

Literature Review: Teori Dua Faktor Herzberg dan Kinerja Karyawan

Medeilia Bernike Br Ginting

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Patria Artha, Jl. Tun Abdul Razak, Paccinongang,
Kec. Somba Opu, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan 90235

*Corresponding Author e-mail: ginting.medeilia@gmail.com

Received: January 2026; Revised: February 2026; Published: February 2026

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam keberlangsungan dan daya saing organisasi. Salah satu pendekatan teoretis yang banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan adalah Teori Dua Faktor Herzberg. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dalam menjelaskan kinerja karyawan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Kajian ini dilakukan dengan menelusuri dan menganalisis 12 artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Artikel-artikel tersebut diperoleh dari basis data Google Scholar dan jurnal internasional bereputasi, dengan menggunakan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor hygiene berperan sebagai prasyarat dasar dalam mencegah ketidakpuasan kerja, sementara faktor motivator yang bersifat intrinsik menjadi pendorong utama peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara pemenuhan faktor kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu menerapkan Teori Dua Faktor Herzberg secara seimbang dan kontekstual, dengan memastikan pemenuhan faktor hygiene sekaligus mengoptimalkan faktor motivator melalui pengakuan, pengembangan karier, dan pengayaan pekerjaan guna mendukung kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Teori Dua Faktor Herzberg, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, literature review

Literature Review: Herzberg's Two-Factor Theory and Employee Performance

Abstract

Employee performance is a key factor in organizational sustainability and competitiveness. One of the most widely used theoretical approaches to explain the relationship between job satisfaction, motivation, and employee performance is Herzberg's Two-Factor Theory. This article aims to systematically examine the application of Herzberg's Two-Factor Theory in explaining employee performance through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The review was conducted by identifying and analyzing 12 relevant national and international scholarly articles focusing on hygiene factors, motivator factors, job satisfaction, motivation, and employee performance. These articles were obtained from Google Scholar and reputable international journals using predefined inclusion criteria. The findings indicate that hygiene factors function as basic prerequisites for preventing job dissatisfaction, while intrinsic motivator factors serve as the primary drivers of job satisfaction and employee performance. In addition, job satisfaction acts as a mediating mechanism between the fulfillment of work-related factors and employee performance. These findings imply that organizations should implement Herzberg's Two-Factor Theory in a balanced and contextual manner by ensuring adequate hygiene factors while simultaneously optimizing motivator factors through recognition, career development, and job enrichment to support sustainable employee performance.

Keywords: Herzberg's Two-Factor Theory, job satisfaction, work motivation, employee performance, literature review

How to Cite: 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>



<https://doi.org/10.36312/s9854q31>

Copyright© 2026, Ginting.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis bagi organisasi karena berperan sebagai penggerak utama dalam penciptaan nilai, inovasi, dan keunggulan bersaing. Dalam perspektif manajemen modern, SDM tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi sebagai human capital yang memiliki potensi fisik, intelektual, emosional, dan spiritual untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Ginting, 2025). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana kemampuan dan potensi karyawan dapat dikelola, dikembangkan, dan dioptimalkan secara sistematis. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengandalkan sumber daya fisik dan teknologi, tetapi juga kualitas kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan (Gazi et al., 2022). Pengelolaan SDM yang kurang efektif dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat absensi dan perputaran karyawan, serta melemahnya daya saing organisasi. Kehilangan karyawan yang kompeten berdampak langsung pada hilangnya modal intelektual yang telah terbentuk melalui pengalaman kerja, pembelajaran organisasi, dan penguasaan pengetahuan spesifik (Lee et al., 2022).

Salah satu aspek krusial dalam pengelolaan SDM adalah kepuasan kerja, yang merefleksikan sikap emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena merasa dihargai melalui kompensasi yang adil, pengakuan atas kontribusi kerja, serta tersedianya peluang pengembangan karier (Davidescu et al., 2020). Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, tetapi juga berkontribusi terhadap stabilitas organisasi melalui peningkatan komitmen dan penurunan tingkat perputaran karyawan (Lee et al., 2022; Saputra & Mahaputra, 2022).

