



Pengaruh Teori Motivasi Herzberg terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur

Ma'shum Jamil

Universitas Insan Pembangunan Indonesia (UNIPi)

E-mail: maksum.yakub78@gmail.com

Article Info

Article history:

Received August 20, 2026

Revised August 31, 2026

Accepted September 02, 2026

Keywords:

Herzberg's Motivation Theory,
Hygiene Factors, Motivator
Factors, Employee
Performance, Manufacturing
Company

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of two dimensions of Herzberg's Motivation Theory, namely hygiene (extrinsic) factors and motivator (intrinsic) factors, on employee performance in a manufacturing company. The study employs a quantitative associative approach with a survey design involving 60 employee respondents from five departments: Production, PPIC & Administration, Logistics, Quality Control, and Maintenance. Data were collected through a closed-ended questionnaire using a 1–5 Likert scale measuring five indicators of hygiene factors, five indicators of motivator factors, and five indicators of employee performance. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression. The results show that hygiene factors have a positive and significant relationship with employee performance ($r = 0.379$; $p = 0.003$), while motivator factors show a stronger and also significant relationship ($r = 0.566$; $p < 0.001$). Multiple regression results indicate that both variables simultaneously and significantly affect employee performance ($F = 19.84$; $p < 0.001$), explaining 41.0 percent of the variance ($R^2 = 0.410$), with motivator factors contributing relatively more than hygiene factors. These findings reinforce Herzberg's proposition that motivator factors act as the primary driver of improved performance, whereas hygiene factors mainly function as a prerequisite to prevent job dissatisfaction. This study recommends that manufacturing companies maintain adequate hygiene factors while strengthening motivator factors through recognition of achievement, meaningful responsibility, and sustained career development.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received August 20, 2026

Revised August 31, 2026

Accepted September 02, 2026

Kata Kunci:

Teori Motivasi Herzberg,
Faktor Higienis, Faktor

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dua dimensi Teori Motivasi Herzberg, yaitu faktor higienis (ekstrinsik) dan faktor motivator (intrinsik), terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan desain survei terhadap 60 responden karyawan yang tersebar pada lima departemen, yaitu Produksi, PPIC & Administrasi, Logistik, Quality Control, dan Maintenance. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1–5 yang mengukur lima indikator faktor higienis (gaji dan tunjangan, kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja), lima



Motivator, Kinerja Karyawan,
Perusahaan Manufaktur

indikator faktor motivator (capaian prestasi, pengakuan dan penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan tantangan pekerjaan), serta lima indikator kinerja karyawan (kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif dan pemecahan masalah, serta kerja sama tim). Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif, uji korelasi Pearson, dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor higienis memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($r = 0,379$; $p = 0,003$), sedangkan faktor motivator memiliki hubungan yang lebih kuat dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan ($r = 0,566$; $p < 0,001$). Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 19,84$; $p < 0,001$) dengan kontribusi sebesar 41,0 persen ($R^2 = 0,410$), dan faktor motivator memberikan kontribusi relatif lebih besar dibandingkan faktor higienis. Temuan ini memperkuat gagasan Herzberg bahwa faktor motivator berperan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja, sementara faktor higienis lebih berfungsi sebagai prasyarat untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Penelitian ini merekomendasikan agar manajemen perusahaan manufaktur menjaga kecukupan faktor higienis sekaligus memperkuat faktor motivator melalui pengakuan atas prestasi, pemberian tanggung jawab yang bermakna, dan pengembangan karier karyawan secara berkelanjutan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Ma'shum Jamil

Universitas Insan Pembangunan Indonesia

E-mail: maksum.yakub78@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, terlebih pada sektor manufaktur yang sangat bergantung pada konsistensi produktivitas tenaga kerja di lini produksi. Berbeda dengan sektor jasa yang hasil kerjanya relatif tidak berwujud, perusahaan manufaktur menuntut standar kinerja yang terukur secara ketat, mulai dari kualitas produk, kuantitas keluaran, ketepatan waktu penyelesaian, hingga kemampuan karyawan dalam merespons masalah operasional secara cepat. Ketika kinerja karyawan menurun, dampaknya dapat langsung dirasakan pada efisiensi lini produksi, tingkat cacat produk, dan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang paling banyak dikaji dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi dipandang sebagai kekuatan pendorong yang menggerakkan individu untuk mengarahkan usaha, ketekunan, dan arah perilaku tertentu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di antara berbagai teori motivasi yang berkembang dalam kajian perilaku organisasi, Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg tetap menjadi salah satu kerangka yang paling banyak diacu hingga saat ini karena kesederhanaannya dalam memisahkan sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja ke dalam dua kelompok faktor yang



berbeda (Herzberg & Mausner, 1959). Berdasarkan penelitian awalnya terhadap sejumlah insinyur dan akuntan, Herzberg (1987) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, sehingga kepuasan dan ketidakpuasan tidak dapat dipandang sebagai dua ujung dari satu kontinum yang sama.

Herzberg mengelompokkan faktor tersebut menjadi faktor higienis atau ekstrinsik, yang meliputi gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja, serta faktor motivator atau intrinsik, yang meliputi capaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan tantangan pekerjaan (McLeod, 2026). Faktor higienis pada dasarnya berfungsi mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja, tetapi kehadirannya tidak serta-merta mendorong peningkatan kinerja secara signifikan. Sebaliknya, faktor motivator dipandang sebagai pendorong utama yang mampu meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja karena berkaitan langsung dengan kebutuhan psikologis karyawan akan pertumbuhan dan aktualisasi diri (EBSCO Research Starters, 2026).

