

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN KARYAWAN PT “XYZ”

Sheryl Aurelin Suriady^{1*}, Eddy Madiono Sutanto²

^{1,2}Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi; Email: sheryl.aurelin@gmail.com¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan di PT “XYZ”, sebuah perusahaan distribusi bahan bangunan di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan tabulasi silang. Data dikumpulkan dari 77 responden melalui angket yang divalidasi dan diujikan reliabilitasnya menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan karyawan. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Sebaliknya, tingkat absensi yang tinggi memiliki dampak negatif terhadap kepuasan karyawan. Evaluasi kinerja yang adil dan produktivitas yang tinggi juga berkontribusi positif terhadap kepuasan karyawan. Studi ini merekomendasikan peningkatan komunikasi internal, pelatihan kerja tim, kebijakan disiplin waktu, dan pengelolaan beban kerja untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Kata Kunci: Kepuasan karyawan, retensi karyawan, absensi karyawan, evaluasi kinerja, produktivitas, keterlibatan karyawan.

Abstract

This study analyzed the factors influencing employee satisfaction at PT “XYZ”, a building materials distribution company in Indonesia. Using a quantitative descriptive approach, the data were analyzed using descriptive analysis and cross-tabulation. Data were collected from 77 respondents through a validated and reliability-tested questionnaire. The results showed employee retention, absenteeism, performance evaluation, productivity, and engagement related to employee satisfaction. High retention rates indicated that satisfied employees stayed longer with the company, while high absenteeism negatively impacted employee satisfaction. Fair performance evaluations and high productivity positively contributed to employee satisfaction. The study recommended enhancing internal communication, team training, time discipline policies, and workload management to improve employee satisfaction.

Keywords: Employee satisfaction, employee retention, employee absenteeism, performance evaluation, productivity, employee engagement.

Pendahuluan

Karyawan merupakan aset berharga yang berperan penting dalam kesuksesan bisnis, sehingga menjaga dan mengelola mereka dengan baik adalah hal yang krusial (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012). Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah memastikan kepuasan karyawan, karena karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, promosi, beban kerja, serta gaya kepemimpinan, memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan (Harahap & Khair, 2019). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta pengembangan karir yang jelas (Sari & Fuadati, 2022). Ketidakpuasan karyawan dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas layanan, yang pada akhirnya merugikan perusahaan (Robbins & Judge, 2019).

Kepuasan karyawan telah banyak dikaji dalam penelitian ilmiah. Studi Mugira (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor penting yang memengaruhi kepuasan karyawan. Pemimpin yang kompeten dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif. Rahadian dan Suwandana (2017) serta Sari dan

Fuadati (2022) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berkontribusi positif terhadap kepuasan karyawan. Kepemimpinan yang baik secara signifikan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan.

Gaji dan promosi juga berdampak pada kepuasan karyawan. Brown (2001) menyatakan bahwa promosi dan kenaikan gaji yang signifikan memengaruhi karyawan secara positif. Malik, Danish, dan Munir (2012) menemukan bahwa meskipun promosi memiliki dampak kecil terhadap kepuasan, gaji memiliki dampak besar. Penelitian Rahaman dan Uddin (2022) juga menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Kenaikan gaji dan kesempatan promosi penting bagi kesejahteraan karyawan.

Lingkungan kerja merupakan elemen lain yang memengaruhi kepuasan karyawan. Menurut Lambert, Hogan, dan Griffin (2007), lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Basalamah dan As'ad (2021) menekankan pentingnya lingkungan kerja dalam memengaruhi kepuasan karyawan. Kondisi kerja yang baik memberikan rasa aman dan mendukung kinerja optimal karyawan. Lingkungan kerja yang buruk dapat mengurangi kebahagiaan dan produktivitas.