Berbagai penelitian empiris telah mengaitkan kepuasan kerja dengan motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan (Donthu & Subramanyam, 2022; Lee et al., 2022; Saputra & Mahaputra, 2022). Namun demikian, temuan-temuan tersebut belum sepenuhnya konsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Amin, 2022), sementara penelitian lain menemukan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan atau bersifat kontekstual (Christen et al., 2006). Inkonsistensi hasil ini menunjukkan adanya celah teoretis dalam menjelaskan bagaimana dan melalui mekanisme apa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Salah satu kerangka teoretis yang banyak digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap kerja karyawan, yaitu faktor hygiene dan faktor motivasional. Faktor hygiene mencakup kebijakan organisasi, kualitas supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, kompensasi, status, dan keamanan kerja, yang apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Sementara itu, faktor motivasional meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, serta peluang pengembangan dan kemajuan karier, yang berperan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan (Lee et al., 2022).

Teori Dua Faktor Herzberg menegaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak berada pada satu kontinum yang sama, melainkan dipengaruhi oleh dua

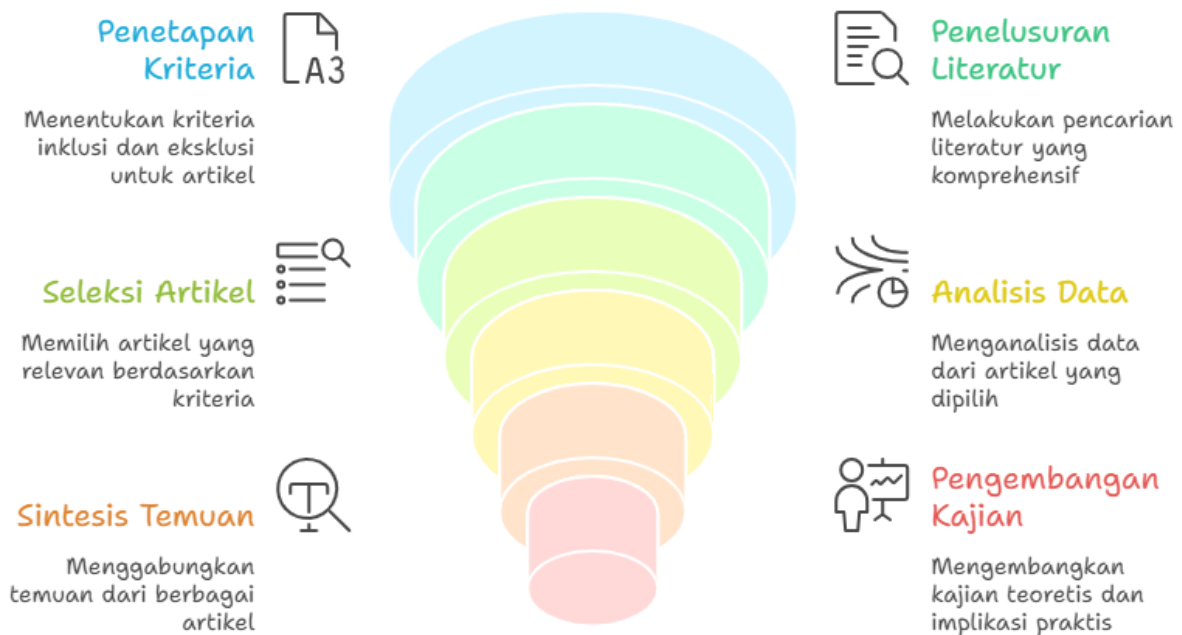
kelompok faktor yang berbeda. Pemenuhan faktor hygiene hanya berfungsi sebagai prasyarat dasar untuk mencegah ketidakpuasan, sedangkan peningkatan kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh keberadaan faktor motivasional yang bersifat intrinsik (Alshmemri et al., 2017). Oleh karena itu, organisasi yang hanya berfokus pada perbaikan aspek-aspek eksternal pekerjaan tanpa memperhatikan faktor intrinsik berpotensi gagal dalam mendorong kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi modern yang dihadapkan pada transformasi digital, perubahan pola kerja, serta meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap pengembangan diri dan pengakuan profesional, relevansi Teori Dua Faktor Herzberg menjadi semakin penting untuk dikaji kembali (Li et al., 2022; Alrawhani et al., 2025). Meskipun demikian, kajian yang secara khusus mensintesis hasil-hasil penelitian empiris mengenai penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dalam kaitannya dengan kinerja karyawan masih relatif terbatas, terutama dalam bentuk *literature review* yang sistematis dan komprehensif (Thant & Chang, 2021).