Penerapan Teori Dua Faktor Herzberg telah banyak diuji pada berbagai konteks organisasi, baik di sektor jasa maupun manufaktur, dan pada umumnya menunjukkan bahwa kedua kelompok faktor tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja meskipun dengan kekuatan pengaruh yang berbeda. Ginting (2026) melalui kajian literatur sistematis terhadap dua belas artikel nasional dan internasional menemukan bahwa faktor higienis lebih berperan sebagai prasyarat dasar untuk mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivator yang bersifat intrinsik menjadi pendorong utama peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Wedadjati dan Helmi (2022) pada karyawan mitra kerja PT PLN yang menunjukkan bahwa kecukupan faktor higienis penting untuk menghindari ketidakpuasan, sementara faktor motivator berkontribusi pada dorongan kerja yang lebih produktif. Pada konteks yang lebih spesifik, Andriani dan Widiawati (2017) menemukan bahwa penerapan kedua faktor tersebut di PT Aristika Kreasi Mandiri berjalan belum optimal sehingga memengaruhi konsistensi produktivitas karyawan, sedangkan Djajasmita (2016) pada studi terhadap pegawai RRI Bandung menegaskan bahwa motivasi dan faktor higienis secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

Meskipun kajian mengenai Teori Herzberg telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian terdahulu di Indonesia masih terfokus pada sektor jasa, pendidikan, atau usaha skala kecil dan menengah, sedangkan kajian empiris yang secara khusus mengukur kontribusi relatif antara faktor higienis dan faktor motivator terhadap kinerja pada perusahaan manufaktur dengan pendekatan kuantitatif berbasis data lapangan masih relatif terbatas (Ramadhan & Sari, 2025). Padahal, karakteristik pekerjaan di sektor manufaktur, yang umumnya bersifat rutin, terstandarisasi, dan berorientasi pada target produksi, berpotensi menghasilkan pola hubungan antara faktor motivasi dan kinerja yang berbeda dibandingkan sektor jasa. Kesenjangan inilah yang mendasari perlunya penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu: (1) bagaimana pengaruh faktor higienis terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur; (2) bagaimana pengaruh faktor motivator terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur; dan (3) bagaimana pengaruh faktor higienis dan faktor motivator secara simultan terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis



secara empiris pengaruh parsial dan simultan kedua dimensi Teori Motivasi Herzberg tersebut terhadap kinerja karyawan, menggunakan data survei terhadap 60 responden pada sebuah perusahaan manufaktur.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya bukti empiris mengenai relevansi Teori Dua Faktor Herzberg pada konteks industri manufaktur di Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam menentukan prioritas antara pemenuhan faktor higienis dan penguatan faktor motivator guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor atau yang dikenal juga sebagai Teori Motivasi-Higiene dikembangkan oleh Frederick Herzberg bersama rekan-rekannya melalui penelitian terhadap pengalaman kerja sejumlah karyawan di Pittsburgh, Amerika Serikat, yang kemudian dituangkan dalam buku *The Motivation to Work* (Herzberg & Mausner, 1959). Berbeda dengan asumsi klasik yang memandang kepuasan dan ketidakpuasan kerja sebagai dua ujung dari satu kontinum yang sama, Herzberg mengajukan gagasan bahwa keduanya berada pada dua kontinum yang terpisah dan dipengaruhi oleh kelompok faktor yang berbeda pula (Herzberg, 1987).

Kelompok faktor pertama disebut faktor higienis atau faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, bukan dengan isi pekerjaan itu sendiri. Faktor ini mencakup gaji dan tunjangan, kebijakan dan administrasi perusahaan, kualitas supervisi, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal dengan rekan kerja maupun atasan, serta rasa aman dalam bekerja (McLeod, 2026). Ketidakersediaan atau ketidaklayakan faktor higienis dapat memicu ketidakpuasan kerja, tetapi pemenuhannya hanya mengembalikan karyawan pada kondisi netral, bukan pada kondisi yang benar-benar termotivasi untuk bekerja lebih baik (EBSCO Research Starters, 2026).

Kelompok faktor kedua disebut faktor motivator atau faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang melekat pada isi pekerjaan itu sendiri dan berkaitan dengan kebutuhan psikologis karyawan akan pertumbuhan dan aktualisasi diri. Faktor ini meliputi capaian prestasi, pengakuan atas hasil kerja, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk berkembang, serta tantangan pekerjaan yang mendorong karyawan untuk terus belajar (McLeod, 2026). Herzberg berargumen bahwa faktor motivator inilah yang mampu mendorong peningkatan kepuasan sekaligus kinerja karyawan secara nyata, karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi dalam diri individu (Ginting, 2026).

Sejak diperkenalkan, Teori Dua Faktor Herzberg banyak diterapkan pada berbagai jenis organisasi dan tetap relevan hingga saat ini karena kesederhanaan kerangkanya dalam memisahkan sumber ketidakpuasan dari sumber motivasi sejati (Wedadjati & Helmi, 2022). Meskipun demikian, teori ini juga mendapat kritik, terutama terkait generalisasi hasil penelitian awal yang hanya melibatkan kelompok pekerjaan profesional tertentu, serta asumsi bahwa pertumbuhan pribadi merupakan motivator universal bagi seluruh jenis pekerjaan (EBSCO Research Starters, 2026). Oleh karena itu, pengujian ulang teori ini pada berbagai konteks



pekerjaan, termasuk pada sektor manufaktur yang bersifat lebih rutin dan terstandarisasi, tetap relevan dilakukan untuk melihat konsistensi maupun variasi pola pengaruhnya.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir suatu pekerjaan, tetapi juga proses pencapaiannya, termasuk sejauh mana karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien, dan konsisten sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Dalam konteks perilaku organisasi, kinerja individu dipandang sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki karyawan untuk menunjukkan potensinya (Robbins & Judge, 2017).

