

Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory

Ratna Sesotya Wedadjati
STPMD "APMD"

Email: Ratna.sesotya@apmd.ac.id

Sulaiman Helmi
Universitas Bina Darma

Email: sulaimanhelmi@binadarma.ac.id

Abstract

Employee performance is heavily influenced by motivation. Companies must be aware of the factors that can influence employee motivation. The purpose of this study is to determine employee motivation in terms of two Herzberg motivation theories, using the parameters of hygiene factors and motivational factors. This study is a quantitative descriptive study. Employees of PT PLN Punagaya's work partners were studied, including PT 911 Celebes Security (74 employees), PT PLN Tarakan (139 employees), PT Cahaya Abadi Performance (57 employees), and PT Bumi Jasa Utama (5 employees). The sample in this study represents approximately 80% of the total employees of PT PLN Punagaya's partners. The research instrument is a questionnaire based on Herzberg's two factors motivation theory. The results showed that on hygiene factors which include company and administrative policies, supervision/supervisor techniques, interpersonal relationships, salary, position, working conditions, feeling of security at work/job security, and overall personal life, the results are relatively (quite) satisfied employees. On the motivational factors which include the success of completing the task, the work itself, rewards/recognition, responsibility, the possibility to develop oneself and the opportunity to advance, the overall result is that employees are relatively (quite) satisfied. So management must focus on ensuring the adequacy of hygiene factors in order to avoid employee dissatisfaction at work.

Keywords: Employee Satisfaction, Hygiene, Motivation

Abstrak

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi. Perusahaan harus menyadari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan mengetahui motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan mitra kerja PT PLN Punagaya yaitu : PT 911 Celebes Pengamanan 74 karyawan, PT PLN Tarakan 139 karyawan, PT Kinerja Cahaya Abadi 57 karyawan, dan PT Bumi Jasa Utama 5 karyawan. Sampel dalam penelitian ini sekitar 80 % dari total karyawan mitra kerja PT PLN Punagaya. Instrumen penelitian berupa kuesioner berdasarkan Herzberg's two factors motivation theory. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada faktor higienis yang mencakup kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, teknik pengawasan/penyelia, hubungan antar pribadi, gaji, jabatan, kondisi kerja, perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja, dan kehidupan pribadi secara keseluruhan hasilnya karyawan cukup puas. Pada faktor motivasi yang mencakup keberhasilan menyelesaikan tugas, pekerjaan itu sendiri, penghargaan/pengakuan, tanggung jawab, kemungkinan untuk mengembangkan diri dan kesempatan untuk maju, secara keseluruhan hasilnya karyawan cukup puas. Sehingga manajemen harus fokus untuk menjamin kecukupan faktor hygiene (faktor kesehatan) guna menghindari ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Kata kunci: Kepuasan Karyawan, Higienis, Motivasi

1. Pendahuluan

Keberhasilan perusahaan tergantung pada kreativitas sumber daya manusianya. Karyawan adalah sumber daya manusia yang sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai visi dan misinya

(Abdullah, Huang, Sarfraz, Ivascu, & Riaz, 2021). Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, berkualitas, dan produktif diperlukan untuk mendukung dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi secara sempurna (Wijayanto, 2015). Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sebagian dipengaruhi oleh kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk menunjukkan kemampuannya. (Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer, & Habiballah, 2018). Kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai itu sendiri. Jika mereka tidak memiliki keahlian atau tidak cocok untuk pekerjaan tertentu, kinerja mereka akan menurun (Chasanah, Suyanto, & Istanto, 2021). Untuk menjaga kualitas karyawan dalam suatu perusahaan, maka peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan agar karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut ingin mencapai hasil kerja yang maksimal.

Motivasi adalah keadaan atau energi yang menggerakkan karyawan yang diarahkan atau dikonsentrasikan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Ayudia, Hidayat, & Setiawan, 2020). Motivasi adalah topik yang sering diteliti dalam perilaku organisasi. Karyawan akan selalu berusaha memberikan kesan terbaik bagi perusahaan bekerja dengan program-program yang dilaksanakan jika mereka termotivasi (Zulkafli & Mahbob, 2020). Karyawan termotivasi ketika mereka bersemangat untuk melakukan pekerjaannya, ketika mereka menjadi aktif, produktif, dan kreatif untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, ketika mereka menerima dorongan atau semangat kerja baik dari internal maupun eksternal untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya. rangka menciptakan kinerja yang baik (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016). Jika perusahaan tidak mendukung pemberian employee engagement, hampir dapat dipastikan kinerja karyawan akan menurun sehingga mengakibatkan kepuasan kerja karyawan kurang optimal (Gilbert, Eka, & Limanto, 2022).

Penerapan faktor higienis dan motivasi di tempat kerja dapat membantu perusahaan mempertahankan karyawannya (Juniantara & Riana, 2015). Karyawan sebagai sumber daya manusia harus menjaga kinerjanya. Tidak seperti mesin, yang melakukan tugas yang sama setiap saat, sumber daya manusia tunduk pada perubahan produktivitas kerja (Amri, Asbari, Novitasari, & Purwanto, 2021). Perusahaan menggunakan motivasi untuk mencegah terjadinya turnover karyawan pada divisi produksi, seperti teori dua faktor yang berperan dalam kepuasan karyawan, untuk itu pentingnya perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya, sehingga timbul keinginan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi karyawan ditinjau dari dua teori motivasi Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi.