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan *literature review* mengenai penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Kajian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman konseptual yang lebih terintegrasi mengenai peran faktor hygiene dan faktor motivasional dalam meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus menjadi landasan teoretis bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji secara komprehensif penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dalam menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada konteks organisasi modern. Metode SLR dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan penelusuran, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga temuan yang dihasilkan memiliki dasar akademik yang kuat. Seluruh proses SLR dalam penelitian ini dilakukan secara manual berbasis penilaian kritis peneliti, tanpa menggunakan perangkat lunak bantu analisis, guna memastikan pemahaman mendalam terhadap konteks dan substansi setiap artikel yang dikaji. Langkah-langkah SLR dalam penelitian ini disajikan pada gambar 1.

Proses Systematic Literature Review



Gambar. Diagram langkah-langkah systematik literature review

Tahap awal penelitian diawali dengan perumusan tujuan dan pertanyaan penelitian yang berfokus pada peran faktor hygiene dan faktor motivasional dalam memengaruhi kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, peneliti menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi sebagai dasar seleksi literatur. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal nasional dan internasional yang telah melalui proses *peer review*; (2) publikasi dalam rentang waktu **2015–2025** untuk merepresentasikan dinamika organisasi kontemporer; (3) artikel yang secara eksplisit membahas Teori Dua Faktor Herzberg, baik dalam konteks kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, maupun variabel terkait seperti komitmen atau turnover; serta (4) artikel yang tersedia dalam teks lengkap dan menggunakan pendekatan metodologis yang jelas, baik kualitatif, kuantitatif, maupun kajian literatur. Adapun kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak relevan secara substansi dengan fokus penelitian, publikasi berupa opini atau esai non-ilmiah, artikel dengan kualitas metodologis yang lemah, serta literatur yang tidak menyediakan informasi empiris atau konseptual yang memadai.

Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik utama, yaitu Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect. Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci terstruktur, antara lain “Herzberg’s Two-Factor Theory”, “job satisfaction”, “employee performance”, “hygiene factors”, dan “motivational factors”, serta padanan istilah dalam bahasa Indonesia. Artikel yang diperoleh dari proses pencarian selanjutnya diseleksi secara bertahap melalui peninjauan judul, abstrak, dan isi penuh untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dari proses seleksi tersebut, diperoleh sejumlah artikel yang dianggap relevan dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*) secara manual. Proses analisis diawali dengan membaca secara mendalam setiap artikel untuk mengidentifikasi fokus penelitian, variabel yang digunakan, metode penelitian, serta temuan utama. Selanjutnya, peneliti melakukan pengodean awal terhadap konsep-konsep kunci yang berkaitan dengan faktor hygiene, faktor motivasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengodean tersebut, artikel kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, seperti peran faktor hygiene dalam mencegah ketidakpuasan kerja, peran faktor motivasional dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja, serta fungsi kepuasan kerja sebagai variabel penghubung antara faktor kerja dan kinerja karyawan. Tema-tema ini dibentuk secara induktif berdasarkan pola temuan yang berulang dalam literatur, kemudian dipertegas secara deduktif dengan merujuk pada kerangka Teori Dua Faktor Herzberg.