Pada sektor manufaktur, indikator kinerja karyawan umumnya mencakup kualitas kerja yang dihasilkan, kuantitas atau volume hasil kerja yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu, ketepatan waktu penyelesaian tugas, inisiatif dan kemampuan pemecahan masalah ketika menghadapi kendala di lini produksi, serta kemampuan bekerja sama dalam tim lintas fungsi seperti produksi, quality control, dan logistik. Kelima dimensi tersebut saling terkait dan secara bersama-sama menggambarkan efektivitas kerja karyawan dalam mendukung target produksi perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual seperti kemampuan dan motivasi, maupun faktor organisasional seperti desain pekerjaan, sistem kompensasi, dan budaya kerja (Robbins & Judge, 2017). Di antara faktor-faktor tersebut, motivasi kerja secara konsisten ditemukan sebagai salah satu prediktor penting kinerja, karena motivasi menentukan intensitas usaha dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Mangkunegara, 2017). Dengan demikian, kerangka Teori Dua Faktor Herzberg relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana faktor higienis dan faktor motivator berkontribusi terhadap variasi kinerja karyawan di lingkungan kerja manufaktur.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara Teori Dua Faktor Herzberg dengan kinerja atau kepuasan kerja karyawan pada berbagai konteks organisasi. Ramadhan dan Sari (2025) meneliti penerapan Teori Dua Faktor Herzberg pada karyawan usaha cuci motor dan menemukan bahwa faktor higienis berupa gaji yang memadai, kondisi kerja yang nyaman, serta manajemen yang baik, dan faktor motivator berupa kebijakan pengembangan keterampilan karyawan, sama-sama berperan penting dalam mendorong motivasi dan kinerja kerja pada skala usaha kecil.

Wedadjati dan Helmi (2022) melakukan penelitian deskriptif kuantitatif terhadap karyawan mitra kerja PT PLN dan menemukan bahwa baik faktor higienis, yang mencakup kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi, gaji, dan kondisi kerja, maupun faktor motivator, yang mencakup keberhasilan menyelesaikan tugas, pengakuan, dan tanggung jawab, secara umum sudah memberikan tingkat kepuasan yang cukup baik bagi karyawan, sehingga manajemen disarankan untuk tetap menjaga kecukupan faktor higienis agar tidak menimbulkan ketidakpuasan kerja.



Andriani dan Widiawati (2017) meneliti penerapan motivasi karyawan berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg pada PT Aristika Kreasi Mandiri dan menemukan adanya kesenjangan antara kondisi ideal menurut teori dengan praktik motivasi yang diterapkan perusahaan, terutama pada aspek pengakuan atas prestasi kerja dan kesempatan pengembangan diri karyawan. Sementara itu, Djajasmita (2016) dalam penelitiannya terhadap pegawai RRI Bandung menemukan bahwa motivasi kerja dan faktor higienis secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun besaran kontribusi masing-masing faktor bervariasi tergantung karakteristik pekerjaan.

Kajian literatur sistematis yang dilakukan Ginting (2026) terhadap dua belas artikel nasional dan internasional menyimpulkan bahwa secara umum faktor higienis berperan sebagai prasyarat dasar yang mencegah ketidakpuasan kerja, sementara faktor motivator yang bersifat intrinsik konsisten ditemukan sebagai pendorong utama peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi. Kesimpulan ini sejalan dengan gagasan awal Herzberg dan memberikan dasar bagi penelitian ini untuk menguji pola serupa pada konteks perusahaan manufaktur menggunakan data kuantitatif primer.

2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, penelitian ini menempatkan faktor higienis (X1) dan faktor motivator (X2) sebagai variabel bebas yang memengaruhi kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Faktor higienis diukur melalui lima indikator, yaitu gaji dan tunjangan, kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja. Faktor motivator diukur melalui lima indikator, yaitu capaian prestasi, pengakuan dan penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan tantangan pekerjaan. Kinerja karyawan diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif dan pemecahan masalah, serta kerja sama tim. Kerangka berpikir ini mengasumsikan bahwa faktor higienis dan faktor motivator sama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, tetapi dengan kekuatan pengaruh yang berbeda, sebagaimana ditemukan pada berbagai penelitian terdahulu. Faktor motivator diprediksi memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan faktor higienis, mengingat sifatnya yang berkaitan langsung dengan kebutuhan psikologis karyawan untuk berkembang dan diakui atas hasil kerjanya.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Faktor higienis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

H2: Faktor motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

H3: Faktor higienis dan faktor motivator secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur.



METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud menguji secara empiris pengaruh faktor higienis dan faktor motivator terhadap kinerja karyawan menggunakan data numerik yang dianalisis dengan teknik statistik.

3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur industrial di Indonesia. Sampel penelitian berjumlah 60 responden yang dipilih dari lima departemen operasional, yaitu Produksi sebanyak 28 responden, PPIC & Administrasi sebanyak 10 responden, Logistik sebanyak 8 responden, Quality Control sebanyak 8 responden, dan Maintenance sebanyak 6 responden. Responden juga bervariasi dari sisi masa kerja, terdiri atas kelompok masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 12 responden, 2 hingga 5 tahun sebanyak 27 responden, 5 hingga 10 tahun sebanyak 13 responden, dan lebih dari 10 tahun sebanyak 8 responden. Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner tertutup yang dibagikan langsung kepada responden di lokasi kerja.

3.3 Definisi Operasional dan Instrumen Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu faktor higienis (X1), faktor motivator (X2), dan kinerja karyawan (Y). Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5, di mana skor 1 menunjukkan penilaian “sangat rendah/sangat tidak setuju” dan skor 5 menunjukkan penilaian “sangat tinggi/sangat setuju”. Rincian indikator setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Kode	Indikator
Faktor Higienis (X1)	X1.1	Gaji dan Tunjangan
	X1.2	Kebijakan Perusahaan
	X1.3	Kondisi Lingkungan Kerja
	X1.4	Hubungan Interpersonal
	X1.5	Keamanan Kerja (K3)
Faktor Motivator (X2)	X2.1	Capaian Prestasi
	X2.2	Pengakuan dan Penghargaan
	X2.3	Tanggung Jawab
	X2.4	Pengembangan Diri
	X2.5	Tantangan Pekerjaan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	Kualitas Kerja
	Y1.2	Kuantitas Hasil Kerja
	Y1.3	Ketepatan Waktu



Variabel	Kode	Indikator
	Y1.4	Inisiatif dan Pemecahan Masalah
	Y1.5	Kerja Sama Tim

Sumber: Data penelitian, diolah (2026).