Pengembangan karir juga memengaruhi kepuasan karyawan. Berbagai inisiatif seperti pelatihan, pendidikan, dan promosi dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Permana *et al.* (2021) menyatakan bahwa pertumbuhan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Faktor-faktor seperti peluang untuk menerapkan keterampilan dan kebijakan upah yang adil sangat memengaruhi kepuasan karyawan. Pengembangan karir membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi.

Beban kerja adalah faktor terakhir yang memengaruhi kepuasan karyawan. Herningsih, dan Purwanti (2020) menyatakan bahwa alokasi beban kerja yang adil sangat penting untuk mencegah kebosanan dan ketidakpuasan. Penelitian Tentama, Rahmawati, dan Muhopilah (2019) menemukan bahwa beban kerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan karyawan. Manajer perlu mengelola beban kerja dengan bijaksana untuk memastikan karyawan merasa puas dan produktif. Pembagian beban kerja yang merata mendukung efisiensi dan kesejahteraan karyawan.

PT XYZ, sebuah perusahaan distribusi bahan bangunan, menghadapi beberapa tantangan terkait kepuasan karyawan, yang terungkap melalui ulasan di Jobstreet mengenai ketidakpuasan terhadap kompensasi, jenjang karir yang tidak jelas, dan beban kerja yang tidak sebanding dengan gaji. Fenomena ini menunjukkan adanya potensi masalah yang dapat berdampak negatif pada kinerja dan loyalitas karyawan di PT XYZ. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menjawab beberapa pertanyaan kunci: bagaimana tingkat retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan di PT XYZ, serta bagaimana tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi tersebut guna memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan di PT XYZ, serta menyediakan dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan masalah-masalah ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai aspek tersebut guna memberikan wawasan yang dapat digunakan oleh manajemen PT "XYZ" untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keberhasilan perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik bagi PT "XYZ" dalam mengevaluasi dan meningkatkan kebijakan yang ada, maupun bagi penulis dalam memahami lebih dalam tentang pentingnya kepuasan karyawan dalam operasional perusahaan.

Kajian Teoretis dan Hipotesis ***Kepuasan Karyawan***

Kepuasan kerja karyawan merupakan isu yang penting dalam manajemen organisasi karena dampaknya yang signifikan terhadap karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, kepuasan kerja menciptakan rasa nyaman dan menyenangkan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sementara itu, bagi perusahaan, kepuasan karyawan berperan dalam meningkatkan produktivitas serta memperbaiki sikap dan perilaku karyawan (Suwatno, 2011).

Locke (1969) mendefinisikan kepuasan sebagai kondisi emosional positif atau perasaan senang yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja yang dialami oleh seorang karyawan. Menurut Locke (1969), kepuasan karyawan juga diartikan sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang dianggap penting. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan dapat diartikan sebagai perasaan positif yang muncul dari penilaian terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan mereka, meskipun bentuknya bisa berbeda-beda antara individu satu dengan yang lain. Perusahaan seharusnya mampu mendeteksi adanya ketidakpuasan kerja di antara karyawannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan meliputi gaji, rekan kerja, promosi, hubungan kerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja. Simahatie dan Iba (2022) menyatakan bahwa gaji adalah kompensasi finansial yang diberikan pemberi kerja kepada karyawan. Hubungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja. Promosi memberikan tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar. Pengembangan karir bertujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Motivasi kerja adalah teknik pemimpin mendorong bawahan untuk bekerja secara sukarela.

