itu sendiri dan promosi, data yang diperoleh dari hasil

wawancara menunjukkan adanya indikator yang mendominasi untuk *motivator factor*, indikator tersebut adalah pekerjaan itu sendiri.

Pertama, hasil yang diperoleh dari wawancara terkait pekerjaan itu sendiri kepada karyawan BMT UMY yaitu ibu Ani selaku teller di BMT UMY, beliau mengungkapkan:

”kesulitan yang saya rasakan pertama ketika harus mencari nasabah baru untuk BMT, tetapi itu yang menjadikan saya tertantang pada pekerjaan sehingga ketika berhasil menyelesaikannya ada kepuasan sendiri yang saya rasakan” (Ibu Ani Fauziah, 21 Desember 2023),

Pernyataan tersebut kemudian diperkuat oleh bapak Rahmawan selaku *supervisor*, beliau mengungkapkan:

”Untuk sekarang BMT UMY lebih fokus kepada pembiayaan *murabahah* pada pemenuhan kebutuhan nasabah dan sebagian besar karyawannya bekerja sesuai dengan *passionnya*, jadi untuk kesulitan pekerjaan karyawan sudah terbiasa dan saya kira selama tidak ada komplain artinya karyawan dapat menyelesaikan tugasnya masing-masing” (Bapak Rahmawan Dwi Atmaja, 21 Desember 2023).

Kedua, hasil yang diperoleh dari wawancara pada indikator yang sama kepada karyawan BMT Artha Sejahtera yaitu bapak Razak selaku karyawan dibidang *marketing* yang menyatakan:

”selaku *marketing* di BMT tentunya untuk tugas yang saya terima berat, yang menjadi kesulitan saya itu seperti harus secara langsung memasarkan produk BMT kepada nasabah saya juga bertanggungjawab atas tercapainya target bulanan BMT, tetapi memang saya sendiri suka melakukan pekerjaan yang seperti itu” (Bapak Abdur Razak, 7 Desember 2023),

Kemudian pernyataan yang dinyatakan oleh bapak Danuri selaku manager beliau mengungkapkan:

”selaku manager saya berusaha memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan setiap karyawan” (Bapak Danuri, 7 Desember 2023).

Ketiga, hasil wawancara kepada karyawan BMT Al-Mukhlis yang mengungkapkan:

” kalau kesulitan yang dialami saat bekerja itu karyawan pada BMT Al-Mukhlis menjalani *double job* itu karena kurangnya tenaga kerja akan tetapi dengan itu saya merasa tidak *monoton* dalam bekerja” (Ibu Widya Astuti, 6 Desember 2023).

Manager BMT Al-Mukhlis juga mengungkapkan:

”yang menjadi kesulitan saya yaitu sedari awal bekerja di BMT tugas yang diterima merupakan tugas yang ditinggalkan sebelum saya, jadi pada saat bisa menyelesaikan tugas itu ada rasa puas” (Ibu Prihatin Sulistiyowati, 6 Desember 2023).

Kepuasan kerja karyawan BMT yang diukur menggunakan indikator pekerjaan itu sendiri sesuai dengan hasil wawancara, menunjukkan bahwasannya pemberian tugas yang sesuai dengan kemampuan dapat memberikan kepuasan sendiri untuk karyawannya. Pemberian tugas yang sesuai, membuat karyawan tidak terbebani atas tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya (Zakiy, 2019). Tingkat kesulitan pada tugas yang diberikan dapat memberikan tantangan kepada karyawan sehingga membuat pekerjaan menjadi lebih menarik. Pekerjaan yang tidak mendapatkan kesulitan akan membuat karyawan merasa bosan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Beragam pekerjaan yang diberikan menjadikan karyawan tidak mudah merasa bosan sehingga dapat memberikan kepuasan sendiri terhadap karyawan.

Sejauh ini, kepuasan kerja karyawan di ketiga BMT sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adi & Limanjaya, 2018) yang menyatakan, karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang mempunyai beragam aktivitas serta memberikan ruang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki. Kesesuaian lain pada penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fazila et al., 2022) bahwasannya pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan berdasarkan kemampuan dan pengalaman, sehingga karyawan dapat percaya diri terhadap pekerjaannya. Dengan begitu indikator pekerjaan itu sendiri pada *motivator factor* mendominasi pada perasaan puas yang dirasakan oleh karyawan BMT. Hal ini menyebabkan karyawan lebih berkomitmen dan dapat meningkatkan kreativitas mereka (Alfaris & Zakiy, 2021).