Tahap akhir analisis dilakukan dengan membandingkan dan mensintesis temuan antarartikel secara kritis untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, serta celah penelitian yang masih ada. Hasil sintesis tersebut disusun menjadi narasi konseptual yang terintegrasi guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai relevansi Teori Dua Faktor Herzberg dalam konteks kinerja karyawan. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemetaan literatur yang sistematis, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai dasar pengembangan kajian teoretis maupun implikasi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Bagian hasil penelitian pada artikel ini menyajikan ringkasan temuan dari literatur yang direview terkait penerapan Teori Dua Faktor Herzberg dalam menjelaskan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penyajian hasil dilakukan dalam bentuk tabel untuk memudahkan pemetaan karakteristik penelitian, konteks studi, metode yang digunakan, serta temuan utama masing-masing penelitian. Seluruh hasil yang disajikan pada bagian ini merupakan ringkasan objektif dari penelitian terdahulu tanpa disertai interpretasi mendalam, yang selanjutnya akan dibahas secara analitis pada bagian pembahasan.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu terkait Teori Dua Faktor Herzberg

No	Penulis & Tahun	Judul	Metode & Objek	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ramadhan & Sari (2025)	Penerapan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg pada Karyawan Cuci Motor Ami Mempawah	Kualitatif; karyawan usaha jasa	Hygiene factor, motivator, motivasi kerja	Faktor hygiene seperti gaji, kondisi kerja, dan supervisi berperan mencegah ketidakpuasan, sedangkan faktor motivator meningkatkan motivasi dan

					kualitas kinerja karyawan Pemenuhan faktor hygiene menciptakan lingkungan kerja bebas ketidakpuasan, sementara faktor motivator mendorong motivasi dan produktivitas kerja Hygiene factor dan motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, sementara pengaruh langsung motivator terhadap kinerja tidak signifikan Model Herzberg dinilai lebih adaptif dibanding Maslow, meskipun masih memiliki keterbatasan dalam konteks budaya dan peran kerja Gaji, peluang pengembangan karier, dan kebijakan administrasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Faktor intrinsik dan ekstrinsik secara bersamaan berperan dalam
2	Azwanda & Hasri (2024)	Model Dua Faktor Herzberg dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai	Studi pustaka	Faktor hygiene, faktor motivator, motivasi kerja	
3	Suprayetno et al. (2025)	Pengaruh Hygiene Factor dan Motivator terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Mitra PT PLN UIP Nusa Tenggara	Kuantitatif; karyawan mitra PLN	Hygiene factor, motivator, kepuasan kerja, kinerja	
4	Saepudin & Rahmayanti (2025)	Comparing Herzberg and Maslow: Work Motivation in Modern Organizations	SLR	Herzberg, Maslow, motivasi kerja	
5	Pillagara et al. (2025)	Examining Job Satisfaction Through Herzberg's Two-Factor Theory: A Case Study of Engineering Faculty and Staff	Kuantitatif deskriptif; dosen dan staf fakultas teknik di Filipina	Faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja	

6	Reyes (2024)	An Analysis of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation and Employee Turnover in the BPO Industry	Kuantitatif deskriptif; karyawan industri BPO	Motivator intrinsik, faktor ekstrinsik, turnover karyawan	meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai Faktor intrinsik dan ekstrinsik berhubungan signifikan dengan tingkat turnover karyawan. Motivasi kerja berperan penting dalam menekan niat berpindah kerja pada industri BPO Faktor motivator dan hygiene berpengaruh terhadap motivasi belajar. Faktor intrinsik menunjukkan peran dominan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta didik Teori Dua Faktor Herzberg mampu menjelaskan perubahan perilaku dan tingkat kepuasan kerja karyawan melalui pemenuhan faktor hygiene dan penguatan faktor motivator Faktor hygiene seperti keamanan kerja, gaji, dan kondisi kerja menjadi penyebab utama ketidakpuasan, sementara faktor motivator berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja
7	Ibrahim et al. (2023)	Exploring Motivation for Learning Using Herzberg's Two-Factor Theory	Kuantitatif; mahasiswa perguruan tinggi	Faktor motivator, faktor hygiene, motivasi belajar	
8	Joseph (2023)	Employee Behavior and Job Satisfaction in an Organization Using Herzberg's Two-Factor Model: A Theoretical Study	Studi teoretis	Faktor hygiene, faktor motivator, perilaku kerja, kepuasan kerja	
9	Miah & Hasan (2022)	Impact of Herzberg Two-Factor Theory on Teachers' Job Satisfaction	Kuantitatif; dosen universitas swasta Bangladesh	Faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja	