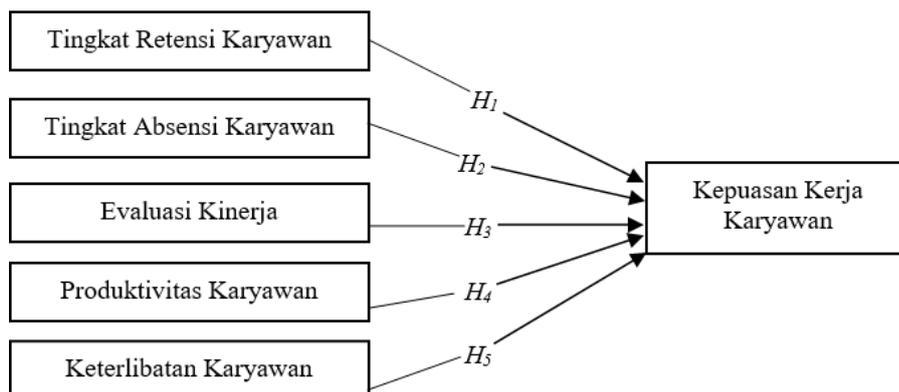
Indikator kepuasan karyawan meliputi tingkat retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Tingkat retensi mencerminkan kepuasan karyawan terhadap posisi mereka (Tirta & Enrika, 2020). Absensi karyawan menunjukkan masalah dalam kepuasan kerja (Nugraha & Wulansari, 2019). Evaluasi kinerja memberikan gambaran tentang seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya (Sari & Fuadati, 2022). Produktivitas menggambarkan rasio *output* terhadap *input* dalam waktu tertentu (Sutrisno, 2017). Keterlibatan karyawan menunjukkan dedikasi dan semangat kerja (Federman, 2009).

Teori Kepuasan Karyawan

Menurut Suryati (2021), terdapat tiga teori kepuasan karyawan: teori keadilan (*equity theory*), teori pantangan (*discrepancy theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*). Teori keadilan membahas persepsi karyawan terhadap keadilan dalam *input*, *outcome*, dan perbandingan. Teori pantangan mengukur kepuasan berdasarkan perbedaan antara harapan dan kenyataan dalam elemen pekerjaan. Teori dua faktor mencakup faktor higienis yang menyebabkan ketidakpuasan dan faktor motivator yang memuaskan karyawan. Penelitian ini menggunakan Teori Dua Faktor karena teori ini relevan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi ke-puasan karyawan di PT "XYZ". Teori ini membedakan antara faktor higienis yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan faktor motivator yang meningkatkan kepuasan. Fokus penelitian pada aspek seperti retensi, absensi, dan produktivitas membuat teori ini tepat untuk menganalisis bagaimana PT "XYZ" dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Hubungan antar Konsep

Perilaku organisasi, MSDM, dan kepuasan karyawan saling berkaitan dalam menentukan kinerja organisasi. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) menyatakan bahwa perilaku organisasi mengkaji bagaimana orang berperilaku dalam kelompok dan organisasi, serta bagaimana lingkungan eksternal memengaruhi mereka. Priyono (2019) menekankan bahwa tenaga kerja adalah komponen terpenting dari sumber daya organisasi. Dodanwala, Santoso, dan Yukongdi (2023) menyatakan bahwa kepuasan karyawan adalah kondisi psikologis individu yang mencerminkan penilaian terhadap pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti pendapatan, mitra kerja, promosi, hubungan kerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja menentukan kepuasan karyawan.



Gambar 1. Kerangka berpikir

Hipotesis penelitian sebagaimana didasarkan dari hubungan antar konsep dan ditunjukkan dalam Gambar 1 dijabarkan, sebagai berikut:

- H₁*: Tingkat retensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.
- H₂*: Tingkat absensi karyawan berhubungan negatif dengan kepuasan karyawan.
- H₃*: Evaluasi kinerja yang adil dan transparan meningkatkan kepuasan karyawan.
- H₄*: Produktivitas karyawan berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.
- H₅*: Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian deskriptif, bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan di PT "XYZ." Penelitian ini difokuskan pada seluruh karyawan perusahaan sebagai populasi, yang terdiri dari 320 individu. Untuk memperoleh sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sampel minimal sebanyak 77 responden. Sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, yang memilih responden dengan syarat, yaitu karyawan yang aktif bekerja di PT "XYZ."