### **Hygiene Factor**

*Hygiene factor* atau faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dari luar dirinya seperti hubungan antar rekan kerja, gaji, kebijakan organisasi, pengawasan dan kondisi kerja atau lingkungan kerja. Dalam penelitian ini *hygiene factor* yang digunakan adalah hubungan antar rekan kerja, gaji dan pengawasan. Hasil untuk faktor penentu kepuasan kerja pada *hygiene factor* didominasi oleh hubungan antar rekan kerja kemudian indikator gaji. Hal ini erat kaitannya dengan keadilan distributif yang dirasakan karyawan (Z. Nugraha & Zakiy, 2021; Puspita & Zakiy, 2020)

Hasil tersebut dapat dilihat dari wawancara terhadap beberapa informan, karyawan BMT UMY yang mengungkapkan alasannya terhadap hubungan rekan kerja dan gaji:

”Hubungan yang terjalin saat bekerja sangat positif seperti halnya karyawan BMT

UMY selalu mengutamakan nilai agama dalam bekerja dan komunikasi yang terjalin juga aktif kalau gaji dan bonus yang diterima sangat mencukupi untuk kebutuhan hidup dan sudah sesuai dengan standar minimum yang ditetapkan oleh pemerintah” (Ibu Ani Fauziah, 21 Desember 2023).

Selanjutnya jawaban karyawan BMT Artha Sejahtera terkait alasan terhadap hubungan rekan kerja dan pemberian gaji:

”hubungan yang terjalin di BMT antar sesama karyawan maupun dengan atasan layaknya keluarga, terbukti dengan banyaknya karyawan BMT Arta Sejahtera yang sudah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun” kemudian beliau menyambungkan ”disini gaji yang diterima sesuai dengan kinerja tapi terlepas dari itu gaji kita sudah sesuai bahkan lebih dari ketetapan pemerintah, kalau target tercapai kita dapat bonus dari pencapaian itu, sudah cukup untuk kebutuhan” (Bapak Abdur Razak, 7 Desember 2023).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh karyawan BMT Al-Mukhlis terkait hubungan antar rekan kerja yang terjalin dan pemberian gaji, beliau mengungkapkan:

”kalau sesama karyawan BMT Al-Mukhlis sudah menganggap seperti keluarga dan untuk gaji yang kita terima *alhamdulillah* cukup bahkan lebih dari cukup untuk sekedar memenuhi kebutuhan hidup” (Ibu Widya Astuti, 6 Desember 2023).

Pada faktor ini, hubungan antar rekan kerja menjadi alasan utama para karyawan untuk mendapatkan kepuasan saat mereka bekerja. Hasil dari wawancara pada indikator hubungan antar rekan kerja dapat disimpulkan bahwasannya rekan kerja yaitu seseorang atau kelompok yang mempunyai hubungan timbal balik untuk saling mendukung dalam pekerjaan. Hubungan yang positif menentukan rasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dijalani, begitu juga hubungan yang negatif akan berdampak pada produktivitas karyawan. Hubungan antar rekan kerja yang baik dapat diciptakan melalui rutinitas yang positif dan komunikasi yang masif. Meskipun hubungan antar rekan kerja tidak secara langsung memberikan kepuasan pada karyawan akan tetapi pada hasil wawancara yang telah dilakukan, hubungan antar rekan kerja menghilangkan ketidakpuasan pada karyawan sehingga memberikan motivasi kerja untuk dapat memberikan kepuasan pada pekerjaan.

Menurut Utami & Zakiy, (2020); Wibowo & Tholok, (2019) segala sesuatu yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi akan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap hubungannya dengan karyawan, rekan kerja yang baik akan memicu seseorang untuk bekerja lebih baik dan memiliki kesetiaan terhadap

pekerjaannya. Pernyataan lain oleh Negara, (2017) yang menyatakan hubungan antar sesama rekan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan pada karyawan, sebaliknya hubungan yang buruk menjadikan karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya.