2. Literature Review

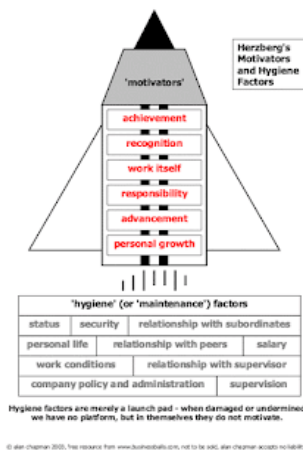
2.1 Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan (Nemteanu & Dabija, 2021). Kepuasan kerja mengacu pada orientasi afektif keseluruhan pada bagian individu terhadap peran pekerjaan yang saat ini mereka tempati. Tingkat kepuasan yang dicapai melalui pekerjaan itu sendiri, melalui aspek seperti rasa prestasi, pertumbuhan, harga diri, kemandirian, dan rasa kontrol (Helmi dkk., 2022).

2.2. Teori Frederick Herzberg - Teori Dua Faktor

Apa yang menjadi motivator dan demotivasi? Apa faktor yang bekerja dalam teori kebersihan ini? Perhatikan gambar berikut:

Gambar 1. Bagan Penjelasan Teori Motivasi Herzerberg



Sumber: <https://Bagan-Penjelasan-Teori-Motivasi-Herzberg-e1440646257345.png>. 2022

Dalam Hygiene Work Motivation Theory, Herzberg menyatakan bahwa ada dua faktor yang harus diperhatikan. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah faktor kebersihan dan faktor motivasi (Phing & Karuppannan, 2022).

Teori dua faktor Herzberg terkait dengan kebersihan dan motivasi. Hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar, dan sikap yang diarahkan pada pekerjaan itu dapat menentukan dengan baik apakah seseorang berhasil atau tidak (Beliadwi & Moningka, 2012). Faktor kebersihan atau pemeliharaan meliputi antara lain status individu dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan individu dengan rekan kerjanya, teknik pengawasan yang digunakan oleh atasan, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja, dan sistem penghargaan (Yashak, Ya Shak, Mohd Tahir, Mohamad Shah, & Mohamed, 2020). Faktor motivasi meliputi pekerjaan seseorang, kesuksesan, kesempatan untuk berkembang, kemajuan karir, dan pengakuan dari orang lain.

2.2.1 Hygiene Factor

Menurut Herzberg, kebutuhan medis ini merupakan kebutuhan yang berkelanjutan karena akan kembali ke nol begitu terpenuhi. Orang yang lapar, misalnya, akan makan, lalu menjadi lapar lagi, dan seterusnya (Prarono, 2017). Faktor pemeliharaan tersebut antara lain dissatisfiers seperti gaji, kondisi kerja, perlindungan kerja, pengawasan yang menyenangkan, kendaraan dinas, rumah dinas, dan berbagai tunjangan lainnya (Dauyah & Yulinar, 2018). Faktor hygiene adalah faktor yang melingkupi pelaksanaan pekerjaan; mereka terkait dengan konteks pekerjaan atau karakteristik ekstrinsik pekerja (Ain, Munir, & Suneel, 2021). Faktor pemeliharaan bukanlah alat yang memotivasi, tetapi lebih merupakan kebutuhan yang harus disediakan oleh para pemimpin untuk kesehatan dan kepuasan bawahan mereka. Faktor higienitas diibaratkan sebagai dasar, jika dihancurkan atau dikurangi, kita tidak akan termotivasi atau biasa-biasa saja (tidak ada ketidakpuasan). Ketika seseorang tidak puas dan kehilangan motivasi, faktor kebersihan diberikan kepada mereka sehingga mereka tidak tidak puas tetapi tidak termotivasi (Juniantara & Riana, 2015).

2. 2.2. Motivation Factors

Faktor motivasi adalah yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, khususnya perasaan sempurna dalam bekerja. Motivator ini merupakan apresiasi pribadi yang berhubungan langsung

dengan pekerjaan, seperti kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya. Elemen-elemen berikut disertakan:

- Achievement* (menyelesaikan tugas dengan sukses) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- Pengakuan (penghargaan/pengakuan)
- Tanggung jawab (*responsibility*)
- Opportunity for growth* (kemampuan untuk mengembangkan diri) dan *advance* (kesempatan untuk maju)

Adanya faktor-faktor tersebut akan memberikan rasa puas kepada karyawan, tetapi jika ada yang tidak terpenuhi belum tentu mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Motivator, menurut Herzberg, memindahkan seseorang dari keadaan tidak puas ke keadaan puas. Sedangkan faktor higiene dapat menyebabkan seseorang yang tidak puas menjadi tidak puas lagi (Fauziana, Maulana, Junianto, & Anggiani, 2021). Diagram berikut menjelaskan bagaimana memahami teori dua faktor.

Gambar 2. Perbedaan teori dua faktor



Sumber: <http://perilakuorganisasi.com/wp-content/uploads/2012/11/Two-Factor-Theory.jpg>, 2022

2.3. Implementasi Teori Dua Faktor

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg, ddk (1969) menegaskan bahwa ada tiga faktor penting yang perlu diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- Hal-hal yang memotivasi karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang meliputi perasaan pencapaian, tanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan diakui atas semua ini.
- Faktor-faktor yang membuat karyawan/karyawan tidak puas antara lain embel-embel kerja, peraturan kerja, informasi, istirahat, gelar, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- Karyawan, jika kesempatan untuk kemajuan terbatas. Mereka akan menjadi lebih sadar akan lingkungan mereka dan akan mulai melihat kekurangan.

Menurut (Rahawarin & Arikunto, 2015) Manajer dapat mencapai ini dengan menerapkan desain pekerjaan yang mencakup elemen-elemen berikut:

- Job Enlargement*. Perluasan pekerjaan dapat menyiratkan pemberian tugas tambahan kepada karyawan pada tingkat yang sama, meningkatkan jumlah pekerjaan yang mereka lakukan.
- Pengayaan pekerjaan adalah proses perluasan desain tugas untuk memberikan lebih banyak makna dan kepuasan kerja dengan melibatkan pekerja dalam pekerjaan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan pekerjaan, dengan tujuan meningkatkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, meningkatkan otonomi dan wewenang untuk merancang pekerjaan dan memperluas cakrawala kerja.
- Rotasi pekerjaan, yang melibatkan perpindahan posisi kerja dari satu lokasi ke lokasi lain untuk menyamakan kemampuan dan menghindari monoton.

3. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian yang ini adalah Penelitian deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan sebuah variabel yang ada dalam bentuk angka (Creswell, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan mitra kerja PT PLN Punagaya yaitu : PT 911 Celebes Pengamanan 74 karyawan, PT PLN Tarakan 139 karyawan, PT Kinerja Cahaya Abadi 57 karyawan, dan PT Bumi Jasa Utama 5 karyawan. Dalam hal jumlah sampel, peneliti mengikuti saran dari yang menyatakan, “Jika subjek penelitian kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitian ini merupakan populasi.” Namun, jika subjeknya lebih dari 100 orang, diperbolehkan mengumpulkan sampel 10% -15% dan 20% - 25% atau lebih. Maka sampel dalam penelitian ini sekitar 80 % dari total karyawan mitra kerja PT PLN Punagaya

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berdasarkan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higiene terdiri dari 42 aitem yang berisi pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, dengan pilihan jawaban dari 1 hingga 6 mulai dari yang paling tidak sesuai dengan pernyataan yaitu angka 1 sampai yang paling sesuai dengan pernyataan yaitu angka 6 (yang anda rasakan selama ada bekerja). Dari hasil nilai 1-6 akan dikonversi menjadi tiga (3) kriteria yaitu : puas, cukup (puas) dan kurang puas. Adapun konstruk Teori motivasi dua faktor dari herzberg dijelaskan sebagai berikut.

a. Faktor Higienis yaitu :

Tabel 1. Kuesioner Variabel Faktor Higienis

No	Komponen Variabel	Favorable	Unfavorable
1	Company policy and administration (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi)	1,3,4	2
2	Supervision technical (teknik pengawasan/penyelia)	9	5,6,7,8
3	Interpersonal relation (hubungan antar pribadi)	12,13,14	10,11
4	Pay (gaji)	16,17,18	15
5	Status (Jabatan)	19,21	20
6	Working condition (kondisi kerja)	22,23,24	
7	Job security (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja)	25,26	27
8	Personal life (kehidupan pribadi)		28,29,30

Sumber: Kajian Teori, 2022

b. Faktor Motivasi yaitu:

Tabel 2. Kuesioner Variabel Faktor Motivasi

No	Komponen Variabel	Favorable	Unfavorable
1	Achievement (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan Work it self (pekerjaan itu sendiri)	31,32,33	
2	Recognition (penghargaan/pengakuan)	34,36	35
3	Responsibility (tanggung jawab)	37,38	39
4	Possibility of growth (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan Advancement (kesempatan untuk maju)	40,41	42

Sumber: Kajian Teori, 2022

Dalam penelitian ini digunakan statistik deskriptif. Satu hal yang perlu peneliti tidak dapat membuat generalisasi karena ia telah menyadari dari awal bahwa ia hanya akan menggambarkan masalah dan tidak membuktikan hipotesis. Langkah-langkah penghitungan :

- a. Kuesioner yang telah diisi diinput ke dalam excel per variabel
- b. Per variabel di hitung nilai tertinggi dan nilai terendah untuk menentukan interval
- c. Dari hasil nilai 1-6 dikonversi menjadi tiga (3) kriteria yaitu : puas, cukup (puas) dan kurang puas

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi dapat dilihat sebagai berikut:

4.1. PT 913 Celebes Pengamanan

4.1.1. Faktor Higienis:

- 1) Company policy and administration (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 2) Supervision technical (teknik pengawasan/penyelia), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) Interpersonal relation (hubungan antar pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) Pay (gaji), hasilnya karyawan cukup puas.
- 5) Status (Jabatan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 6) Working condition (kondisi kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 7) Job security (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 8) Personal life (kehidupan pribadi), hasilnya karyawan puas.

4.1.2. Faktor Motivasi yaitu :

- 1) Achievement (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan Work it self (pekerjaan itu sendiri), hasilnya karyawan cukup puas.
- 2) Recognition (penghargaan/pengakuan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) Responsibility (tanggung jawab), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) Possibility of growth (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan Advancement (kesempatan untuk maju), hasilnya karyawan cukup puas.

Data yang sudah dianalisis dibuat dalam tabel, diagram pie hasil kuesioner dan pembahasan tentang motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi :

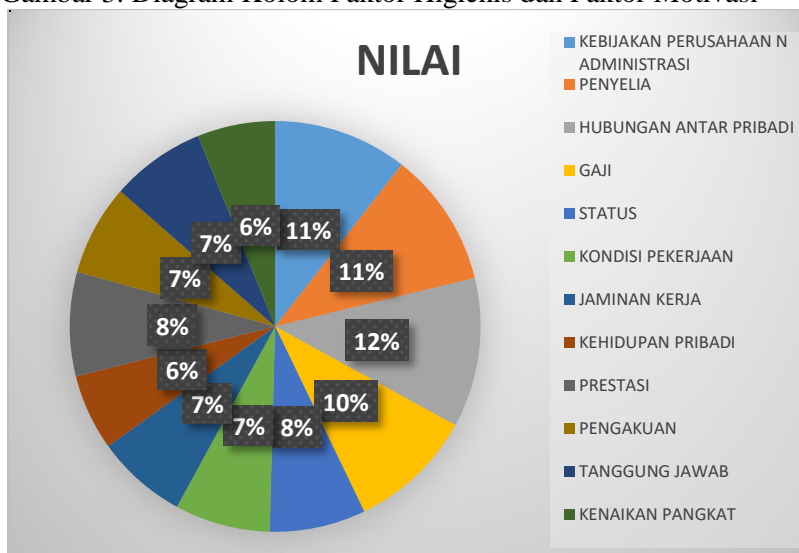
Tabel 3. Nilai Faktor Higienis dan Faktor Motivasi