Definisi operasional dari variabel-variabel penelitian mencakup lima faktor utama: tingkat retensi karyawan, tingkat absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Masing-masing variabel diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket (seperti dalam Lampiran) yang disusun berdasarkan skala Likert 1–5. Ruang lingkup penelitian ini mencakup aspek-aspek yang berhubungan dengan kepuasan karyawan dalam konteks lingkungan kerja di PT "XYZ." Penelitian ini dibatasi pada karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan tidak mencakup karyawan dari perusahaan lain. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden, dan hasilnya kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26 untuk menguji validitas dan reliabilitas

Teknik pengolahan data melibatkan beberapa tahap, termasuk uji validitas dan reliabilitas instrumen. Serta, analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan rata-rata jawaban mereka terkait setiap variabel penelitian. Selain itu, analisis tabulasi silang dilakukan untuk memahami hubungan antara profil responden dengan variabel-variabel kepuasan karyawan.

Analisis Data dan Pembahasan

PT "XYZ" adalah perusahaan distribusi bahan bangunan dan produsen cat terkemuka di Indonesia, dengan lebih dari 80 cabang di seluruh negeri. Perusahaan ini menawarkan layanan distribusi yang efektif, didukung oleh tim profesional yang berfokus pada integritas, profesionalisme, dan inovasi. Berlokasi di Surabaya Selatan, PT "XYZ" memiliki visi menjadi perusahaan distribusi bahan bangunan terkemuka yang terpercaya. Selain distribusi, PT "XYZ" juga menyediakan layanan purna jual dan solusi teknis yang mendukung pelanggan dengan jaringan distribusi yang luas. Fasilitas gudang yang besar dan armada pengiriman yang signifikan memastikan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Studi ini menganalisis data dari 77 responden mengenai karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan saat ini, dan masa kerja. Mayoritas responden adalah wanita dengan usia 31–40 tahun dan pendidikan terakhir S1. Responden bekerja di berbagai posisi, dengan mayoritas sebagai staf. Masa kerja sebagian besar responden adalah antara 1–5 tahun, menunjukkan tingkat retensi yang relatif tinggi. Data ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang demografi dan latar belakang responden.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Nomor Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
Tingkat Retensi Karyawan	$X_{1,1}$	0,913	0,224	Valid
Tingkat Absensi	$X_{2,1}$	0,856	0,224	Valid
Evaluasi Kinerja	$X_{3,1}$	0,862	0,224	Valid
Produktivitas	$X_{4,1}$	0,742	0,224	Valid
Keterlibatan Karyawan	$X_{5,1}$	0,897	0,224	Valid

Berdasarkan Tabel 1 dan 2, pengujian validitas dan reliabilitas yang menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian *valid* dan reliabel. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} setiap item pertanyaan kuesioner untuk setiap variabel lebih tinggi dari nilai r_{tabel} , yaitu 0,224.

Hasil uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* juga menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai di atas 0,60, yang berarti semua variabel dapat diandalkan. Variabel yang diuji meliputi tingkat retensi karyawan, tingkat absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Kesimpulan ini mendukung validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Pernyataan	Keterangan
Tingkat Retensi Karyawan	0,918	5	Reliabel
Tingkat Absensi	0,913	5	Reliabel
Evaluasi Kinerja	0,923	5	Reliabel
Produktivitas	0,909	5	Reliabel
Keterlibatan Karyawan	0,924	5	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3, tingkat retensi karyawan di PT “XYZ” masuk dalam kategori tinggi dengan mean 3,800. Karyawan merasa perusahaan memberikan peluang pengembangan karir yang memadai. Faktor-faktor seperti budaya kerja positif, keamanan kerja, dan fasilitas perusahaan turut berkontribusi pada retensi karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perkembangan karir. Karyawan yang merasa memiliki peluang karir cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan.