Penilaian untuk indikator gaji dapat disimpulkan bahwasannya karyawan sudah merasa senang dan puas terhadap gaji yang mereka terima. Pemberian gaji merupakan hal yang sensitif dalam pekerjaan, gaji yang mencakup bonus dan tunjangan yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Hal ini dikhawatirkan dapat meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif (Zakiy & Hariyanto, 2022). Hasil daripada wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwasannya indikator gaji sesuai dengan pengertian dalam teori dua faktor Herzberg. Menurut Rahardjo, (2022) adapun bentuk lain selain dari pada gaji seperti bonus dan tunjangan adalah sesuatu hal yang dirancang agar karyawan bekerja melebihi harapan. Gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan apabila sesuai dengan harapan maka akan memotivasi karyawan dan karyawan akan merasa puas dengan gaji yang diterima dari hasil kerja kerasnya sehingga mampu memperbaiki kinerjanya untuk perusahaan (Nugraha & Margaretha, 2022).

Hasil wawancara untuk kepuasan kerja diatas, beberapa indikator seperti promosi pada *motivator factor* dan pengawasan pada *hygiene factor* dianggap oleh sebagian karyawan bahwasannya indikator tersebut bukanlah penentu untuk kepuasan kerja, tanggapan tersebut dilontarkan oleh karyawan BMT Artha Sejahtera yang menyatakan:

”penilaian kinerja untuk karyawan tentunya dilakukan oleh seorang manager dan manager yang berhak untuk menawarkan jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kinerjanya, kalau saya tidak menghiraukan hal tersebut karena dalam sistem kerja tim semua *jobdesk* yang dilakukan karyawan kurang lebih sama dan saya mempunyai prinsip untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan apapun jabatannya” (Bapak Abdur Razak, 7 Desember 2023),

dan pernyataan yang diungkapkan oleh karyawan BMT Al-Mukhlis:

”yang terpenting dalam bekerja tim adalah tetap ikhlas melakukan pekerjaan tanpa memikirkan jabatan soalnya kalau disini dikarenakan karyawannya sedikit jadi kemungkinan promosi untuk kenaikan jabatan itu tidak ada” (Ibu Widya Astuti, 6 Desember 2023).

Menurut Miswanto, (2021) bahwa karir seseorang pada pekerjaannya sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, beliau juga menjelaskan manfaat manajemen karir untuk individu maupun organisasi diantaranya:

- 1) Membantu mengembangkan potensi dan kemampuan pada karyawan.



- 2) Menjadikan karyawan lebih loyal terhadap organisasi.
- 3) Memberikan kesempatan pada karyawan untuk menilai kemampuan dirinya.
- 4) Memberikan kepuasan atas perkembangan diri karyawan.
- 5) Mengendalikan tingkat *turn over* pada karyawan.
- 6) Mengetahui kekurangan karyawan dan solusi untuk menutup hal tersebut.

Pentingnya promosi bagi seorang karyawan dikarenakan seorang karyawan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh menjadi individu yang lebih baik, oleh karena itu seorang pemimpin harus memperhatikan pentingnya promosi dalam suatu organisasi agar terhindar dari masalah yang akan merugikan organisasi seperti timbulnya ketidakpuasan karyawan, menurunnya disiplin kerja, dan menurunnya semangat kerja. Promosi pada teori dua faktor Herzberg yang bertujuan untuk memberikan kesempatan tumbuh dan berkembang serta mencoba hal baru pada karyawan tidak mendominasi pada karyawan, hal tersebut terjadi karena adanya faktor lain yang memberikan semangat pada karyawan agar bekerja lebih baik diluar dari faktor promosi.

Sedangkan untuk indikator pengawasan ada perbedaan dengan jawaban yang dilontarkan oleh karyawan diketiga BMT, berikut pernyataan langsung yang dinyatakan oleh *supervisor* BMT UMY bahwasannya:

”pengawasan yang dilakukan belum maksimal dikarenakan sumber daya manusia yang kurang dan pembagian waktu yang belum teratur” (Bapak Rahmawan Dwi Atmaja, 21 Desember 2023).

Berbeda dengan hasil wawancara terhadap karyawan BMT Artha Sejahtera dan karyawan BMT Al-Mukhlis yang mengungkapkan:

”pengawasan yang dilakukan oleh manager BMT Artha Sejahtera sudah sesuai dengan yang seharusnya dilakukan oleh seorang manager, kedudukan seorang manager di BMT Artha Sejahtera layaknya *leader* yang ikut membantu karyawan dalam pekerjaannya” (Bapak Abdur Razak, 7 Desember 2023),

”manager di BMT Al-Mukhlis berlaku adil untuk semua karyawannya” (Ibu Widya Astuti, 6 Desember 2023).