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran skor rata-rata setiap indikator dan variabel penelitian, yang selanjutnya dikategorikan menjadi kategori Tinggi (skor rata-rata $\geq 4,00$), Sedang (skor rata-rata 3,00–3,99), dan Rendah (skor rata-rata $< 3,00$). Kedua, analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat. Ketiga, analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh faktor higienis dan faktor motivator secara simultan terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan umum sebagai berikut.

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ di mana Y adalah kinerja karyawan, X_1 adalah faktor higienis, X_2 adalah faktor motivator, a adalah konstanta, b_1 dan b_2 adalah koefisien regresi, dan e adalah galat (error). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk menguji pengaruh parsial dan uji F untuk menguji pengaruh simultan, dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Dari 60 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas berasal dari Departemen Produksi (46,7 persen), diikuti oleh PPIC & Administrasi (16,7 persen), Logistik dan Quality Control masing-masing (13,3 persen), serta Maintenance (10,0 persen). Komposisi ini mencerminkan proporsi tenaga kerja pada perusahaan manufaktur pada umumnya, di mana bagian produksi memiliki jumlah karyawan paling banyak karena berhubungan langsung dengan proses pengolahan barang. Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden berada pada rentang 2 hingga 5 tahun (45,0 persen), diikuti oleh 5 hingga 10 tahun (21,7 persen), kurang dari 2 tahun (20,0 persen), dan lebih dari 10 tahun (13,3 persen). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan dengan pengalaman kerja menengah yang telah cukup memahami dinamika kerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor rata-rata faktor higienis (X_1) sebesar 3,66, faktor motivator (X_2) sebesar 3,66, dan kinerja karyawan (Y) sebesar 3,54. Ketiga variabel tersebut berada pada kategori Sedang, yang menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai kondisi higienis, motivator, dan kinerja mereka berada pada tingkat cukup baik, namun belum mencapai kategori tinggi. Skor rata-rata setiap indikator disajikan pada Tabel 2 dan divisualisasikan pada Gambar 1.

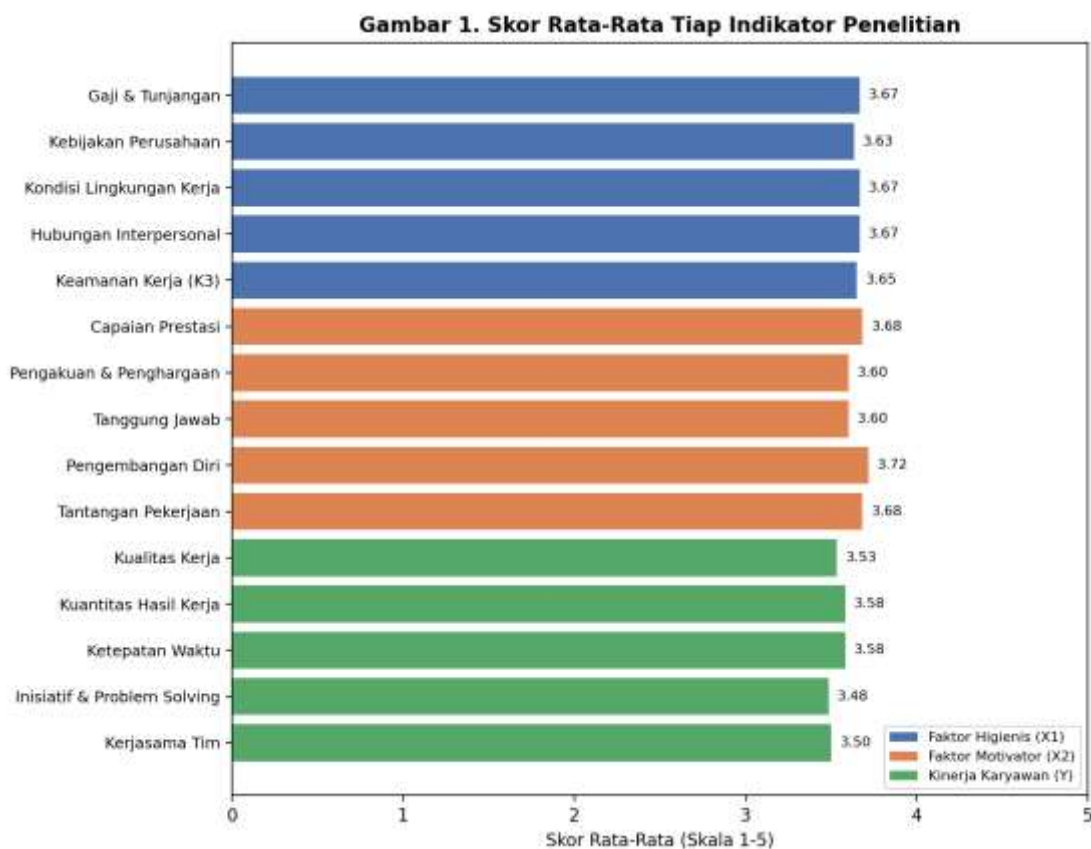
Tabel 2. Skor Rata-Rata Indikator Penelitian (N = 60)

Kode	Indikator	Rata-Rata	Kategori
X1.1	Gaji dan Tunjangan	3,67	Sedang



Kode	Indikator	Rata-Rata	Kategori
X1.2	Kebijakan Perusahaan	3,63	Sedang
X1.3	Kondisi Lingkungan Kerja	3,67	Sedang
X1.4	Hubungan Interpersonal	3,67	Sedang
X1.5	Keamanan Kerja (K3)	3,65	Sedang
X2.1	Capaian Prestasi	3,68	Sedang
X2.2	Pengakuan dan Penghargaan	3,60	Sedang
X2.3	Tanggung Jawab	3,60	Sedang
X2.4	Pengembangan Diri	3,72	Sedang
X2.5	Tantangan Pekerjaan	3,68	Sedang
Y1.1	Kualitas Kerja	3,53	Sedang
Y1.2	Kuantitas Hasil Kerja	3,58	Sedang
Y1.3	Ketepatan Waktu	3,58	Sedang
Y1.4	Inisiatif dan Pemecahan Masalah	3,48	Sedang
Y1.5	Kerja Sama Tim	3,50	Sedang

Sumber: Data penelitian, diolah (2026).



