

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian, mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian secara khusus terkait variabel yang diteliti yaitu variabel kepuasan kerja dengan teori F.Herzberg sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Secara umum kata "manajemen" berasal dari kata bahasa Inggris "*management*," yang diturunkan dari kata kerja "*to manage*," yang berarti mengatur, mengarahkan, atau mengelola. Secara khusus, manajemen merujuk pada pekerjaan manajemen atau kepemimpinan yang dilakukan dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan. Seseorang yang memegang peran kepemimpinan atau manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan disebut manajer. Manajemen digunakan sebagai alat untuk mengelola sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan dan untuk mengarahkan serta mengendalikan orang-orang di dalam organisasi atau perusahaan tersebut (Susanto et al., 2025:2).

Pengertian manajemen menurut Christian Adhitya Rechandy & Sulistiani (2021:8) yaitu:

manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien melalui orang lain.

Adapun pengertian lain yaitu menurut Daft (2024:5) *management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.*

Selanjutnya, Cahyadi et al., (2024:1) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna suatu organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Fungsional

Menurut Wahjono (2022:8) manajemen terbagi menjadi 4 cabang fungsional diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia

Manusia adalah titik sentral dalam pembahasan manajemen, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan dengan sungguh-sungguh. Manusia yang menentukan kegagalan atau keberhasilan organisasi. Secanggih apapun mesin, sistem, perangkat komputer, akan menjadi sia-sia manakala tidak ditopang oleh kehandalan manusia. Oleh karenanya manusia adalah jiwa atau ruh dari suatu organisasi. Tanpa manusia suatu perusahaan hanyalah seonggok mesin

dibawah atap pabrik, atau sekumpulan kertas didalam gedung kantor yang tidak berarti. Mesin dan kantor itu memerlukan manusia untuk menggerakkannya menjadi sesuatu yang berarti.

2. Manajemen operasional/produksi

Manajemen operasi adalah untuk mengakomodasi kegiatan penciptaan nilai tambah atas inputan yang terjadi di sektor jasa. Pada hakikatnya manajemen operasi adalah upaya pengelolaan manusia menciptakan nilai tambah atas input-an yang berupa berbagai sumber daya atau yang sering disebut faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, bahan mentah, (5M = Man, Money, Machine, Material, and Method) dan sebagainya menjadi output-an dalam bentuk jumlah, kualitas, harga, waktu, tempat tertentu, dan kemudahan. Proses penciptaan nilai tambah (*added value*) di dunia pabrikasi (*manufacturing*) sering disebut sebagai produksi. Sedang proses penciptaan nilai tambah (*added value*) di dunia jasa (*services*) sering disebut sebagai Operasi.

3. Manajemen pemasaran

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Hal ini berarti dalam manajemen pemasaran tercakup serangkaian kegiatan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas barang, jasa dan gagasan dengan tujuan utama kepuasan pihak-pihak yang terlibat.

4. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan adalah semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan dan menggunakannya seefisien mungkin. Mengingat pengertian seperti itu maka seorang manajer keuangan haruslah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang perbankan, pasar modal, dan lain-lain pasar uang untuk mendapatkan dana yang murah serta mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menginvestasikan dana baik dalam bentuk investasi surat-surat berharga (deposito, saham, obligasi, reksadana) maupun investasi *fixed assets* seperti pembelian mesin-mesin produksi, tanah, bangunan, kendaraan dan lain-lain alat produksi maupun investasi non produksi.

2.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen terdiri perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Directing*), dan pengendalian (*Controlling*) yang dijelaskan Heryana et al., (2023:10-12) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan meliputi penentuan tujuan organisasi dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks bisnis, perencanaan membantu manajemen untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan menjadi sangat penting dalam menjaga keberhasilan bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian melibatkan pengaturan dan pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi. Dalam konteks bisnis, pengorganisasian membantu manajemen untuk mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien, serta memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja sesuai dengan perannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan melibatkan koordinasi dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis, pengarahan membantu manajemen untuk memotivasi karyawan, mengarahkan mereka pada tujuan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini sangat penting dalam menjaga produktivitas dan kinerja karyawan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai. Dalam konteks bisnis, pengawasan membantu manajemen untuk mengidentifikasi masalah dan memperbaiki kinerja organisasi secara terus-menerus. Dengan demikian, pengawasan menjadi penting untuk menjaga keberhasilan jangka panjang bisnis.