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Kadek Widiantari dan Sujana, (2022) bahwasannya kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel pengawasan yang positif, karyawan akan merasa puas terhadap pengawasan yang adil dan layak. Namun, secara keseluruhan hasil daripada wawancara terkait promosi dan pengawasan selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahayuningsih & Anwar, 2021) bahwasannya

korelasi antara pengawasan dan promosi terhadap kepuasan kerja mendapatkan hasil yang sangat rendah, yang artinya perlu adanya tindakan untuk meningkatkan pengawasan dan promosi agar kepuasan kerja dapat meningkat pula.

Pentingnya pengawasan yang dilakukan oleh seorang manager atau pimpinan dalam organisasi bertujuan untuk perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan kepemimpinan, serta fungsi utama dari pengawasan yaitu untuk memonitori kinerja karyawan agar sesuai dengan apa yang direncanakan (Iswandir, 2021). Pengertian pengawasan dalam teori dua faktor Herzberg adalah kesediaan seorang manager untuk memberikan keadilan bagi karyawan, dengan hasil wawancara diatas pengawasan yang dilakukan oleh manager BMT artha Sejahtera dan BMT Al-Mukhlis berbeda dengan pengawasan yang dilakukan oleh manager BMT UMY akan tetapi karyawan merasa puas dengan dengan beberapa indikator lain diluar dari pengawasan dan dapat disimpulkan bahwasannya pengawasan tidak mendominasi untuk kepuasan karyawan.

Secara keseluruhan hasil wawancara untuk kepuasan kerja menunjukkan *motivator factor* yang meliputi pekerjaan itu sendiri dan promosi tidak mendominasi untuk kepuasan kerja karyawan BMT, sedangkan *hygiene factor* yang meliputi hubungan antar rekan kerja, gaji dan pengawasan mendominasi untuk kepuasan kerja karyawan, terlebih pada faktor hubungan antar rekan kerja. Artinya, cara efektif untuk menumbuhkan rasa puas terhadap karyawan dengan cara menghilangkan faktor penentu ketidakpuasan kerja dan mencukupi faktor yang bersifat ekstrinsik untuk kepuasan kerja.

### **Hubungan Antara Teori Dua Faktor Herzberg Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil**

Teori dua faktor Herzberg yang meliputi faktor motivasi dan faktor *hygiene*, faktor motivasi berperan untuk menumbuhkan kepuasan pada karyawan dan faktor *hygiene* pada teori ini bertujuan untuk memunculkan beberapa indikator yang harus diwujudkan oleh seorang manager perusahaan untuk menumbuhkan motivasi sehingga terhindar dari tidak adanya ketidakpuasan kerja pada karyawannya (Malayu S P Hasibuan, 2014). Melihat kepuasan kerja pada karyawan BMT dalam hal ini BMT UMY, BMT Artha Sejahtera dan BMT Al-Mukhlis yang diukur menggunakan teori dua faktor Herzberg, dapat dikatakan bahwasannya *hygiene factor* telah berperan penuh pada karyawan BMT yang menjadikan karyawan terhindar dari adanya ketidakpuasan kerja sehingga dapat memunculkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Dapat disimpulkan

bahwasannya, teori dua faktor Herzberg tidak berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan BMT, dikarenakan hasil dari wawancara menunjukkan kepuasan kerja lebih didominasi oleh faktor *hygiene* atau faktor ketidakpuasan.

Teori dua faktor yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pada penelitian ini hanya menggunakan sebagian dari indikator pada *motivator factor* dan *hygiene factor*, dimana indikator lain seperti kemajuan, tanggungjawab, pengakuan, pencapaian pada *motivator factor* dan kebijakan organisasi, kondisi kerja pada *hygiene factor* tidak dibahas dalam penelitian ini. Adapun faktor lain seperti kultur atau kebiasaan yang sudah menjadi budaya organisasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja juga menentukan kepuasan karyawan BMT, seperti halnya pada BMT Artha Sejahtera, setiap pagi rutin untuk mengadakan *tadarus Al-Qur'an* bersama sebelum memulai pekerjaan dengan tujuan untuk selalu terikat pada nilai *religiusitas* dan *family gathering* yang rutin dilaksanakan setahun sekali pada BMT Al-Mukhlis yang bertujuan untuk mempererat ikatan silaturahmi antar keluarga BMT Al-Mukhlis. Budaya kerja yang sering dilakukan oleh karyawan BMT Artha Sejahtera dan BMT Al-Mukhlis berupa kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas menjadikan karyawan merasa nyaman saat bekerja. Rutinitas tersebut yang membuat sedikit banyaknya para karyawan merasa nyaman pada lingkungan kerjanya sehingga dapat menumbuhkan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