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
1	Kebijakan Perusahaan dan Administrasi	1149	Cukup	1776-1283	1282-789	788-296
2	Penyelia	1157	Cukup	2220-1603	1602-987	986-370
3	Hubungan Antar Pribadi	1279	Cukup	2220-1603	1602-987	986-370
4	Gaji	1074	Cukup	1776-1283	1282-789	788-296

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
5	Status	823	Cukup	1332-962	961-592	591-222
6	Kondisi Pekerjaan	816	Cukup	1332-962	961-592	591-222
7	Jaminan Kerja	778	Cukup	1332-962	961-592	591-222
8	Kehidupan Pribadi	652	Cukup	1332-962	961-592	591-222
9	Prestasi	890	Cukup	1332-962	961-592	591-222
10	Pengakuan	778	Cukup	1332-962	961-592	591-222
11	Tanggung Jawab	810	Cukup	1332-962	961-592	591-222
12	Kenaikan Pangkat	665	Cukup	1332-962	961-592	591-222

Sumber: Pengolahan Data, 2022

Gambar 3. Diagram Kolom Faktor Higienis dan Faktor Motivasi



Sumber: Pengolahan Data, 2022

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih harus menambah dorongan motivasi kepada karyawan baik dari faktor higienis dan faktor motivasi karena secara keseluruhan yang dirasakan karyawan cukup puas, terbukti semua karyawan merasa cukup puas terhadap perusahaan. Rekomendasi untuk perusahaan agar dua belas (12) faktor yang karyawan merasa cukup puas menjadi puas adalah :

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), yang harus dilakukan perusahaan adalah lebih memperjelaskan segala kebijakan yang akan diberlakukan untuk karyawan dan tentunya lebih sering mengkomunikasikannya, tidak hanya sekali tetapi berulang-ulang dalam mengkomunikasikannya.
- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), yang harus dilakukan perusahaan adalah mengkomunikasi ke semua para *leader* struktural untuk lebih banyak berinteraksi dengan karyawan, melakukan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) dan sering memberi *reward* dalam bentuk apapun seperti pujian. Karena setiap karyawan inginnya selalu diperhatikan, dipahami dan dimengerti.

- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), perusahaan lebih sering melakukan pertemuan-pertemuan seperti setiap hari *coffee morning* agar hubungan karyawan dengan teman sesama karyawan dan *leader* lebih intens terjalin.
- 4) *Pay* (gaji), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat melakukan evaluasi terlebih dahulu system remunerasi agar ketemu sebabnya mengapa karyawan masih puas dan kemudian baru dilakukan perbaikan tahap demi tahap.
- 5) Status (jabatan), perusahaan dan atasan dapat mengkomunikasi dan menjelaskan kejelasan kepegawaian agar karyawan lebih merasa nyaman.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), perusahaan dapat mengevaluasi ulang sarana dan prasarana yang sudah diberikan ke karyawan dan mempertimbangkan keinginan atau permintaan karyawan agar karyawan lebih merasa puas.
- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaan dan meningkatkan dalam mengarahkan kejelasan dalam pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), perusahaan dapat meminta atasan langsung dari karyawan untuk melakukan konseling kepada karyawan agar dapat memahami dan mengerti permasalahan pribadi yang dihadapi oleh bawahannya jika memungkinkan sehingga faktor pribadi tidak akan mengganggu kinerja dan produktivitas pekerjaan sehingga *Personal life* (kehidupan pribadi) karyawan menjadi puas.
- 9) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), yang harus dilakukan atasan sering memberikan *reward* ketika ada bawahannya yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentunya didukung juga oleh support dari perusahaan yang menerapkan *reward* dan *punishment* terhadap hasil kerja karyawan
- 10) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), peran atasan sangat penting bagaimana membuat karyawan menjadi puas dengan sering memberi penghargaan atau *reward* dalam bentuk apapun, karena hal ini termasuk bentuk kepedulian atasan terhadap karyawan.
- 11) *Responsibility* (tanggung jawab), agar tidak terjadi ketidakpuasan karyawan juga membutuhkan dipercayai oleh atasan dengan memberi kewenangan atau tanggung jawab penuh kepada karyawan tentunya sesuai kompetensi Ketika melaksanakan pekerjaan.
- 12) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), perusahaan juga harus memikirkan tentang jenjang karir bagi karyawan agar tidak terjadi ketidakpuasan.

Agar dapat menuju kepada merasa puas atau lebih baik lagi dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan maka butuh dorongan tambahan motivasi baik dari pihak perusahaan maupun dari diri karyawan lebih intens dan terprogram dan juga melakukan evaluasi sistem manajemen dan kebijakan. Perusahaan maupun karyawan harus menambah dorongan motivasi, mengevaluasi dan memperbaiki agar dapat tercapai 100% puas.

4.2. PT PLN Tarakan

4.2.1 Faktor Higienis yaitu:

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Pay* (gaji), hasilnya karyawan cukup puas.
- 5) Status (Jabatan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), hasilnya karyawan cukup puas.

- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.

4.2.2. Faktor Motivasi yaitu:

- 1) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), hasilnya karyawan puas.
- 2) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) *Responsibility* (tanggung jawab), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), hasilnya karyawan cukup puas.