2.1.4 Unsur-Unsur Manajemen

Berikut merupakan unsur-unsur manajemen menurut Satriadi et al., (2022:6-7), yaitu:

1. *Man* (Sumber Daya Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia membuat tujuan dan manusia juga melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk yang bekerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak bisa diabaikan. Uang adalah alat tukar dan ukuran nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar di perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatunya harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berkaitan dengan berapa banyak uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji pekerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa banyak hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Materials* (bahan)

Material terdiri dari bahan mentah dan bahan jadi. Dalam dunia bisnis untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus bisa menggunakan bahan sebagai sarana, Karena materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi hasil yang diinginkan tidak akan tercapai.

4. *Machine* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa menghasilkan kemudahan atau keuntungan yang lebih besar dan menciptakan efisiensi kerja.

5. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode kerja. Prosedur kerja yang baik akan memudahkan pekerjaan. Suatu metode dapat dinyatakan sebagai penentuan cara melaksanakan pekerjaan suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan terhadap sasaran, fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, uang, dan kegiatan usaha. Perlu diingat bahwa meskipun metodenya baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak memiliki pengalaman, hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peran utama dalam manajemen tetaplah rakyat itu sendiri.

6. *Market* (pasar)

Memasarkan produk tentunya sangat penting karena jika barang yang dihasilkan tidak laku maka proses produksi barang akan terhenti. Artinya pekerjaan tidak akan dilanjutkan. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti mendistribusikan hasil produksi merupakan faktor penentu dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai, kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.5 Tujuan Manajemen

Malayu S.P Hasibuan mengemukakan dalam Kosasih (2022:24-27) tujuan manajemen menurut berbagai sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut tipenya.

- a) *Profit objectives* bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya.
- b) *Service objektives* bertujuan untuk baik bagi memberikan pelayanan yang konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

- c) *Social objectives* bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.
- d) *Personal objectives* bertujuan agar para karyawan secara individual, *economic* dan *social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan.

2. Menurut prioritasnya.

- a) Tujuan primer.
- b) Tujuan sekunder.
- c) Tujuan individual.
- d) Tujuan sosial.

3. Menurut jangka waktunya

- a) Tujuan jangka panjang.
- b) Tujuan jangka menengah.
- c) Tujuan jangka pendek.

4. Menurut sifat dan tujuannya

- a) Menurut *objectives*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan manajer.
- b) *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai merupakan daya kreativitas yang bersifat manajerial.
- c) *Administrative objectives*, tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
- d) *Economic objectives*, tujuan dengan maksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang memerlukan efisiensi untuk mencapainya.

- e) *Social objectives*, tujuan tentang tanggung jawab, khususnya tanggung jawab moral.
- f) *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja dan detail karya.
- g) *Work objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan kondisi penyelesaian pekerjaan.

5. Menurut tingkatannya

- a) *Overall enterprise objectives* adalah tujuan semesta (general) yang harus dicapai oleh perusahaan/organisasi secara keseluruhan.
- b) *Divisional objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap divisi.
- c) *Departmental objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing bagian.
- d) *Sectional objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh setiap seksi.
- e) *Group objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh setiap kelompok.
- f) *Individual objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.

6. Menurut bidangnya

- a) *Top level objectives* adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh dan menyangkut berbagai bidang sekaligus.
- b) *Finance objectives* adalah tujuan-tujuan tentang modal.
- c) *Production objectives* adalah tujuan-tujuan tentang produksi.

- d) *Marketing objectives* adalah tujuan mengenai bidang pemasaran barang dan jasa.
- e) *Office objectives* adalah tujuan-tujuan mengenai bidang ketatausahaan dan administrasi.

7. Menurut motifnya

- a) *Public objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan undang-undang.
- b) *Organizational objectives* adalah tujuan yang harus berdasarkan dicapai ketentuan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD, ART) serta statuta organisasi yang bersifat zakelijk dan impersonal (tidak boleh berdasarkan pertimbangan perasaan atau selera pribadi) dalam pencapaiannya.
- c) *Personal objectives* adalah tujuan pribadi/individual yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola dan membimbing sejumlah besar personel atau karyawan dalam suatu organisasi, mencakup seluruh proses mulai dari perekrutan hingga pemberhentian karyawan. Cakupan manajemen sumber daya manusia meliputi analisis kebutuhan, perekrutan, penempatan kerja, pelatihan, pengembangan karier, transfer, pemantauan, dan evaluasi, di antara hal-hal lainnya (Cahyadi et al., 2023:2).