### **Implikasi Managerial**

Diharapkan untuk BMT terkait dapat mempertahankan kepuasan kerja yang sudah dirasakan oleh setiap karyawannya. Kasus pada BMT yang menganggap promosi jabatan bukanlah penentu kepuasan kerja dapat melakukan rotasi kerja sehingga karyawan tidak bosan dengan pekerjaan yang monoton, dan dengan begitu akan menumbuhkan tanggungjawab lebih pada karyawan untuk perusahaan. Diharapkan juga untuk manager BMT terkait untuk melakukan komunikasi yang aktif sehingga dapat memberikan informasi tentang kebijakan dan ketentuan organisasi untuk menghindari ketidakpastian dan menumbuhkan rasa percaya pada karyawan, menyediakan sarana untuk karyawan untuk agar dapat memberdayakan karyawan dan meningkatkan motivasi.

## KESIMPULAN

Analisis kepuasan kerja pada karyawan BMT dalam hal ini BMT UMY, BMT Artha Sejahtera dan BMT Al-Mukhlis menggunakan teori dua faktor Herzberg yang diukur menggunakan beberapa indikator yaitu pekerjaan itu sendiri dan promosi untuk faktor motivasi dan hubungan antar rekan kerja, gaji dan pengawasan untuk faktor *hygiene* dapat dikatakan tidak sepenuhnya sesuai dengan pengertian teori dua faktor. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan BMT menunjukkan bahwasannya *hygiene factor* telah mendominasi, terlebih untuk faktor hubungan antar rekan kerja. Selanjutnya faktor gaji yang diberikan oleh BMT untuk setiap karyawannya dinilai sudah mencukupi untuk kebutuhan hidup setiap karyawannya. Hal tersebut membuktikan bahwasannya kepuasan kerja karyawan yang diukur dengan teori dua faktor tidak berhubungan, dikarenakan karyawan lebih merasa puas dengan adanya faktor ketidakpuasan. Bertolak belakang dengan pendapat Herzberg yang mengatakan faktor motivasi yang berperan untuk menumbuhkan kepuasan karyawan. Dilain sisi budaya positif yang diciptakan di setiap BMT seperti kerjasama tim dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadikan alasan penting untuk setiap karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Sedangkan *motivator factor* pada indikator pekerjaan itu sendiri yang menjadikan alasan untuk setiap karyawan bekerja lebih baik, dikarenakan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan, kesulitan tugas yang menjadi tantangan pekerjaan sehingga terhindar dari kebosanan dan beragam tugas yang diterima oleh karyawan sehingga tidak terpaku pada satu tugas pekerjaan.

Adapun kelemahan yang menjadi kendala dalam penelitian ini yaitu pembahasan terkait indikator penentu kepuasan kerja pada teori dua faktor Herzberg hanya berfokus pada lima indikator. Peneliti menemukan indikator lain pada saat melakukan penelitian yaitu peran budaya organisasi untuk kepuasan kerja. Saran untuk peneliti selanjutnya agar menambahkan indikator lain pada teori dua faktor Herzberg untuk mengukur kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menyempurnakan penelitian yang dilakukan. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan *mix method* agar dapat menyempurnakan penelitian terkait.

## REFERENSI

- Adi, H., & Limanjaya, C. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan Pt Kpp Cabang Surabaya. *Agora*, 6(2).

- Alfaris, B., & Zakiy, M. (2021). Affective Commitment As A Mediation Variables Effect Of Empowering Leadership On Employee Creativity. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal Of Islamic Economics And Business)*, 7(2), 250. <https://doi.org/10.20473/Jebis.V7i2.26685>
- Dangol, P. (2020). An Analysis Of Motivational Factors Affecting Employee Performance. *Journal Of Business And Social Sciences Research*, 5(1), 63–74. <https://doi.org/10.3126/Jbssr.V5i1.30200>
- Eurostat Statistics Explained. (2019). *Subjective Well-Being-Statistics Statistics Explained*. <https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/>
- Fazila, N., Akib, H., Sakawati, H., Aslinda, A., & Rizal, M. (2022). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Mattoangin. *Jadbisfish*, 1(2), 139–148. <http://ojs.unm.ac.id>
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial Edisi Kedua* (2nd Ed.). Erlangga.
- Iswandir. (2021). Dasar-Dasar Proses Pengawasan Dalam Organisasi. *Jurnal Universitas Surya Darma*, 1(1), 68–70.
- Jobstreet Content Team. (2022, June 22). *73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka*.
- Kadek Widiantari, N., & Sujana, N. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Berliando Mitra Abadi Di Denpasar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 249–255. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/eku>
- Kasmiruddin, K., Ruzikna, R., Othman, L., & Nurjanah, N. (2021). Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Strategi Mempertahankan Karyawan: Studi Pada Perusahaan Dealer Mobil Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 77–86. <https://doi.org/10.14710/Jab.V10i1.34080>
- Kementerian Ketenagakerjaan. (2021). *Ketenagakerjaan Dalam Data 2021*. <https://satudata.kemnaker.go.id>
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants Of Job Satisfaction Based On Two-Factor Theory. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/Su141912557>
- Malayu S P Hasibuan. (2014). Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas. In *Pagar Alam*.

- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2012). *Evaluasi Kinerja Sdm: Vol. Cetakan Keenam*. Refika Aditama.
- Miswanto. (2021). Manajemen Karir. *Jurnal Siasat Bisnis*, 4(6), 87–103.
- Negara, A. K. (2017). Pengaruh Hubungan Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Bukopin Wilayah Tangerang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(1), 42–50.
- Nirmalasari, Y. F. (2018). Analisis Pengaruh Faktor Hygiene Dan Faktor Motivator Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Karya Guna Ekatama. *Parsimonia*, 5(2), 199–210.
- Nugraha, P. K. D., & Margaretha, B. T. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia Cabang Bandung). *Jurnal Ilmiah Mea*, 6(2), 228–254.
- Nugraha, Z., & Zakiy, M. (2021). Pengaruh Dimensi Keadilan Terhadap Budaya Organisasi Pada Lembaga Keuangan Syariah Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 16(2), 75–86. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v16i2.19008>
- Poudel, B. (2023). An Empirical Study On Factors Influencing Job Satisfaction Of Human Resource In Bank And Insurance Companies Of Nepal. *Arabian Journal Of Business And Management Review*, 12(1), 11–22. [www.arabianjbm.com](http://www.arabianjbm.com)
- Puspita, A., & Zakiy, M. (2020). Aspek Keadilan Organisasi Dan Deviant Workplace Behavior Karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), 41–62. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v8i1.7295>
- Rahardjo, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Zusrony, Ed.; Pertama). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rahayuningsih, N., & Anwar, S. (2021). Pengaruh Promosi Dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 7(1), 60–67.
- Rahman, Y. A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pendidikan Islam*, 4(2), 1–23.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. In *Pearson Education, Limited* (Vol. 10, Issue Chapter 4).
- Rusydia, A. S., & Firmansyah, I. (2018). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia: Pendekatan Matriks Ifas Efas. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 234–262. <http://journal.uhamka.ac.id/index.php/jei>

- Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019). The Impact Of Job Satisfaction And Job Dissatisfaction On Herzberg Theory: A Case Study Of Meezan Bank Limited And National Bank Limited. *International Journal Of Business And Social Science*, 10(6). <https://doi.org/10.30845/ijbss.V10n6p16>
- Utami, V. P., & Zakiy, M. (2020). Linking Leader Member Exchange And Person Supervisor Fit With Employee Performance: The Mediating Role Of Employee Work Engagement. *Journal Of Leadership In Organizations*, 2(2), 121–137.
- Wibowo, P., & Tholok, F. (2019). Pengaruh Pekerjaan, Promosi, Rekan Kerja, Atasan, Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Kasus Di Pt. Primissima Medari Sleman Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 218–236.
- Zakiy, M. (2019). To Examine Leader-Member Exchange As Moderating Variable On The Influence Of Employee Psychological Uncertainty Toward Employees' Job Satisfaction And Turnover Intention. *Journal Of Leadership In Organizations*, 1(1), 29–47. <https://doi.org/10.22146/jlo.43770>
- Zakiy, M., & Hariyanto, M. (2022). The Influence Of Organizational Justice Dimensions On Affective Commitment And Employees' Counterproductive Behavior. *Ijhcmm (International Journal Of Human Capital Management)*, 6(1), 110–123. <https://doi.org/10.21009/ijhcmm.06.01.10>
- Zakiy, M., & Kuswanjono, A. (2023). *Human Resources Vs Human Capital: A Philosophical Review Of Human Conception In The Industrial World*. 1–14. [www.intechopen.com](http://www.intechopen.com)