Gambar 1. Skor Rata-Rata Tiap Indikator Penelitian

Berdasarkan Tabel 2 dan Gambar 1, indikator dengan skor tertinggi pada kelompok faktor motivator adalah pengembangan diri (3,72), yang menunjukkan bahwa karyawan cukup merasakan adanya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi selama bekerja. Pada kelompok faktor higienis, indikator gaji dan tunjangan serta kondisi lingkungan kerja memperoleh skor tertinggi yang setara (3,67), sedangkan pada kelompok kinerja karyawan,



indikator kuantitas hasil kerja dan ketepatan waktu memperoleh skor tertinggi (3,58). Sebaliknya, indikator dengan skor terendah secara keseluruhan adalah inisiatif dan pemecahan masalah (3,48), yang mengindikasikan bahwa aspek proaktivitas karyawan dalam merespons kendala kerja masih menjadi area yang perlu mendapat perhatian lebih dari manajemen, misalnya melalui pelatihan problem solving atau pemberian ruang inisiatif yang lebih luas kepada karyawan lini produksi.

4.3 Analisis Korelasi antara Faktor Higienis, Faktor Motivator, dan Kinerja Karyawan

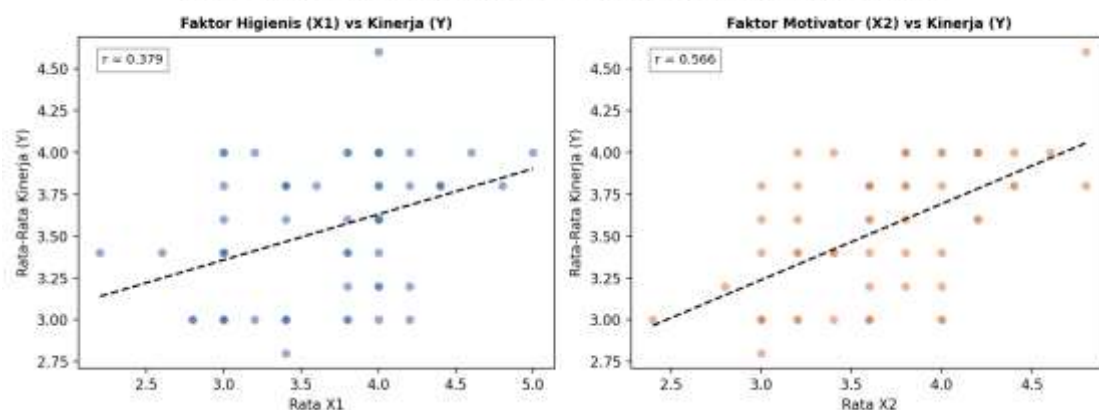
Hasil uji korelasi Pearson disajikan pada Tabel 3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa faktor higienis memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan sebesar $r = 0,379$ dengan nilai signifikansi $p = 0,003$ ($p < 0,05$), yang berarti hubungan tersebut signifikan secara statistik meskipun berada pada kategori kekuatan hubungan yang sedang. Faktor motivator memiliki korelasi positif yang lebih kuat dengan kinerja karyawan, yaitu sebesar $r = 0,566$ dengan nilai signifikansi $p < 0,001$, yang menunjukkan hubungan yang kuat dan sangat signifikan. Sementara itu, korelasi antara faktor higienis dan faktor motivator relatif lemah dan tidak signifikan ($r = 0,144$; $p = 0,272$), yang mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut secara relatif independen satu sama lain, sejalan dengan asumsi dasar Teori Dua Faktor Herzberg bahwa faktor higienis dan faktor motivator merupakan dua dimensi yang secara konseptual terpisah (Herzberg & Mausner, 1959).

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi Pearson

Hubungan Variabel	Koefisien Korelasi		
	(r)	Nilai p	Interpretasi
Faktor Higienis (X1) — Kinerja (Y)	0,379	0,003	Sedang, signifikan
Faktor Motivator (X2) — Kinerja (Y)	0,566	< 0,001	Kuat, sangat signifikan
Faktor Higienis (X1) — Faktor Motivator (X2)	0,144	0,272	Lemah, tidak signifikan

Sumber: Hasil olah data penelitian (2026).

Gambar 2. Hubungan Faktor Higienis dan Motivator terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 2. Hubungan Faktor Higienis dan Motivator terhadap Kinerja Karyawan

Pola hubungan ini konsisten dengan temuan Ginting (2026) yang menyimpulkan bahwa faktor motivator secara umum memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dibandingkan faktor



higienis pada berbagai jenis organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Wedadjati dan Helmi (2022) yang menemukan bahwa aspek keberhasilan menyelesaikan tugas dan pengakuan atas hasil kerja memiliki peran penting dalam mendorong kepuasan dan produktivitas karyawan, sementara faktor higienis lebih berfungsi sebagai prasyarat yang mencegah ketidakpuasan tanpa serta-merta mendorong peningkatan kinerja yang besar.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk menguji pengaruh faktor higienis dan faktor motivator secara simultan terhadap kinerja karyawan, dilakukan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (b)	Std. Error	t-hitung	Nilai p
Konstanta	1,206	0,377	3,197	0,002
Faktor Higienis (X1)	0,218	0,074	2,958	0,005
Faktor Motivator (X2)	0,419	0,083	5,077	< 0,001

$R = 0,640$; $R^2 = 0,410$; Adjusted $R^2 = 0,390$; F-hitung = 19,84; Nilai p (F) < 0,001

Sumber: Hasil olah data penelitian (2026).