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Irmayanti (2022:2) yaitu:

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam proses pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal.

Selanjutnya Sakti et al., (2023:2) menyatakan bahwa:

manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah kegiatan manajerial yang melibatkan penyebaran, pengembangan dan evaluasi penghargaan orang sebagai anggota individu dari suatu organisasi atau bisnis.

Adapun menurut Pattanayak (2025:7) pengertian MSDM sebagai berikut:

“Human Resource Management is an art and science of managing people in organisation. It includes all aspects of people management ultimately to meet the organisational goals effectively. Though the ultimate objective is to achieve the organisational effectiveness, it does have an ethical dimension. HRM involves the application of policies and practices in the fields of organisation design and development, employee resourcing, learning and development, performance and reward and the provision of services that enhances the wellbeing of employees”.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu proses pengelolaan, perencanaan, pengaturan dalam menjalankan fungsi MSDM dengan kemampuan kognitif guna memenuhi tujuan strategis organisasi/perusahaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ende et al., (2023:3) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Fungsi perencanaan

Fungsi perencanaan berhubung dengan merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam

membantu mewujudkan tujuan.

2. Fungsi pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian ditujukan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Fungsi pengarahan

Fungsi pengarahan berfungsi untuk mengarahkan karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan saja tidak cukup, karyawan harus dikendalikan agar karyawan menaati peraturan-peraturan dan ketentuan perusahaan.

4. Fungsi pengadaan

Fungsi pengadaan dimaksudkan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan sebagai asset dan penggerak organisasi harus senantiasa ditingkatkan kemampuannya agar mampu menghadapi tantangan jaman. Fungsi ini disebut fungsi MSDM sebagai pengembangan.

5. Fungsi kompensasi

Fungsi kompensasi berhubungan dengan pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang sebagai imbalan balas jasa karyawan terhadap perusahaan.

6. Fungsi pengintegrasian

Fungsi integritas berhubungan dengan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Pengintegrasian akan

menciptakan sinergi yang harmonis antara perusahaan dan karyawan.

7. Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

8. Fungsi kedisiplinan dan pemberhentian.

Fungsi kedisiplinan adalah kesadaran karyawan untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-social. Dan fungsi pemberhentian yaitu kebijakan untuk memperhatikan hak-hak karyawan seperti uang pensiun, uang penghargaan, dan lain-lain.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajem sumber daya manusia selain mempunyai fungsi diatas, juga mempunyai tujuan yang telah ditetapkan untuk mencapai produktivitas kerja dan kinerja sebuah organisasi/perusahaaan supaya dapat terus berjalan. Berikut tujuan manajemen sumber daya manusia dalam Syarief et al., (2022:11) :

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia

menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

2.3 Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori motivasi kerja menurut pendapat para ahli dalam (Kato et al., 2025:39) sebagai berikut:

1. Teori hierarki kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori hierarki ini dikembangkan oleh Abraham Maslow, teori ini merupakan salah satu teori psikologis paling terkenal yang menjelaskan motivasi manusia. Pada teori terdapat 5 tingkatan yaitu yang pertama, kebutuhan fisiologis mencakup kebutuhan dasar manusia seperti, makan, air, dan tempat tinggal yang menjadi pondasi bagi survival individu. Kedua, yaitu kebutuhan keamanan mencakup kemana finansial, kesehatan, dan perlindungan dari bahaya. Ketiga, kebutuhan sosial yang mencakup interaksi sosial, hubungan persahabatan, cinta, dan keanggotaan dalam kelompok. Keempat, kebutuhan penghargaan mencakup penghargaan diri sendiri dan penghargaan dari orang lain. Kelima, kebutuhan aktualisasi diri mencakup pengembangan diri, kreativitas, dan pencahian pribadi.