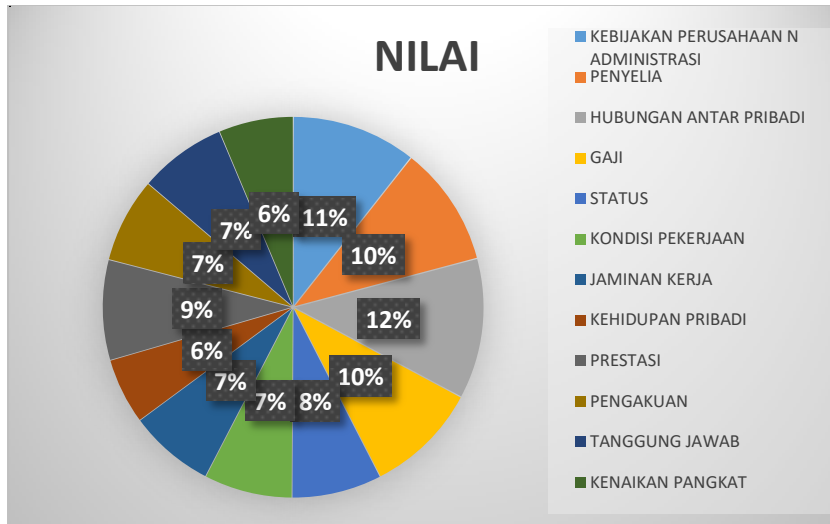
Data yang sudah dianalisis dibuat dalam tabel, diagram pie hasil kuesioner dan pembahasan tentang motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi :

Tabel 4. Nilai Faktor Higienis dan Faktor Motivasi

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
1	Kebijakan Perusahaan dan Administrasi	2405	Cukup	3336-2409	2408-1483	1482-556
2	Penyelia	2317	Cukup	4170-3012	3011-1853	1852-695
3	Hubungan Antar Pribadi	2707	Cukup	4170-3012	3011-1853	1852-695
4	Gaji	2179	Cukup	3336-2409	2408-1483	1482-556
5	Status	1730	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
6	Kondisi Pekerjaan	1699	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
7	Jaminan Kerja	1649	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
8	Kehidupan Pribadi	1269	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
9	Prestasi	1932	Puas	2502-1807	1806-1112	1111-417
10	Pengakuan	1631	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
11	Tanggung Jawab	1684	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417
12	Kenaikan Pangkat	1432	Cukup	2502-1807	1806-1112	1111-417

Sumber: Pengolahan Data, 2022

Gambar 4. Diagram Kolom Faktor Higienis dan Faktor Motivasi



Sumber: Pengolahan Data, 2022

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih harus menambah dorongan motivasi kepada karyawan baik dari faktor higienis dan faktor motivasi karena secara keseluruhan yang dirasakan karyawan cukup puas, terbukti sebagian besar karyawan merasa cukup puas terhadap perusahaan, namun ada satu (1) faktor yang karyawan merasa puas adalah variabel faktor higienis yaitu variabel faktor motivasi yaitu : *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri). Rekomendasi untuk perusahaan agar sebelas (11) faktor yang karyawan merasa cukup puas menjadi puas adalah :

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), yang harus dilakukan perusahaan adalah lebih memperjelaskan segala kebijakan yang akan diberlakukan untuk karyawan dan tentunya lebih sering mengkomunikasikannya, tidak hanya sekali tetapi berulang-ulang dalam mengkomunikasikannya.
- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), yang harus dilakukan perusahaan adalah mengkomunikasi ke semua para *leader* struktural untuk lebih banyak berinteraksi dengan karyawan, melakukan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) dan sering memberi *reward* dalam bentuk apapun seperti pujian. Karena setiap karyawan inginnya selalu diperhatikan, dipahami dan dimengerti.
- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), perusahaan lebih sering melakukan pertemuan-pertemuan seperti setiap hari *coffee morning* agar hubungan karyawan dengan teman sesama karyawan dan *leader* lebih intens terjalin.
- 4) *Pay* (gaji), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat melakukan evaluasi terlebih dahulu system remunerasi agar ketemu sebabnya mengapa karyawan masih puas dan kemudian baru dilakukan perbaikan tahap demi tahap.
- 5) Status (jabatan), perusahaan dan atasan dapat mengkomunikasi dan menjelaskan kejelasan kepegawaian agar karyawan lebih merasa nyaman.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), perusahaan dapat mengevaluasi ulang sarana dan prasarana yang sudah diberikan ke karyawan dan mempertimbangkan keinginan atau permintaan karyawan agar karyawan lebih merasa puas.
- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaan dan meningkatkan dalam mengarahkan kejelasan dalam pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), perusahaan dapat meminta atasan langsung dari karyawan untuk melakukan konseling kepada karyawan agar dapat memahami dan mengerti permasalahan pribadi yang dihadapi oleh bawahannya jika memungkinkan sehingga faktor

pribadi tidak akan mengganggu kinerja dan produktivitas pekerjaan sehingga *Personal life* (kehidupan pribadi) karyawan menjadi puas.

- 9) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), peran atasan sangat penting bagaimana membuat karyawan menjadi puas dengan sering memberi penghargaan atau *reward* dalam bentuk apapun, karena hal ini termasuk bentuk kepedulian atasan terhadap karyawan.
- 10) *Responsibility* (tanggung jawab), agar tidak terjadi ketidakpuasan karyawan juga membutuhkan dipercayai oleh atasan dengan memberi kewenangan atau tanggung jawab penuh kepada karyawan tentunya sesuai kompetensi Ketika melaksanakan pekerjaan.
- 11) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), perusahaan juga harus memikirkan tentang jenjang karir bagi karyawan agar tidak terjadi ketidakpuasan.

Agar dapat menuju kepada merasa puas atau lebih baik lagi dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan maka butuh dorongan tambahan motivasi baik dari pihak perusahaan maupun dari diri karyawan lebih intens dan terprogram dan juga melakukan evaluasi sistem manajemen dan kebijakan. Perusahaan maupun karyawan harus menambah dorongan motivasi, mengevaluasi dan memperbaiki agar dapat tercapai 100% puas.

4.3. PT Kinerja Cahaya Abadi

4.3.1. Faktor higienis yaitu :

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Pay* (gaji), hasilnya karyawan cukup puas.
- 5) Status (Jabatan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.

4.3.2. Faktor motivasi yaitu :

- 1) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), hasilnya karyawan cukup puas.
- 2) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) *Responsibility* (tanggung jawab), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), hasilnya karyawan cukup puas.