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 1,206 + 0,218 X1 + 0,419 X2$$

Nilai konstanta sebesar 1,206 menunjukkan bahwa apabila faktor higienis dan faktor motivator bernilai nol, kinerja karyawan diprediksi berada pada skor 1,206. Koefisien regresi faktor higienis sebesar 0,218 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan skor faktor higienis akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,218 satuan, dengan asumsi faktor motivator tetap. Koefisien regresi faktor motivator sebesar 0,419 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan skor faktor motivator akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,419 satuan, dengan asumsi faktor higienis tetap. Besaran koefisien ini menegaskan bahwa faktor motivator memberikan kontribusi hampir dua kali lipat dibandingkan faktor higienis terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,410 menunjukkan bahwa 41,0 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor higienis dan faktor motivator secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 59,0 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kompetensi individu, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi (Robbins & Judge, 2017). Nilai F-hitung sebesar 19,84 dengan nilai p < 0,001 menunjukkan bahwa model regresi ini signifikan secara statistik, sehingga faktor higienis dan faktor motivator secara simultan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5 Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa faktor higienis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,958 dengan nilai p sebesar 0,005 ($p < 0,05$), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kecukupan faktor higienis, seperti gaji yang layak, kebijakan perusahaan yang jelas, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, dan keamanan kerja



yang terjamin, tetap berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan meskipun dengan besaran pengaruh yang lebih kecil dibandingkan faktor motivator.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa faktor motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai t-hitung sebesar 5,077 dengan nilai $p < 0,001$, sehingga H2 diterima dengan tingkat signifikansi yang lebih kuat dibandingkan H1. Temuan ini menegaskan bahwa aspek capaian prestasi, pengakuan atas hasil kerja, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan pengembangan diri, dan tantangan pekerjaan memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur yang diteliti.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa faktor higienis dan faktor motivator secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 19,84 dengan nilai $p < 0,001$, sehingga H3 diterima. Hal ini membuktikan bahwa kedua dimensi Teori Motivasi Herzberg secara bersama-sama merupakan prediktor yang relevan untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan pada konteks perusahaan manufaktur.

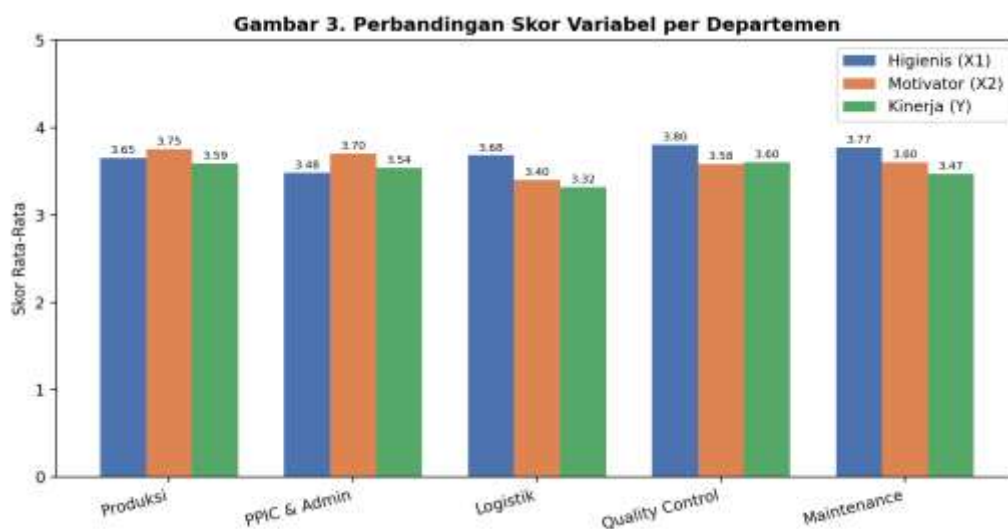
4.6 Analisis Perbandingan Antardepartemen dan Masa Kerja

Untuk memperkaya pembahasan, dilakukan pula analisis deskriptif skor variabel penelitian berdasarkan departemen dan masa kerja responden. Hasil analisis disajikan pada Tabel 5 dan divisualisasikan pada Gambar 3.

Tabel 5. Skor Rata-Rata Variabel Penelitian Berdasarkan Departemen

Departemen	n	Faktor Higienis (X1)	Faktor Motivator (X2)	Kinerja (Y)
Produksi	28	3,65	3,75	3,59
PPIC & Administrasi	10	3,48	3,70	3,54
Logistik	8	3,68	3,40	3,32
Quality Control	8	3,80	3,58	3,60
Maintenance	6	3,77	3,60	3,47

Sumber: Hasil olah data penelitian (2026).



Gambar 3. Perbandingan Skor Variabel per Departemen

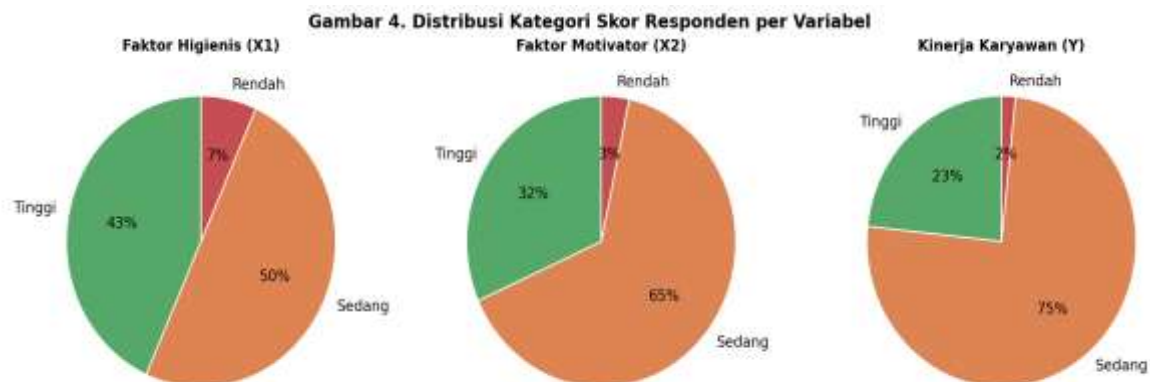


Tabel 5 menunjukkan variasi skor antardepartemen yang menarik untuk dicermati. Departemen Logistik memiliki skor faktor motivator dan kinerja terendah di antara seluruh departemen ($X_2 = 3,40$; $Y = 3,32$), meskipun skor faktor higienisnya relatif baik ($X_1 = 3,68$). Pola ini konsisten dengan temuan pada analisis regresi bahwa faktor motivator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dibandingkan faktor higienis, sehingga rendahnya skor motivator pada Departemen Logistik sejalan dengan rendahnya skor kinerja di departemen tersebut. Sebaliknya, Departemen Produksi dan Quality Control yang memiliki skor faktor motivator relatif tinggi juga menunjukkan skor kinerja tertinggi di antara seluruh departemen.