Tabel 3
Tingkat Retensi Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
$X_{1.1}$	Perusahaan memiliki budaya dan nilai positif bagi karyawan seperti tidak adanya diskriminasi antar pegawai, saling menghormati satu sama lain dan lain-lain.	3,831	Tinggi
$X_{1.2}$	Perusahaan memberikan kontinuitas/keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi secara berkelanjutan.	3,740	Tinggi
$X_{1.3}$	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan.	3,896	Tinggi
$X_{1.4}$	Perusahaan memberikan fasilitas kepada setiap karyawan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja dll.	3,831	Tinggi
$X_{1.5}$	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik.	3,701	Tinggi
<i>Mean</i> Tingkat Retensi Karyawan			3,800
Kategori Skor Tingkat Retensi Karyawan			Tinggi

Berdasarkan Tabel 4, tingkat absensi karyawan juga tinggi dengan *mean* 3,761. Responden menunjukkan kedisiplinan tinggi dalam kehadiran kerja. Sistem absensi yang baik dan kebijakan perusahaan yang mendukung disiplin kerja berkontribusi pada hasil ini. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk hadir tepat waktu dan menyelesaikan tugas tanpa absen. Hasil ini mencerminkan bahwa perusahaan berhasil membangun budaya kerja yang menghargai kedisiplinan dan tanggung jawab.

Tabel 4
Tingkat Absensi Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
$X_{2.1}$	Saya tidak pernah absen saat hari kerja.	3,688	Tinggi
$X_{2.2}$	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat waktu.	3,675	Tinggi
$X_{2.3}$	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin.	3,870	Tinggi
$X_{2.4}$	PT “XYZ” mempunyai sistem absensi yang mencatat waktu kerja pegawai.	3,805	Tinggi
$X_{2.5}$	Sistem absen mampu membantu mengumpulkan data jam kerja pegawai (jam hadir, jam pulang, waktu kerja).	3,766	Tinggi
<i>Mean</i> Tingkat Absensi			3,761
Kategori Skor Tingkat Absensi			Tinggi

Berdasarkan Tabel 5, evaluasi kinerja karyawan memiliki *mean* 3,800. Evaluasi kinerja yang mudah dipahami dinilai tinggi oleh karyawan. Proses evaluasi yang transparan dan berbasis standar kerja yang jelas membantu karyawan memahami ekspektasi perusahaan. Karyawan merasa evaluasi yang dilakukan adil dan memberikan umpan balik konstruktif. Hal ini meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta mendukung pengembangan profesional mereka.

Tabel 5
Evaluasi Kinerja Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
X _{3,1}	Atasan saya secara rutin melakukan evaluasi kinerja karyawan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan.	3,662	Tinggi
X _{3,2}	Atasan saya selalu memberikan feedback bagi karyawan.	3,792	Tinggi
X _{3,3}	Evaluasi yang dilakukan sudah sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan.	3,805	Tinggi
X _{3,4}	Saya dapat menerima sistem evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan.	3,753	Tinggi
X _{3,5}	Evaluasi kinerja yang dilakukan mudah dipahami.	3,987	Tinggi
<i>Mean</i> Evaluasi Kinerja			3,800
Kategori Skor Evaluasi Kinerja			Tinggi

Berdasarkan Tabel 6, produktivitas karyawan juga tinggi dengan *mean* 3,735. Karyawan merasa teliti dan mendapatkan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Ketelitian dan dedikasi dalam menyelesaikan tugas meningkatkan kualitas kerja. Karyawan yang produktif merasa puas dengan pencapaian mereka dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa PT “XYZ” berhasil menciptakan budaya kerja yang fokus pada kualitas dan hasil yang optimal.