Gambar 2.1 Teori hierarki kebutuhan

Sumber: www.researchgate.net

2. Teori harapan (Victor Vrom)

Teori harapan merupakan sebuah teori motivasi yang menjelaskan bagaimana individu memilih perilaku tertentu berdasarkan harapan mereka akan hasil yang akan dicapai. Teori ini berfokus pada 3 faktor yaitu valensi, harapan, dan instrumentalitas. Valensi mengacu pada nilai yang diberikan seseorang terhadap hasil tertentu. Harapan mengacu pada keyakinan seseorang bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Instrumentalitas mengacu pada keyakinan seseorang bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

$$\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentalitas}$$

3. Teori motivasi dan kebersamaan (McClelland)

Teori motivasi Mc Clelland berfokus pada kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Teori ini menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk memahami dan meningkatkan motivasi individu, khususnya dalam konteks kerjasama dan kebersamaan. Kebutuhan akan berprestasi mengacu pada

dorongan untuk mencapai tujuan yang menantang dan mencapai kesuksesan. Kebutuhan akan afiliasi berkaitan dengan keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang harmonis. Kebutuhan akan kekuasaan menunjukkan keinginan untuk memengaruhi orang lain, mengendalikan sumber daya manusia, mencapai status yang tinggi.

4. Teori tujuan (Edwin Locke)

Teori Tujuan (*Goal-Setting Theory*) yang dikembangkan oleh Edwin Locke merupakan salah satu teori motivasi yang berpengaruh signifikan dalam dunia manajemen dan psikologi. Teori ini berpusat pada gagasan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu. Locke berpendapat bahwa tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus, memotivasi individu untuk berusaha lebih keras dan meningkatkan persistensi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Penerapan Teori Tujuan dalam konteks dunia kerja modern sangat luas. Teori ini digunakan sebagai metode penentuan tujuan yang spesifik dan terukur, seperti sistem *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Objective and Key Results* (OKR). Teori Tujuan Edwin Locke menawarkan kerangka kerja yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki tenggat waktu (SMART goals), individu dan organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik.

5. Teori *Existence, Relatedness, and Growth* (Clayton Alderfer)

Teori motivasi ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer sebagai pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang disederhanakan

menjadi tiga kategori kebutuhan utama. Kebutuhan Eksistensi (*Existence*) mencakup kebutuhan dasar manusia seperti makanan, air, tempat tinggal, dan kondisi kerja yang aman, yang sebanding dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan dalam hierarki Maslow. Kebutuhan eksistensi (*Existence*) mencakup kebutuhan fisiologis dan keamanan seperti gaji, kondisi kerja yang aman, dan jaminan pekerjaan. Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness*) berfokus pada hubungan sosial, rasa memiliki, dan penghargaan dari orang lain. Hal ini meliputi kebutuhan akan hubungan yang baik dengan rekan kerja, manajer, dan klien. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth*) mencakup kebutuhan akan pengembangan diri, prestasi, dan aktualisasi diri.

2.4 Teori Kepuasan Kerja F. Herzberg

Federick Herzberg pada akhir 1950-an dan awal 1960-an melakukan penelitian mendalam dengan membagikan kuesioner kepada banyak pekerja. Penelitian ini menghasilkan wawasan penting mengenai apa yang memotivasi pekerja. Ia menemukan bahwa memenuhi kebutuhan dasar karyawan melalui hygiene factor saja tidak cukup untuk menciptakan kepuasan yang berkelanjutan. Akan tetapi, *motivator factor* sangatlah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan (Kato et al., 2025:42).

Dalam buku Kato et al., (2025:43) dijelaskan bahwa Teori Dua Faktor memiliki dampak luas dalam manajemen organisasi. Banyak perusahaan yang mulai menerapkan prinsip-prinsip yang diusulkan oleh Herzberg dalam pengelolaan sumber daya manusia. Misalnya, perusahaan kini lebih fokus pada desain pekerjaan dan pengembangan karir karyawan. Penyediaan peluang untuk

pengakuan dan pencapaian pribadi dianggap kunci untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Selain itu, teori ini juga berkontribusi pada pemahaman tentang lingkungan kerja yang sehat. Organisasi menyadari pentingnya menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan keterlibatan. Dengan mengatasi masalah hygiene, organisasi dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan yang dapat merugikan produktivitas.

Meskipun telah diperkenalkan selama lebih dari enam dekade, Teori Dua Faktor menurut F. Herzberg tetap relevan berdasarkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia kontemporer. Relevansi teori ini tercermin pada banyaknya perusahaan yang mengadopsi praktek kerja yang lebih mengedepankan fleksibilitas kerja dan otonomi karyawan dalam memilih proyek. Praktik ini secara fundamental memperkuat rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan legitimasi profesional, yang merupakan inti dari *motivator factor* (Kato et al., 2025:43-44).