Berdasarkan masa kerja, kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki skor faktor motivator tertinggi (3,92) sekaligus skor kinerja tertinggi (3,68) dibandingkan kelompok masa kerja lainnya, yang mengindikasikan bahwa karyawan senior cenderung merasakan pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik. Sementara itu, kelompok masa kerja 2 hingga 5 tahun, yang merupakan kelompok terbesar dalam penelitian ini, justru menunjukkan skor kinerja terendah (3,47), yang dapat mengindikasikan adanya fase transisi di mana karyawan pada rentang masa kerja tersebut belum sepenuhnya memperoleh pengakuan atau tanggung jawab yang memadai dibandingkan karyawan yang lebih senior.

4.7 Distribusi Kategori Skor Responden

Untuk melengkapi gambaran variasi individual, dilakukan pengelompokan skor setiap responden ke dalam kategori Tinggi, Sedang, dan Rendah untuk masing-masing variabel, sebagaimana disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Distribusi Kategori Skor Responden per Variabel

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori Sedang untuk ketiga variabel penelitian, dengan proporsi responden berkategori Tinggi lebih banyak dijumpai pada variabel faktor motivator dibandingkan faktor higienis maupun kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan yang saat ini masih berada pada kategori Sedang dapat diarahkan melalui penguatan lebih lanjut pada aspek motivator, mengingat proporsi karyawan yang telah merasakan faktor motivator pada kategori Tinggi terbukti berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik berdasarkan hasil analisis korelasi dan regresi sebelumnya.



4.8 Pembahasan Umum

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap relevansi Teori Dua Faktor Herzberg dalam menjelaskan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Temuan bahwa faktor motivator memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan faktor higienis sejalan dengan proposisi dasar Herzberg bahwa faktor motivator merupakan pendorong sejati peningkatan kinerja, sementara faktor higienis lebih berperan sebagai prasyarat yang mencegah ketidakpuasan tanpa secara signifikan mendorong kinerja melampaui level standar (Herzberg, 1987; McLeod, 2026). Pola ini juga konsisten dengan simpulan tinjauan literatur sistematis oleh Ginting (2026) serta temuan empiris Wedadjati dan Helmi (2022) pada konteks organisasi jasa di Indonesia, yang menunjukkan bahwa pola pengaruh serupa dapat direplikasi pada konteks perusahaan manufaktur.

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor higienis tetap memberikan kontribusi yang signifikan, meskipun lebih kecil, terhadap kinerja karyawan. Temuan ini penting untuk digarisbawahi karena mengindikasikan bahwa pada konteks manufaktur, di mana banyak pekerjaan bersifat rutin dan terstandardisasi, kecukupan faktor higienis seperti gaji, kondisi kerja, dan keamanan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Djajasmita (2016) yang menemukan bahwa motivasi dan faktor higienis secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai, serta relevan dengan kondisi yang ditemukan Andriani dan Widiawati (2017) bahwa kesenjangan dalam penerapan faktor higienis maupun motivator dapat memengaruhi konsistensi kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur skala menengah.

Temuan mengenai rendahnya skor pada indikator inisiatif dan pemecahan masalah juga memberikan implikasi praktis yang penting. Rendahnya inisiatif karyawan dalam merespons kendala operasional dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan manufaktur yang cenderung terstandardisasi dan berbasis prosedur baku, sehingga ruang bagi karyawan untuk berinisiatif secara mandiri relatif terbatas dibandingkan pekerjaan yang lebih fleksibel. Dalam kerangka Teori Herzberg, situasi ini dapat diperbaiki melalui penguatan faktor motivator, khususnya pemberian tanggung jawab yang lebih besar dan tantangan pekerjaan yang mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak proaktif, bukan semata-mata melalui peningkatan faktor higienis seperti kenaikan gaji.

Temuan pada level departemen turut memperkuat argumen di atas. Rendahnya skor kinerja pada Departemen Logistik yang beriringan dengan rendahnya skor faktor motivator, meskipun faktor higienisnya relatif memadai, menunjukkan secara konkret bahwa peningkatan gaji atau fasilitas kerja saja tidak cukup untuk mendorong kinerja apabila karyawan tidak merasakan pengakuan, tanggung jawab, atau tantangan yang bermakna dalam pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja lebih panjang yang cenderung memperoleh lebih banyak pengakuan dan tanggung jawab menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, yang mengindikasikan pentingnya jenjang pengembangan karier yang jelas bagi karyawan pada seluruh tingkatan masa kerja, bukan hanya bagi karyawan senior.