10	Peramatzis & Galanakis (2022)	Herzberg's Motivation Theory in Workplace	Literature review	Faktor motivator, faktor hygiene, motivasi kerja	Faktor motivator yang bersifat intrinsik lebih dominan dalam meningkatkan motivasi kerja dibandingkan faktor hygiene. Kepuasan kerja optimal tercapai melalui keseimbangan antara pemenuhan faktor hygiene dan penguatan faktor motivator. Faktor pekerjaan itu sendiri, pengakuan, dan prestasi menjadi prediktor utama kepuasan dan motivasi kerja karyawan.
11	Yadav (2022)	Frederick Herzberg's Two-Factor Theory: An Evaluation	Kajian konseptual	Faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja	
12	Mitsakis & Galanakis (2022)	An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace	Empiris & SLR; berbagai sektor industri	Faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja, motivasi	

Berdasarkan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang disajikan dalam Tabel Hasil Penelitian, dapat disimpulkan bahwa Teori Dua Faktor Herzberg masih relevan dan banyak digunakan untuk menjelaskan dinamika kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, serta perilaku kerja lainnya di berbagai konteks organisasi. Temuan literatur menunjukkan pola yang relatif konsisten, yaitu faktor hygiene berperan sebagai prasyarat dasar dalam mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor motivator berfungsi sebagai pendorong utama yang meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja. Namun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan variasi pengaruh antara faktor hygiene dan motivator terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dipengaruhi oleh konteks organisasi, sektor pekerjaan, dan karakteristik subjek penelitian. Keragaman temuan tersebut menegaskan pentingnya pembahasan lebih lanjut secara konseptual dan analitis untuk memahami bagaimana Teori Dua Faktor Herzberg dapat diinterpretasikan dan diterapkan secara kontekstual dalam organisasi modern. Oleh karena itu, bagian selanjutnya akan membahas secara mendalam temuan-temuan tersebut dalam kerangka teoritis Teori Dua Faktor Herzberg.

2. Pembahasan

Peran Faktor Hygiene dalam Kerangka Teori Dua Faktor Herzberg

Berdasarkan hasil sintesis literatur, faktor hygiene terbukti berperan sebagai fondasi dasar dalam menciptakan kondisi kerja yang bebas dari ketidakpuasan, namun tidak secara langsung berfungsi sebagai pendorong utama peningkatan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti gaji, keamanan kerja, kebijakan organisasi, kondisi kerja, supervisi, dan hubungan interpersonal secara konsisten muncul dalam

berbagai studi sebagai elemen yang menentukan stabilitas psikologis karyawan di tempat kerja. Ketika faktor hygiene tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya komitmen, meningkatnya niat berpindah kerja, dan memburuknya perilaku kerja (Ramadhan & Sari, 2025; Miah & Hasan, 2022; Reyes, 2024). Sebaliknya, pemenuhan faktor hygiene berfungsi mencegah munculnya keluhan dan ketidaknyamanan kerja, sehingga memungkinkan kepuasan kerja terbentuk sebagai prasyarat bagi kinerja yang lebih baik. Temuan empiris juga menunjukkan bahwa pengaruh faktor hygiene terhadap kinerja karyawan umumnya bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan dalam konteks organisasi sektor energi dan pendidikan (Suprayetno et al., 2025; Pillagara et al., 2025). Pola ini sejalan dengan postulat Herzberg yang menegaskan bahwa faktor hygiene bersifat preventif terhadap ketidakpuasan, sehingga perannya lebih menekankan pada menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja daripada meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Yadav, 2022; Peramatzis & Galanakis, 2022).

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan variasi pengaruh faktor hygiene antar konteks organisasi. Pada sektor dengan tingkat ketidakpastian kerja yang tinggi, seperti industri jasa dan *business process outsourcing* (BPO), faktor hygiene tertentu—khususnya keamanan kerja dan kebijakan organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap sikap kerja dan niat berpindah karyawan dibandingkan sektor yang lebih stabil (Reyes, 2024; Miah & Hasan, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa peran faktor hygiene tidak sepenuhnya bersifat pasif, melainkan dapat menjadi lebih dominan dalam konteks organisasi yang rentan terhadap ketidakstabilan kerja.