Data yang sudah dianalisis dibuat dalam tabel, diagram pie hasil kuesioner dan pembahasan tentang motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi :

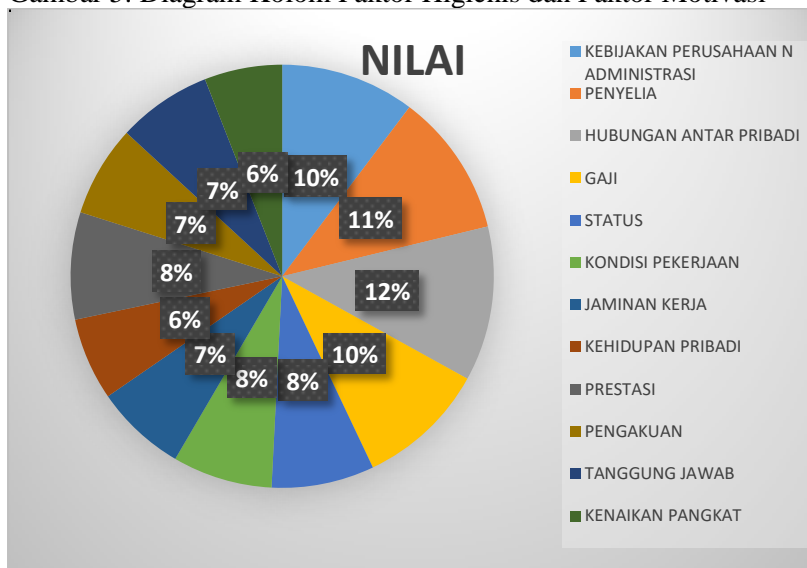
Tabel 5. Nilai Faktor Higienis dan Faktor Motivasi

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
1	Kebijakan perusahaan dan administrasi	927	Cukup	1368-988	987-608	607-228

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
2	Penyelia	989	Cukup	1710-1235	1234-760	759-285
3	Hubungan antar pribadi	1068	Cukup	1710-1235	1234-760	759-285
4	Gaji	895	Cukup	1368-988	987-608	607-228
5	Status	709	Cukup	1026-741	740-456	455-171
6	Kondisi pekerjaan	689	Cukup	1026-741	740-456	455-171
7	Jaminan kerja	629	Cukup	1026-741	740-456	455-171
8	Kehidupan pribadi	570	Cukup	1026-741	740-456	455-171
9	Prestasi	739	Cukup	1026-741	740-456	455-171
10	Pengakuan	629	Cukup	1026-741	740-456	455-171
11	Tanggung jawab	650	Cukup	1026-741	740-456	455-171
12	Kenaikan pangkat	537	Cukup	1026-741	740-456	455-171

Sumber: Pengolahan Data, 2022

Gambar 5. Diagram Kolom Faktor Higienis dan Faktor Motivasi



Sumber: Pengolahan Data, 2022

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih harus menambah dorongan motivasi kepada karyawan baik dari faktor higienis dan faktor motivasi karena secara keseluruhan yang dirasakan karyawan cukup puas, terbukti semua karyawan merasa cukup puas terhadap perusahaan. Rekomendasi untuk perusahaan agar duabelas (12) faktor yang karyawan merasa cukup puas menjadi puas adalah :

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), yang harus dilakukan perusahaan adalah lebih memperjelaskan segala kebijakan yang akan diberlakukan untuk karyawan dan tentunya lebih sering mengkomunikasikannya, tidak hanya sekali tetapi berulang-ulang dalam mengkomunikasikannya.

- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), yang harus dilakukan perusahaan adalah mengkomunikasi kesemua para *leader* struktural untuk lebih banyak berinteraksi dengan karyawan, melakukan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) dan sering memberi reward dalam bentuk apapun seperti pujian. Karena setiap karyawan inginnya selalu diperhatikan, dipahami dan dimengerti.
- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), perusahaan lebih sering melakukan pertemuan-pertemuan seperti setiap hari *coffee morning* agar hubungan karyawan dengan teman sesama karyawan dan leader lebih intens terjalin.
- 4) *Pay* (gaji), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat melakukan evaluasi terlebih dahulu system remunerasi agar ketemu sebabnya mengapa karyawan masih puas dan kemudian baru dilakukan perbaikan tahap demi tahap.
- 5) Status (jabatan), perusahaan dan atasan dapat mengkomunikasi dan menjelaskan kejelasan kepegawaian agar karyawan lebih merasa nyaman.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), perusahaan dapat mengevaluasi ulang sarana dan prasarana yang sudah diberikan ke karyawan dan mempertimbangkan keinginan atau permintaan karyawan agar karyawan lebih merasa puas.
- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaan dan meningkatkan dalam mengarahkan kejelasan dalam pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), perusahaan dapat meminta atasan langsung dari karyawan untuk melakukan konseling kepada karyawan agar dapat memahami dan mengerti permasalahan pribadi yang dihadapi oleh bawahannya jika memungkinkan sehingga faktor pribadi tidak akan mengganggu kinerja dan produktivitas pekerjaan sehingga *Personal life* (kehidupan pribadi) karyawan menjadi puas.
- 9) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), yang harus dilakukan atasan sering memberikan reward ketika ada bawahannya yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentunya didukung juga oleh support dari perusahaan yang menerapkan *reward* dan punishment terhadap hasil kerja karyawan
- 10) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), peran atasan sangat penting bagaimana membuat karyawan menjadi puas dengan sering memberi penghargaan atau *reward* dalam bentuk apapun, karena hal ini termasuk bentuk kepedulian atasan terhadap karyawan.
- 11) *Responsibility* (tanggung jawab), agar tidak terjadi ketidakpuasan karyawan juga membutuhkan dipercayai oleh atasan dengan memberi kewenangan atau tanggung jawab penuh kepada karyawan tentunya sesuai kompetensi Ketika melaksanakan pekerjaan.
- 12) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), perusahaan juga harus memikirkan tentang jenjang karir bagi karyawan agar tidak terjadi ketidakpuasan.