Hygiene factor kini mengalami perluasan makna, tidak lagi terbatas pada kompensasi finansial, melainkan mencakup pemenuhan kesehatan mental dan kesejahteraan di tempat kerja. Dengan mengintegrasikan aspek fisik dan emosional ke dalam struktur kerja, perusahaan tidak hanya memacu produktivitas, tetapi juga memanusiakan tempat kerja sebagai ekosistem yang mendukung kebahagiaan dan keterlibatan aktif setiap individu (Kato et al., 2025:43-44).

Tabel 2.1
Two Factor Theory

<i>Hygiene factor</i> (Faktor ketidakpuasan)	<i>Mativator factor</i> (Faktor kepuasan)
Pembayaran (Gaji/upah)	Sifat pekerjaan
Kondisi kerja	Pencapaian
Kebijakan perusahaan	Peluang promosi
Pengawasan	Pengakuan
Hubungan antar rekan kerja	Tanggungjawab

Sumber: Dwivedi et al., (2024)

2.4.1 *Hygiene Factor* (Faktor Ketidakpuasan)

Menurut Dwivedi et al., (2024:829) *Hygiene factor* adalah elemen-elemen dalam lingkungan kerja yang jika kurang atau tidak memadai akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Meskipun peningkatan elemen-elemen ini tidak selalu mengarah pada peningkatan motivasi kerja, akan tetapi elemen-elemen ini berfungsi sebagai faktor pencegah ketidakpuasan dalam bekerja. Herzberg mengkategorikan faktor-faktor ini sebagai "faktor penyebab ketidakpuasan". Faktor ketidakpuasan di antaranya sebagai berikut:

1. Pembayaran (*Salary*)

Pembayaran yang diharapkan karyawan adalah pembayaran yang adil untuk pekerjaan mereka. Jika gaji/upah dianggap tidak adil atau dianggap tidak memadai, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan

2. Kondis kerja (*Work conditions*)

Kondisi kerja yang nyaman dan tidak aman untuk ditempati, seperti tempat kerja yang terlalu ramai atau peralatan yang tidak memadai. Hal ini dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

3. Kebijakan perusahaan (*Company policies*)

Kebijakan perusahaan yang tidak menguntungkan serta kurangnya komunikasi yang jelas atau aturan dan peraturan yang kaku dapat menimbulkan frustrasi dan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja.

4. Pengawasan (*supervision*)

Pengawasan yang dilakukan oleh manajemen jika dinilai tidak efektif maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

5. Hubungan antar rekan kerja (*work colleague*)

Interaksi yang negatif dengan rekan kerja akan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak bersahabat (Dwivedi et al., 2024:829).

2.4.2 *Motivator Factor* (Faktor Kepuasan)

Menurut Dwivedi et al., (2024:830) *motivator factor* adalah faktor-faktor yang secara langsung berkontribusi pada motivasi karyawan dan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini seringkali melekat pada pekerjaan itu sendiri dan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan. Herzberg menyebutnya sebagai "faktor kepuasan". Faktor kepuasan diantaranya sebagai berikut:

1. Sifat pekerjaan (*work it's self*)

Jika sifat-sifat tugas yang diberikan menarik akan memungkinkan untuk lebih kreatif dan terampil yang akan membuat sangat memotivasi karyawan.

2. Pencapaian dalam bekerja (*Achivement*)

Perusahaan yang memberikan dorongan yang kuat untuk pertumbuhan dan profesionalisme karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya mereka. Maka hal ini akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat.

3. Peluang promosi (*Job promotion*)

Perusahaan dapat membuat jalur yang jelas untuk kemajuan dan pengembangan karier dalam mendorong motivasi kerja karyawan.

4. Pengakuan (*Recognition*)

Karyawan diakui dan dihargai atas kontribusi mereka akan menumbuhkan rasa nilai dan motivasi bagi karyawan.

5. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Perusahaan memberikan kebebasan dan tanggungjawab kepada karyawan dalam peran mereka, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Dwivedi et al., 2024:830).

Two factor theory Herzberg menyarankan organisasi untuk tidak hanya berfokus pada penghapusan faktor ketidakpuasan saja, akan tetapi secara aktif menumbuhkan faktor kepuasan guna meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Teori ini menyoroti pentingnya menyeimbangkan kedua faktor tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar memuaskan. Jika teori ini diterapkan dengan tepat, maka dapat meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan retensi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Dwivedi et al., 2024:830).