Peran Faktor Motivator dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa faktor motivator yang bersifat intrinsik memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor hygiene dalam mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta peluang pengembangan dan kemajuan karier secara konsisten dilaporkan sebagai sumber utama kepuasan kerja yang berkelanjutan. Berbagai penelitian menegaskan bahwa karyawan yang memperoleh pengakuan atas pencapaiannya dan memiliki kesempatan berkembang cenderung menunjukkan keterlibatan kerja, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi (Ramadhan & Sari, 2025; Pillagara et al., 2025). Studi lintas konteks organisasi juga menunjukkan bahwa faktor motivator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja dibandingkan pemenuhan faktor ekstrinsik semata (Azwanda et al., 2024; Peramatzis & Galanakis, 2022). Selain itu, kajian empiris dan konseptual menegaskan bahwa faktor intrinsik berperan penting dalam membangun makna kerja dan rasa pencapaian pribadi, yang pada akhirnya mendorong kinerja secara berkelanjutan dan menurunkan risiko perilaku kerja negatif seperti penurunan motivasi dan niat berpindah kerja (Mitsakis & Galanakis, 2022; Yadav, 2022). Temuan ini memperkuat postulat Herzberg bahwa faktor motivator merupakan pendorong utama kepuasan kerja dan kinerja karyawan,

sehingga organisasi perlu memprioritaskan penguatan aspek intrinsik pekerjaan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Namun demikian, beberapa temuan menunjukkan bahwa pengaruh faktor motivator terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Suprayetno et al. (2025) menemukan bahwa faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan pandangan Joseph (2023) yang menegaskan bahwa faktor intrinsik cenderung memengaruhi kinerja melalui perubahan sikap dan perilaku kerja terlebih dahulu. Dengan demikian, efektivitas faktor motivator sangat dipengaruhi oleh sistem evaluasi kinerja dan konteks organisasi tempat faktor tersebut diterapkan.

Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Penghubung

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme konseptual yang menghubungkan pengaruh faktor hygiene dan motivator terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian mengindikasikan bahwa faktor hygiene dan motivator tidak selalu memengaruhi kinerja secara langsung, melainkan melalui pembentukan tingkat kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu. Ketika faktor hygiene terpenuhi, karyawan terbebas dari ketidakpuasan yang bersumber dari kondisi kerja, kompensasi, dan keamanan kerja, sehingga memungkinkan faktor motivator berfungsi secara optimal dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja. Studi empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, loyalitas, serta penurunan niat berpindah kerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut bervariasi antar konteks organisasi dan jenis pekerjaan (Suprayetno et al., 2025; Reyes, 2024).

Variasi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ini juga didukung oleh temuan Miah dan Hasan (2022) serta Yadav (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, serta karakteristik pekerjaan. Hal ini menjelaskan mengapa kepuasan kerja tidak selalu menghasilkan kinerja tinggi secara otomatis tanpa dukungan struktur kerja dan sistem manajemen yang memadai.

Relevansi Teori Dua Faktor Herzberg dalam Konteks Organisasi Kontemporer

Berdasarkan hasil kajian literatur, Teori Dua Faktor Herzberg masih relevan untuk digunakan dalam memahami kepuasan dan kinerja karyawan di organisasi modern, meskipun penerapannya memerlukan penyesuaian kontekstual. Berbagai studi menunjukkan bahwa pemisahan antara faktor hygiene dan motivator tetap mampu menjelaskan perbedaan sumber ketidakpuasan dan kepuasan kerja di tengah perubahan pola kerja, diversifikasi sektor industri, serta meningkatnya tuntutan fleksibilitas dan pengembangan diri karyawan. Namun demikian, literatur juga menyoroti bahwa dinamika organisasi kontemporer seperti transformasi digital, kerja fleksibel, dan pergeseran nilai kerja generasi muda menuntut organisasi untuk tidak menerapkan teori Herzberg secara kaku, melainkan mengintegrasikannya dengan pendekatan pengelolaan kerja yang lebih adaptif. Keseimbangan antara pemenuhan faktor hygiene dan penguatan faktor motivator menjadi kunci agar organisasi tidak