Agar dapat menuju kepada merasa puas atau lebih baik lagi dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan maka butuh dorongan tambahan motivasi baik dari pihak perusahaan maupun dari diri karyawan lebih intens dan terprogram dan juga melakukan evaluasi sistem manajemen dan kebijakan. Perusahaan maupun karyawan harus menambah dorongan motivasi, mengevaluasi dan memperbaiki agar dapat tercapai 100% puas.

4.4. PT Bumi Jasa Utama

4.4.1. Faktor higienis yaitu :

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), hasilnya karyawan puas.
- 2) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), hasilnya karyawan cukup puas.

- 3) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Pay* (gaji), hasilnya karyawan puas.
- 5) Status (Jabatan), hasilnya karyawan puas.
- 6) *Working condition* (kondisi kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 7) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), hasilnya karyawan cukup puas.
- 8) *Personal life* (kehidupan pribadi), hasilnya karyawan cukup puas.

4.4.2. Faktor motivasi yaitu :

- 1) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), hasilnya karyawan puas.
- 2) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), hasilnya karyawan cukup puas.
- 3) *Responsibility* (tanggung jawab), hasilnya karyawan cukup puas.
- 4) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), hasilnya karyawan cukup puas.

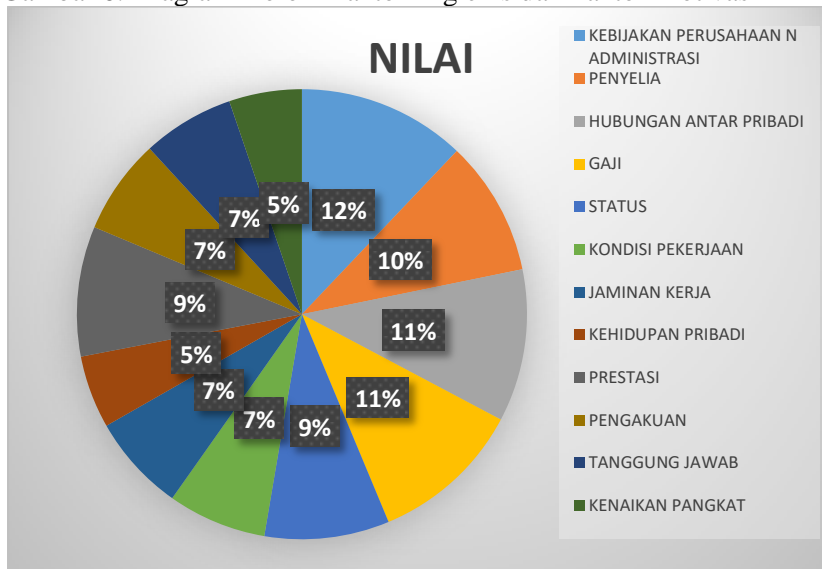
Data yang sudah dianalisis dibuat dalam tabel, diagram pie hasil kuesioner dan pembahasan tentang motivasi karyawan ditinjau dengan dua teori motivasi dari Herzberg melalui parameter faktor higienis dan faktor motivasi :

Tabel 6. Nilai Faktor Higienis dan Faktor Motivasi

No	Dua Faktor Herzberg	Nilai	Kriteria	Puas	Cukup	Kurang
1	Kebijakan perusahaan dan administrasi	97	Puas	120-87	86-53	52-20
2	Penyelia	78	Cukup	150-108	107-67	66-25
3	Hubungan antar pribadi	88	Cukup	150-108	107-67	66-25
4	Gaji	88	Puas	120-87	86-53	52-20
5	Status	72	Puas	90-65	64-40	39-15
6	Kondisi pekerjaan	57	Cukup	90-65	64-40	39-15
7	Jaminan kerja	56	Cukup	90-65	64-40	39-15
8	Kehidupan pribadi	42	Cukup	90-65	64-40	39-15
9	Prestasi	75	Puas	90-65	64-40	39-15
10	Pengakuan	55	Cukup	90-65	64-40	39-15
11	Tanggung jawab	53	Cukup	90-65	64-40	39-15
12	Kenaikan pangkat	42	Cukup	90-65	64-40	39-15

Sumber: Pengolahan Data, 2022

Gambar 6. Diagram Kolom Faktor Higienis dan Faktor Motivasi



Sumber: Pengolahan Data, 2022

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih harus menambah dorongan motivasi kepada karyawan baik dari faktor higienis dan faktor motivasi karena secara keseluruhan yang dirasakan karyawan cukup puas, terbukti sebagian besar karyawan merasa cukup puas terhadap perusahaan, namun ada empat (4) variabel merasa puas adalah variabel faktor hygiene : *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi), *Pay* (gaji), dan *Status* (Jabatan), sedangkan variabel faktor motivasi yaitu : *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas) dan *Work it self* (pekerjaan itu sendiri). Rekomendasi untuk perusahaan agar delapan (8) faktor yang karyawan merasa cukup puas menjadi puas adalah :