2.4.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Colquitt et al., (2019:94) yaitu “*Job satisfaction is pleasure emotional state resulting from the appriarial of one’s job or job experiences*”. Adapun menurut Spector (2022:2) *Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs.*

Adapun pengertian kepuasaan kerja menurut Purba et al., (2020:54) yaitu:

kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Selanjutnya menurut (Haris et al., 2023) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak meyenangkan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah respon emosional seseorang (karyawan). Baik emosi positif maupun negatif terhadap pekerjaannya dari hasil evaluasi dan pengalaman kerja di tempat kerja.

2.4.4 Jenis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, hubungan kerjasama yang terjalin antara atasan dan bawahan. Berikut jenis-jenis kepuasan kerja yang dapat dinikmati karyawan, yaitu:

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan

Hal ini tercermin dalam pengakuan atas prestasi kerja, penugasan kerja, kompensasi, peralatan kerja, dan lingkungan kerja yang positif. Meskipun kompensasi merupakan bagian penting dari pekerjaan, karyawan dengan kepuasan kerja internal yang tinggi memprioritaskan pekerjaan itu sendiri daripada gaji.

2. Kepuasan kerja diluar pekerjaan

Hal ini tercermin dalam imbalan substansial yang diterima dari pekerjaan, yang dapat digunakan untuk membeli kebutuhan pokok. Karyawan dengan kepuasan kerja eksternal yang tinggi memprioritaskan gaji daripada kinerja kerja.

3. Kepuasan kerja kombinasi

Kepuasan kerja ini tercermin dalam keseimbangan antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan yang dirasakan karyawan baik di dalam maupun di luar pekerjaannya. Jika hasil kerja dan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan diberikan secara layak dan adil, maka karyawan kan merasa puas (Haris et al., 2023:11).

2.4.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menggunakan lima dimensi menurut Luthans sebagai berikut:

1. Deskripsi pekerjaan/ pekerjaan itu sendiri

Deskripsi tugas/pekerjaan merupakan sebuah sumber utama kepuasan kerja. Yang dimana unsur paling penting dari pekerjaan yang memuaskan yaitu pekerjaan yang menarik dan menantang baik untuk karyawan junior maupun senior.

2. Pembayaran upah (gaji)

Secara signifikan upah/gaji yang diberikan mempengaruhi kepuasan kerja secara kognitif dan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu seseorang dalam mencapai kebutuhan dasarnya saja, akan tetapi juga berperan dalam memberikan kepuasan kerja tingkat atas. Meskipun begitu,

sebagian karyawan cenderung meremehkan tunjangan yang diberikan karena karyawan tidak menyadari nilai uang yang diberikan signifikan. Akan tetapi penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan diberi fleksibilitas dalam memilih jenis tunjangan yang disukai dalam satu paket total kompensasi, yang disebut rencana tunjangan fleksibel, maka akan ada peningkatan yang signifikan dalam kepuasan manfaat dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Peluang promosi

Peluang promosi memiliki pengaruh yang bervariasi pada kepuasan kerja. Oleh karena itu terdapat berbagai peluang promosi seperti kenaikan gaji, perubahan jabatan, dan lain-lain. Oleh karena itu, peluang promosi karyawan yang naik jabatan berdasarkan hasil kinerja yang bagus akan jauh merasa lebih puas dibanding dengan naik jabatan hanya karena sudah bekerja lebih lama (senior).

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber kepuasan yang cukup penting. Gaya pengawasan seorang atasan kepada bawahan juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Atasan yang baik tidak hanya memerintah saja, akan tetapi membantu kesulitan bawahan dengan memberikan pengarahan dan komunikasi yang nyaman. Terdapat bukti empiris yaitu salah satu alasan utama karyawan berhenti itu karena atasan tidak peduli dengan bawahannya.

5. Rekan kerja/ kelompok kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja yang sederhana bagi setiap karyawan. Rekan kerja, terutama rekan satu tim berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan

bantuan bagi setiap anggota. Penelitian menunjukkan bahwa kelompok yang membutuhkan saling ketergantungan yang cukup besar di antara anggota untuk menyelesaikan pekerjaan akan memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang "baik" atau tim yang efektif membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Di sisi lain, jika kondisi sebaliknya terjadi orang-orang yang memiliki karakter sulit bergaul-faktor ini mungkin berdampak negatif pada kepuasan kerja (Adi et al., 2023).