hanya mampu menjaga stabilitas kerja, tetapi juga mendorong keterlibatan dan kinerja yang berkelanjutan (Peramatzis & Galanakis, 2022; Mitsakis & Galanakis, 2022). Dengan demikian, Teori Dua Faktor Herzberg tetap memiliki nilai konseptual yang kuat sebagai kerangka dasar dalam perancangan strategi pengelolaan karyawan, khususnya ketika diterapkan secara fleksibel dan selaras dengan karakteristik organisasi dan tenaga kerja masa kini.

Namun, beberapa penelitian kontemporer menunjukkan bahwa batas antara faktor hygiene dan motivator semakin kabur dalam konteks kerja modern. Aspek seperti fleksibilitas kerja, peluang pembelajaran berkelanjutan, dan otonomi kerja dapat berfungsi sekaligus sebagai faktor hygiene dan motivator, tergantung pada konteks organisasi dan ekspektasi karyawan (Saepudin & Rahmayanti, 2025; Mitsakis & Galanakis, 2022). Temuan ini mengindikasikan perlunya reinterpretasi Teori Dua Faktor Herzberg agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan karakteristik tenaga kerja masa kini.

Keterbatasan Penelitian

Meskipun kajian ini telah memberikan sintesis konseptual yang komprehensif, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, jumlah artikel yang direview masih terbatas, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, variasi metode dan konteks penelitian pada literatur yang dikaji menyebabkan perbedaan hasil yang sulit dibandingkan secara langsung. Ketiga, kajian ini belum secara spesifik membedakan penerapan Teori Dua Faktor Herzberg berdasarkan sektor industri, budaya organisasi, maupun karakteristik generasi kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan kajian empiris lintas sektor atau meta-analisis kuantitatif guna menguji secara lebih mendalam mekanisme hubungan antara faktor hygiene, faktor motivator, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang berbeda.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa Teori Dua Faktor Herzberg masih relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi. Faktor hygiene berperan sebagai prasyarat dasar untuk mencegah ketidakpuasan kerja, sementara faktor motivator yang bersifat intrinsik menjadi pendorong utama peningkatan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara pemenuhan faktor kerja dan kinerja, sehingga keseimbangan antara faktor hygiene dan motivator menjadi kunci dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui pemenuhan aspek ekstrinsik semata, tetapi memerlukan penguatan aspek intrinsik pekerjaan yang memberikan makna dan peluang pengembangan bagi karyawan. Dalam konteks organisasi modern yang ditandai oleh transformasi digital, kerja fleksibel, dan meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap pengembangan diri, penerapan Teori Dua Faktor Herzberg perlu dilakukan secara adaptif. Faktor hygiene

tidak lagi terbatas pada aspek kompensasi dan kondisi fisik kerja, tetapi juga mencakup fleksibilitas kerja, keamanan psikologis, dan kejelasan kebijakan organisasi. Sementara itu, faktor motivator menjadi semakin penting dalam mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan melalui pengayaan pekerjaan, pemberian otonomi, serta kesempatan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, Teori Dua Faktor Herzberg tetap memiliki nilai strategis sebagai kerangka konseptual dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan kajian ini, organisasi disarankan untuk mengelola faktor hygiene dan motivator secara seimbang dan kontekstual dalam merancang kebijakan pengelolaan karyawan. Pemenuhan faktor hygiene perlu diprioritaskan sebagai fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan nyaman, sementara penguatan faktor motivator harus diarahkan pada pemberian pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier guna mendorong kinerja yang berkelanjutan.

Secara praktis, organisasi dapat menerapkan Teori Dua Faktor Herzberg melalui strategi konkret, seperti perancangan sistem kompensasi yang transparan dan adil, penyediaan kebijakan kerja fleksibel, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari *faktor hygiene*. Pada saat yang sama, organisasi perlu mengembangkan faktor motivator melalui pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), pemberian umpan balik dan pengakuan kinerja yang berkelanjutan, serta penyediaan jalur pengembangan karier dan pembelajaran berbasis kompetensi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya menjaga stabilitas kerja, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan kajian empiris berbasis Teori Dua Faktor Herzberg pada sektor-sektor industri tertentu yang memiliki karakteristik kerja unik, seperti industri digital dan teknologi informasi, sektor jasa dan business process outsourcing, sektor pendidikan dan kesehatan, serta organisasi publik yang tengah mengalami transformasi birokrasi.