- 1) *Supervision technical* (teknik pengawasan/penyelia), yang harus dilakukan perusahaan adalah mengkomunikasikan semua para leader struktural untuk lebih banyak berinteraksi dengan karyawan, melakukan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) dan sering memberi *reward* dalam bentuk apapun seperti pujian. Karena setiap karyawan inginnya selalu diperhatikan, dipahami dan dimengerti.
- 2) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), perusahaan lebih sering melakukan pertemuan-pertemuan seperti setiap hari *coffee morning* agar hubungan karyawan dengan teman sesama karyawan dan leader lebih intens terjalin.
- 3) *Working condition* (kondisi kerja), perusahaan dapat mengevaluasi ulang sarana dan prasarana yang sudah diberikan ke karyawan dan mempertimbangkan keinginan atau permintaan karyawan agar karyawan lebih merasa puas.
- 4) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja/jaminan kerja), cara agar karyawan menjadi puas adalah perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaan dan meningkatkan dalam mengarahkan kejelasan dalam pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan.
- 5) *Personal life* (kehidupan pribadi), perusahaan dapat meminta atasan langsung dari karyawan untuk melakukan konseling kepada karyawan agar dapat memahami dan mengerti permasalahan pribadi yang dihadapi oleh bawahannya jika memungkinkan sehingga faktor pribadi tidak akan mengganggu kinerja dan produktivitas pekerjaan sehingga *Personal life* (kehidupan pribadi) karyawan menjadi puas.
- 6) *Recognition* (penghargaan/pengakuan), peran atasan sangat penting bagaimana membuat karyawan menjadi puas dengan sering memberi penghargaan atau *reward* dalam bentuk apapun, karena hal ini termasuk bentuk kepedulian atasan terhadap karyawan.

- 7) *Responsibility* (tanggung jawab), agar tidak terjadi ketidakpuasan karyawan juga membutuhkan dipercayai oleh atasan dengan memberi kewenangan atau tanggung jawab penuh kepada karyawan tentunya sesuai kompetensi Ketika melaksanakan pekerjaan.
- 8) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri) dan *Advancement* (kesempatan untuk maju), perusahaan juga harus memikirkan tentang jenjang karir bagi karyawan agar tidak terjadi ketidakpuasan.

Agar dapat menuju kepada merasa puas atau lebih baik lagi dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan maka butuh dorongan tambahan motivasi baik dari pihak perusahaan maupun dari diri karyawan lebih intens dan terprogram dan juga melakukan evaluasi sistem manajemen dan kebijakan. Perusahaan maupun karyawan harus menambah dorongan motivasi, mengevaluasi dan memperbaiki agar dapat tercapai 100% puas.

5. Simpulan

Menurut teori dua faktor, manajemen harus memprioritaskan faktor kesehatan yang cukup untuk mencegah pergantian staf. Manajemen juga harus memastikan bahwa pekerjaan meningkatkan semangat kerja untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih baik. Untuk memotivasi seorang karyawan, konsep ini menekankan pengayaan kerja. Keterampilan dan kompetensi karyawan harus dimanfaatkan semaksimal mungkin di tempat kerja. Berkonsentrasi pada variabel motivasi dapat membantu meningkatkan kualitas kerja.

6. Daftar Pustaka

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Ain, N. U., Munir, M., & Suneel, I. (2021). Role of emotional intelligence and grit in life satisfaction. *Heliyon*, 7(4), e06829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06829>
- Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55–62. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>
- Amri, W. A. A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Religiosity and Service Quality on Job Satisfaction: A Case Study of MSME Employees. *International Journal of Social And Management Studies (IJOSMAS)*, 1(1), 53–63.
- Ayudia, N. P. C., Hidayat, A. C., & Setiawan, Z. (2020). Analisis Perbedaan Motivasi Kerja Perawat Pegawai Negeri Sipil (PNS), Perawat Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dan Perawat Tenaga Harian Lepas (THL) di RSUD Dr. Soedirman Kebumen Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(2), 103–108. <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v11i2.1191>
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Beliadwi, B., & Moningga, C. (2012). Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan PT. Worleyparsons Indonesia di Tinjau Dari Teori Dua Faktor Herzberg. *PSIBERNETIKA*, 5(2), 1–16.
- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: The Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 18(1), 712–731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed). Boston: Pearson.
- Dauyah, E., & Yulinar, Y. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Belajar Bahasa Inggris Mahasiswanon-Pendidikan Bahasa Inggris. *JURNAL SERAMBI ILMU*, 30(2), 196–209. <https://doi.org/10.32672/si.v30i2.761>
- Fauziana, E., Maulana, S., Junianto, O., & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Loyalitas Karyawan (Organizational Citizenship Behavior) dan Penerapan Teori Dua Faktor (Two Factor Theories) Terhadap Kinerja Perusahaan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 1632–1642. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.5441>
- Gilbert, J., Eka, A., & Limanto, S. (2022). Faktor-Faktor Motivasi Pekerja Pada Usaha Jasa Konstruksi Berdasarkan Teori Herzberg. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik*, 11(1), 108–115.
- Helmi, S., Suyanto, M., Efendi, I., Hidayat, A., Mustafa, Z., Istanto, Y., & Susanto, S. (2022). The Influence of Internal Marketing on Internal Service Quality Mediated by Job Satisfaction and Employee Loyalty. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 3(6), 63–69. <https://doi.org/10.7176/JESD/13-6-09>
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611–628.
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Phing, H. S., & Karuppanan, G. (2022). Hubungan antara Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dengan Teori Dua Faktor: Satu Tinjauan Soratan Kajian. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(3), 403–414. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.3.4.32>
- Pramono, J. (2017). Pengaruh Faktor Higinie Dan Pemuas Pada Motivasi Dan Kinerja: Uji Terhadap Teori Herzberg. *JURNAL OPTIMAL*, 1(1), 1–12.
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173–188. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6334>
- Wijayanto, K. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Bank. *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 17(1), 38–45. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v17i1.2272>
- Yashak, A., Ya Shak, M. S., Mohd Tahir, M. H., Mohamad Shah, D. S., & Mohamed, M. F. (2020). Faktor Motivasi Teori Dua Faktor Herzberg dan Tahap Motivasi Guru Pendidikan Islam.: Herzberg Two-Factor Theory's Motivation Factor and the Islamic Studies Teachers Motivation Level. *Sains Insani*, 5(2), 65–74. <https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol5no2.192>
- Zulkafli, N., & Mahbob, M. H. (2020). Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja. *JURNAL WACANA SARJANA*, 4(3), 1–11.

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.