2.4.6 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Ardana dkk (2013:22) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya sebagai berikut (Atmaja, 2022:118):

1. Kompensasi

Kompensasi adalah semua yang berbentuk uang, berabg langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebgai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2. Promosi

Promosi merupakan bagian vital dalam proses pengembangan karir. Promosi turut termasuk sebagai cara untuk dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja seseorang melalui peningkatan posisi, status, dan remunerasi. Sistem promosi yang disusun secara adil (*fair and just*) memiliki kemungkinan yang besar untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Lingkungan kerja fisik dan non fisik

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

4. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat yang melekat pada pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan.

2.4.7 Faktor Penghambat Kepuasan Kerja

Selain faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, terdapat juga faktor penghambat kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Nilai-nilai (*value*)

Menurut Ilhan et al., (2022:148) nilai-nilai adalah keyakinan yang dipelajari mengenai struktur atau pola perilaku yang disukai. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman tindakan perilaku mereka, sehingga dengan hal tersebut dapat membantu seseorang untuk mendapatkan yang mereka inginkan.

2. Kepribadian (*personality*)

Menurut Sartika et al., (2024:39) *Big Five Personality* merupakan metode pendektan yang menilai individu melalui lima faktor yang meliputi ketebukaan terhadap hal-hal baru (*openness to experience*), sifat kehati-hatian (*conscientiousness*), ektravansi (*extroversion*), mudah bersepakat (*agreeableness*)², neurotisme (*neuroticism*).

3. *Locus of control*

Menurut Ilyas et al., (2024) *locus of control* yaitu tingkat keyakinan individu terdapat tanggungjawab atas nasib dirinya yang terdiri dari *locus of control*

internal dan eksternal. *Locus of control* internal menunjukkan keyakinan individu bahawa dirinya mampu mengendalikan segala sesuatu yang terjadi pada dirinya sendiri. Sedangkan *locus of control* eksternal menunjukkan keyakinan individu bahwa hasil yang diperoleh ditentukan oleh faktor luar seperti keberuntungan, kesempatan, dan faktor lain yang tidak dapat diprediksi.

4. Kemampuan Perusahaan atau dukungan organisasi (*organizational support*)

Menurut Wijaya & Ie (2021:198) dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan kesiapan bantuan kepada karyawan saat dibutuhkan sehingga membantu perkembangan kemampuan dan keterampilan karyawan menjadi lebih baik.

2.5 Kinerja Karyawan

Menurut Setyo Widodo & Yandi (2022:2) pengertian kinerja merupakan suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Lalu Putri et al., (2023:377) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sebuah proses dari awal hingga mencapai hasil kerja yang baik secara kualitas maupun kuantitas dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai pekerja melalui suatu proses kerja berdasarkan standar yang ditentukan.

2.5.1 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbin and Judge (2015) merujuk pada Nurfitriani (2022:10) untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu yaitu melalui indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Efektivitas

Efektivitas tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas. Dan efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang berfungsi sebagai sumber perbandingan dan referensi bagi peneliti dalam membandingkan hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilaksanakan sehingga membantu kelancaran proses penelitian. Berikut ini merupakan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.2

Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Halimatussadiah et al., (2025) Faktor Intrinsik yang Berperan pada Motivasi Kerja dari Perspektif Teori Dua Faktor pada CO BTPNS DOI: https://doi.org/10.30640/digital.v4i1.3972	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data triangulasi pada 6 karyawan community officer bank BTPN Syariah MMS Rantau Rasau	Bahwa faktor intrinsik, sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg, memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja Community Officer di Bank BTPN Syariah MMS Rantau Rasau. Prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri,
2.	Rahadi & Rozikan, (2024) Analisis Kepuasan Kerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat analisa	Hasil analisis kepuasan kerja pada beberapa BMT menunjukkan tidak sepenuhnya sesuai teori Herzberg. Dimana faktor higiene (khususnya