Dari sisi kontribusi determinasi, nilai R^2 sebesar 0,410 menunjukkan bahwa masih terdapat 59,0 persen variasi kinerja karyawan yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Hal ini konsisten dengan pandangan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti kompetensi



individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, dan faktor lingkungan eksternal (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, meskipun Teori Dua Faktor Herzberg terbukti relevan dan signifikan dalam menjelaskan kinerja karyawan pada penelitian ini, model tersebut sebaiknya dilengkapi dengan variabel lain pada penelitian selanjutnya untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja karyawan pada sektor manufaktur.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 60 responden karyawan perusahaan manufaktur, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, faktor higienis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($r = 0,379$; $b = 0,218$; $p = 0,005$), meskipun dengan kekuatan pengaruh yang tergolong sedang. Kedua, faktor motivator terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kekuatan pengaruh yang lebih besar dibandingkan faktor higienis ($r = 0,566$; $b = 0,419$; $p < 0,001$). Ketiga, faktor higienis dan faktor motivator secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 41,0 persen ($R^2 = 0,410$; $F = 19,84$; $p < 0,001$), sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Temuan ini memperkuat relevansi Teori Dua Faktor Herzberg pada konteks perusahaan manufaktur, khususnya proposisi bahwa faktor motivator berperan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja, sementara faktor higienis lebih berfungsi sebagai prasyarat dasar yang mencegah ketidakpuasan kerja tanpa serta-merta mendorong kinerja secara signifikan melampaui level standar. Analisis tambahan pada level departemen dan masa kerja turut memperkuat simpulan ini, di mana departemen dan kelompok masa kerja dengan skor faktor motivator lebih tinggi secara konsisten menunjukkan skor kinerja yang lebih tinggi pula.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa saran praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur. Pertama, manajemen disarankan untuk tetap menjaga kecukupan faktor higienis, seperti kelayakan gaji dan tunjangan, kejelasan kebijakan perusahaan, kenyamanan lingkungan kerja, keharmonisan hubungan interpersonal, dan jaminan keamanan kerja, sebagai fondasi dasar untuk mencegah ketidakpuasan kerja karyawan. Kedua, mengingat faktor motivator terbukti memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja, manajemen disarankan untuk memperkuat program pengakuan atas prestasi karyawan, memberikan tanggung jawab yang lebih bermakna, membuka kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan dan jenjang karier yang jelas, serta merancang pekerjaan yang cukup menantang namun tetap realistis bagi karyawan pada seluruh tingkatan masa kerja.

Ketiga, khusus bagi departemen dengan skor faktor motivator dan kinerja yang relatif rendah, seperti Departemen Logistik pada penelitian ini, manajemen perlu melakukan evaluasi lebih mendalam mengenai desain pekerjaan dan pola pemberian tanggung jawab pada departemen tersebut, mengingat kecukupan faktor higienis semata tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja apabila faktor motivator tidak turut diperkuat. Keempat, mengingat skor indikator inisiatif dan pemecahan masalah tergolong paling rendah di antara



seluruh indikator kinerja, perusahaan disarankan untuk merancang program pelatihan problem solving serta memberikan ruang inisiatif yang lebih luas kepada karyawan lini produksi dalam merespons kendala operasional sehari-hari.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel pada beberapa perusahaan manufaktur sekaligus agar hasil penelitian dapat digeneralisasi secara lebih luas, serta menambahkan variabel lain di luar Teori Dua Faktor Herzberg, seperti kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi, mengingat nilai koefisien determinasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat proporsi variasi kinerja karyawan yang belum dapat dijelaskan oleh kedua faktor motivasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan motivasi karyawan menurut teori dua faktor Frederick Herzberg pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 89–98.
- Djajasasmita, F. R. (2016). *Pengaruh motivasi dan faktor hygiene terhadap kinerja pegawai RRI Bandung* [Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia]. Repository UPI.
- EBSCO Research Starters. (2026). *Two-factor theory (job satisfaction)*. EBSCO Information Services.
- Ginting, M. B. B. (2026). Literature review: Teori dua faktor Herzberg dan kinerja karyawan. *Journal of Authentic Research*, 5(1), 275–288. <https://doi.org/10.36312/s9854q31>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
- Herzberg, F., & Mausner, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- McLeod, S. (2026). *Herzberg's two-factor theory of motivation-hygiene*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Ramadhan, D. A. R., & Sari, Y. I. (2025). Penerapan teori motivasi dua faktor Herzberg pada karyawan cuci motor Ami Mempawah. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis (JSMB)*, 5(2), 45–67.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (Edisi ke-3). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi kepuasan karyawan berbasis Herzberg's two factors motivation theory. *MBIA*, 21(3), 246–262. <https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Sumber Data Penelitian

Data penelitian bersumber dari berkas *Dataset_Teori_Herzberg_Kinerja_Manufaktur.xlsx*, yang terdiri atas tiga lembar kerja, yaitu:



1. **Dashboard & Analisis** — memuat rekapitulasi skor variabel, korelasi, dan breakdown skor rata-rata per indikator.
2. **Data Responden (Raw Data)** — memuat data mentah 60 responden (RESP-001 s.d. RESP-060) beserta jawaban kuesioner untuk 15 item indikator (X1.1–X1.5, X2.1–X2.5, Y1.1–Y1.5), disertai keterangan departemen dan masa kerja.
3. **Keterangan Indikator** — memuat definisi operasional setiap kode indikator yang digunakan dalam kuesioner.

Lampiran 2. Rekapitulasi Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-Rata	Std. Deviasi
Faktor Higienis (X1)	60	2,60	4,80	3,66	0,45
Faktor Motivator (X2)	60	2,60	5,00	3,66	0,47
Kinerja Karyawan (Y)	60	2,40	4,60	3,54	0,42

Sumber: Hasil olah data penelitian (2026).

Lampiran 3. Daftar Visualisasi Data Pendukung

- **Gambar 1.** Skor Rata-Rata Tiap Indikator Penelitian (diagram batang horizontal, 15 indikator).
- **Gambar 2.** Diagram Pencar (*scatter plot*) hubungan Faktor Higienis dan Faktor Motivator terhadap Kinerja Karyawan, dilengkapi garis regresi dan nilai koefisien korelasi.
- **Gambar 3.** Diagram Batang Perbandingan Skor Variabel Penelitian per Departemen.
- **Gambar 4.** Diagram Lingkaran Distribusi Kategori Skor Responden (Tinggi/Sedang/Rendah) untuk setiap variabel.

Lampiran 4. Persamaan Regresi Hasil Penelitian

$$Y = 1,206 + 0,218 X1 + 0,419 X2 \quad (R^2 = 0,410; F = 19,84; p < 0,001)$$

Keterangan: Y = Kinerja Karyawan; X1 = Faktor Higienis; X2 = Faktor Motivator.