Tabel 6
Produktivitas Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
X _{4,1}	Saya menguasai bidang pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.	3,701	Tinggi
X _{4,2}	Saya teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.	3,792	Tinggi
X _{4,3}	Saya tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.	3,766	Tinggi
X _{4,4}	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.	3,792	Tinggi
X _{4,5}	Saya tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	3,623	Tinggi
<i>Mean</i> Produktivitas			3,735
Kategori Skor Produktivitas			Tinggi

Berdasarkan Tabel 7, keterlibatan karyawan memiliki mean 3,849. Karyawan merasa memiliki kebebasan untuk bekerja sama secara penuh. Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berkolaborasi dan terlibat dalam proses kerja tim. Keterlibatan yang tinggi ini mencerminkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang kuat di antara karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa PT “XYZ” berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

Tabel 7
Mean Keterlibatan Karyawan

Indikator	Pernyataan	Mean	Keterangan
X _{5,1}	Saya mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab.	3,922	Tinggi
X _{5,2}	Saya sangat menguasai bidang pekerjaan saya.	3,792	Tinggi
X _{5,3}	Saya menyelesaikan tugas lebih dahulu sebelum mengerjakan yang lainnya.	3,870	Tinggi
X _{5,4}	Perusahaan memberikan kebebasan untuk saling bekerjasama sepenuhnya kepada karyawan.	3,974	Tinggi
X _{5,5}	Dalam penyelesaian satu masalah perusahaan, karyawan selalu ikut serta dalam menyelesaikan masalah.	3,688	Tinggi
<i>Mean</i> Keterlibatan Karyawan			3,849
Kategori Skor Keterlibatan Karyawan			Tinggi

Berdasarkan Tabel 8, kepuasan karyawan secara keseluruhan memiliki mean 3,789. Tingkat retensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan yang tinggi berkontribusi pada kepuasan karyawan. Karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang mendukung. Hasil ini menunjukkan bahwa PT “XYZ” telah berhasil menciptakan tempat kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan. Tingkat kepuasan yang tinggi ini berdampak positif pada retensi dan kinerja karyawan.

Tabel 8
Kepuasan Karyawan

Indikator	Mean	Keterangan
Tingkat Retensi Karyawan	3,800	Tinggi
Tingkat Absensi	3,761	Tinggi
Evaluasi Kinerja	3,800	Tinggi
Produktivitas	3,735	Tinggi
Keterlibatan Karyawan	3,849	Tinggi
Total Kepuasan Karyawan	18,945	
Mean Kepuasan Karyawan	3,789	Tinggi

Hubungan antara profil responden dengan berbagai indikator seperti tingkat retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan dianalisis melalui tabulasi silang. Hasil menunjukkan variasi signifikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Wanita, usia 31–40 tahun, berpendidikan S1, dan staf menunjukkan tingkat retensi dan keterlibatan yang lebih tinggi. Variasi ini mencerminkan pengaruh faktor demografi dan posisi kerja terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Keterkaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, dan budaya perusahaan yang inklusif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Penelitian ini didukung oleh studi lain, termasuk Irabor dan Okolie (2019), Wirayudha dan Adnyani (2020), dan Winoto, Tecoalu, dan Wijaya (2021), yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari retensi karyawan terhadap kepuasan karyawan.

Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan di PT "XYZ" dipengaruhi oleh beberapa faktor utama: tingkat retensi, absensi, evaluasi kinerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki retensi yang tinggi, produktivitas yang baik, dan keterlibatan yang lebih aktif dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, tingkat absensi yang tinggi cenderung berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan. Evaluasi kinerja yang adil dan sistematis juga terbukti berkontribusi positif terhadap kepuasan karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penggunaan metode kuantitatif deskriptif tidak cukup mendalam untuk memahami semua faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan. Selain itu, penelitian terbatas pada satu perusahaan, PT "XYZ", sehingga hasilnya mungkin tidak berlaku secara umum untuk perusahaan lain serta sampel yang hanya terdiri dari 77 responden belum cukup representatif. Terakhir, keterbatasan waktu dan sumber daya membatasi ruang lingkup dan kedalaman penelitian ini, sehingga memerlukan studi lanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas variabel penelitian dengan memasukkan faktor-faktor seperti kepemimpinan dan *work-life balance*, serta mempertimbangkan pendekatan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam. Bagi Perusahaan, disarankan untuk meningkatkan program pengembangan karyawan, mengevaluasi sistem absensi, serta memastikan transparansi dalam evaluasi kinerja. Selain itu, mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dan melakukan survei kepuasan secara berkala akan membantu meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Referensi

- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Brown, M. (2001). Unequal pay, unequal responses? Pay referents and their implications for pay level satisfaction. *Journal of Management Studies*, 38(6), 879–886. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00263>

- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583–2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Herningsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2734>
- Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its affect on their retention. *Economic Series*, 19(2), 93–114. <https://doi.org/10.26458/1924>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.001>
- Locke, E.A. (1969) What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6–9. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02>
- Mugira, A. (2022). Leadership perspective employee satisfaction analysis. *Akademik Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127–135. <http://dx.doi.org/10.37481/jmh.v2i3.477>
- Nugraha, P., & Wulansari, A. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan kondisi kesehatan terhadap tingkat absensi di perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 45–56.
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Priyono. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rahadian, M. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 2904–2932.
- Rahaman, M. A., & Uddin, M. S. (2022). The effect of promotion and job training on job satisfaction of employees: An empirical study of the SME Sector in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 255–260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0255>
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-0513239>
- Sari, J., & Fuadati, S. R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JIMBis: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 39–59. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i1.5133>
- Simahatie, M., & Iba, Z. (2022). Pengaruh gaji, promosi jabatan, dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, kantor cabang Bireuen. *IndOmera*, 2(3), 12–20. <https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.210>
- Suryati. (2021). Gaya kepemimpinan servant leadership, kepuasan kerja, loyalitas kerja terhadap ko-mitmen organisasional (studi kasus pada kantor BPKAD “Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno. (2011). *Manajemen SDM*. Bandung: Alfabeta
- Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The effect and implications of work stress and workload on job satisfaction. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11), 2498–2502.

- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), 88–98.
- Winoto, T. H., Tecoalu, M., & Wijaya, S. (2021). The effect of compensation and supervisor support mediated by job satisfaction on employee retention (Case Study at PT Pradu). *Primanomics: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(1).
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan bpr lestari. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 1676–1695.

Lampiran Angket

No.	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Tingkat Retensi Karyawan						
1	Perusahaan memiliki budaya dan nilai positif bagi karyawan seperti tidak adanya diskriminasi antar pegawai, saling menghormati satu sama lain dan lain-lain.					
2	Perusahaan memberikan kontinuitas/keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi secara berkelanjutan.					
3	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan.					
4	Perusahaan memberikan fasilitas kepada setiap karyawan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja dll.					
5	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik.					
Tingkat Absensi Karyawan						
1	Saya tidak pernah absen saat hari kerja.					
2	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat waktu.					
3	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin.					
4	PT “XYZ” mempunyai sistem absensi yang mencatat waktu kerja pegawai.					
5	Sistem absen mampu membantu mengumpulkan data jam kerja pegawai (jam hadir, jam pulang, waktu kerja).					
Evaluasi Kinerja Karyawan						
1	Atasan saya secara rutin melakukan evaluasi kinerja karyawan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan.					
2	Atasan saya selalu memberikan feedback bagi karyawan.					
3	Evaluasi yang dilakukan sudah sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan.					
4	Saya dapat menerima sistem evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan.					
	Evaluasi kinerja yang dilakukan mudah dipahami.					
Produktivitas Karyawan						
1	Saya menguasai bidang pekerjaan yang saya kerjakan saat ini.					
2	Saya teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
3	Saya tepat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
4	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.					
5	Saya tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
Keterlibatan Karyawan						
1	Saya mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
2	Saya sangat menguasai bidang pekerjaan saya.					
3	Saya menyelesaikan tugas lebih dahulu sebelum mengerjakan yang lainnya.					
4	Perusahaan memberikan kebebasan untuk saling bekerjasama sepenuhnya kepada karyawan.					
5	Dalam penyelesaian satu masalah perusahaan, karyawan selalu ikut serta dalam menyelesaikan masalah.					