REFERENSI

- Alrawhani, E. M., Romli, A., & Al-Sharafi, M. A. (2025). Integrating Information Security Culture and Protection Motivation to Enhance Compliance with Information Security Policies in Banking: Evidence from PLS-SEM and fsQCA. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(20), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2464900>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Amin, Muh. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>

- Azwanda, Y. E. H., & Hasri, S. (2024). Model Dua Faktor Herzberg dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12), 2118–7453. <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jsm/article/view/8095>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Donthu, S., & Subramanyam, S. (2022). Job Satisfaction On Job Performance of Employees In Information Technology Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(04), 1135–1147. <https://cibgp.com/index.php/1323-6903/article/view/2657?articlesBySimilarityPage=9>
- Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability*, 14(21), 1. <https://doi.org/10.3390/su142114156>
- Ginting, M. B. B. (2025). Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. In L. Saptaria & A. P. Nugraha (Eds.), *Manajemen SDM modern: Integrasi ilmu dan praktik* (pp. 1–4). Yayasan Literasi Sains Indonesia.
- Ibrahim, I. W., Ghazali, I. M., Abdullah, S. A. S., Rahmat, N. H., Hamid, M. H. A., & Azhari, S. H. A. (2023). Exploring Motivation for Learning Using Hertzberg's Two Factor Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 1007–1024. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16480>
- Joseph, A. (2023). Employee Behavior and Job Satisfaction in an Organization Using Herzberg's Two-Factor Model: A Theoretical Study. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(10), 2087–2090. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i10.2938>
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(19), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- Li, W., Liu, R., Sun, L., Guo, Z., & Gao, J. (2022). An Investigation of Employees' Intention to Comply with Information Security System – A Mixed Approach Based on Regression Analysis and fsQCA. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph192316038>
- Miah, Md. T., & Hasan, Md. J. (2022). Impact of Herzberg Two-Factor Theory on Teachers' Job Satisfaction: An Implication to the Private Universities of Bangladesh. *International Journal of Business and Management Research*, 10(1), 1–5. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.100101>
- Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace. Organizational Psychology Re-Examined. *Psychology*, 13(02), 264–272. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12), 971–978. <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/63c8ac817a47d.pdf>
- Pillagara, R. P. R. V., Pangilinan, RME, A. T., Florencondia, N. T., & Mallari, M. O. (2025). Examining Job Satisfaction Through Herzberg's Two-Factor Theory: A Case Study of

- Engineering Faculty and Staff. *Engineering and Technology Journal*, 10(06), 5332–5338. <https://doi.org/10.47191/etj/v10i06.03>
- 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. <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/jsmb/article/view/15569>
- Reyes, A. G. (2024). International J ournal of Management and Education in Human Development. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 4(4), 1446–1452. <http://www.ijmehd.com>
- Saepudin, A., & Rahmayanti, S. (2025). Comparing Herzberg and Maslow: Work Motivation in Modern Organizations. *Arthatama Journal of Business Management and Accounting*, 9(2), 336–348. <http://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/733>
- Saputra, F., & Mahaputra, R. (2022). Relationship of Purchase Interest, Price and Purchase Decisions to IMEI Policy (Literature Review Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(2), 762–772. <https://doi.org/10.38035/jlph.v2i2>
- Suprayetno, D., Kusmayadi, I., Suryatni, M., Nururly, S., & Nurmayanti, S. (2025). Pengaruh Hygiene Factor dan Motivator Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Mitra Kerja PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan (UIP) Nusa Tenggara. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 6(1), 45–50. <https://doi.org/10.29303/alexandria.v6i1.890>
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Yadav, G. (2022). Frederick Herzberg's Two-Factor theory: An Evaluation. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 9(2), 1–5. www.ijrar.org