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Baitul Maal Wa Tamwil Ditinjau dari Teori Dua Faktor Herzberg DOI: http://dx.doi.org/10.31000/almaal.2v5i1.10726	Nvivo dengan pengambilan sampel kepala BMT dan beberapa karyawan BMT	hubungan antar rekan kerja dan gaji) justru menjadi pendominasi utama dalam menciptakan kepuasan karyawan, bukan sekadar mencegah ketidakpuasan. Meskipun faktor motivasi seperti tantangan pekerjaan tetap berperan dalam mendorong kinerja yang lebih baik, budaya kerja sama tim dan lingkungan sosial yang positif terbukti lebih efektif dalam membuat karyawan merasa puas. Dengan demikian, kepuasan kerja di lembaga-lembaga tersebut tidak sepenuhnya mengikuti pola teori dua faktor karena karyawan merasa sangat puas melalui elemen-elemen yang oleh Herzberg diklasifikasikan sebagai faktor ekstrinsik.
3.	Lika Handayani et al., (2026) Determinasi Kepuasan Kerja Karyawan PT BankMuamalat Tbk Cabang Bengkulu DOI: https://doi.org/10.55606/optimal.v6i1.9313	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan fokus pada pemahaman mendalam terhadap kondisi kerja dan persepsi karyawan	Indikator gaji, karakteristik pekerjaan, promosi jabatan, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Bengkulu telah merasa puas terhadap pekerjaannya. Perusahaan memberikan gaji dan tunjangan kepada karyawan sesuai dengan UMR, bidang pekerjaan, dan beban kerja yang diemban. Perusahaan juga menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Pihak bank secara berkala melaksanakan promosi jabatan serta menyediakan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan. Atasan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan melalui pemberian arahan dan bimbingan secara berkala. Selain itu, pimpinan membangun komunikasi yang efektif dengan karyawan, dan para karyawan memelihara hubungan kekeluargaan yang harmonis dengan sesama rekan kerja.
4.	Sahusilawane & Junaedi (2025) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Sektor Perbankan Di Bali DOI: https://doi.org/10.36002/snts.v7i.3587	Penelitian menggunakan metode kaulitaif dengan pendekatan literatur review	Hasil penelitian dari beberapa jurnal menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam kepuasan kerja di sektor perbankan Bali yaitu motivasi, stress kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan. Praktik manajemen SDM menjadi sangat penting, dimana penerapan manajemen SDM yang mendukung kepuasan adalah melalui kompensasi dan pemberian reward kepada karyawan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan sangat menentukan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukan dengan hasil review beberapa penelitian yang menyatakan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			menghambat penyelesaian tugas-tugasnya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor kepuasan kerja karyawan menjadi sangat penting yang diharapkan mampu berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
5.	Azzahra & Siti Pupu Fauziah (2025) Peran Faktor Hygiene dalam Teori Dua Faktor terhadap Kepuasan Kerja melalui Kondisi Lingkungan Kerja DOI: https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i8.20823	Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki langkah-langkah strategis demi terpenuhinya faktor hygiene dalam teori dua faktor agar bisa mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan dan bisa merasakan kepuasan kerja seperti menjaga kebersihan, menyediakan fasilitas kerja yang layak, membangun hubungan kerja yang positif, serta menciptakan kebijakan yang adil dan prosedur yang jelas sangat penting untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, Faktor hygiene dalam teori dua faktor sangat berperan penting demi keberlangsungan sebuah organisasi maupun lembaga. Karena dengan terpenuhinya faktor hygiene maka akan menciptakan suasana yang kondusif dan juga mengurangi ketidakpuasan kerja yang mana dari penelitian ini pentingnya memahami bagaimana faktor-faktor eksternal seperti

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja.
6.	Chakravorty et al., (2023) Assessing Herzberg's Theory in Private Banking: A Competency Study DOI: https://dx.doi.org/10.21275/SR231124183219	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisa ANOVA dengan 25 jumlah responden dari masing-masing 5 cabang bank sektor swasta terpilih di Silchar	Studi ini menegaskan relevansi Teori Dua Faktor Herzberg di sektor perbankan swasta Silchar, dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong utama dan faktor higienis yang memengaruhi motivasi karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya strategi manajerial dalam motivasi karyawan, dan menawarkan wawasan untuk pembuatan kebijakan di organisasi perbankan.
7.	Dwivedi et al., (2024) Impact Of Herzberg Two Factor Theory On Job Satisfaction – A Case Study Of Private Sector Bank Employees In Thane District	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisa regresi linear dengan pengambilan populasi acak berkelompok di 458 cabang dari 20 bank swasta di 7 Taluka di distrik Thane	Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa Teori Dua Faktor Herzberg memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $P < 0,001$ dan nilai T hitung sebesar 18,13 yang jauh melampaui batas signifikansi. Kesimpulannya, penerapan teori Herzberg dalam lingkungan kerja merupakan prediktor yang valid dan kuat dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.
8.	Lelo (2024) The Effect of Work Environment on Employees' Job Satisfaction: Empirical Evidence	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisa SEM dengan 417	Temuan studi ini memberikan bukti yang cukup untuk menyatakan dan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan prediktor penting kepuasan kerja di industri perbankan Tanzania. Temuan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	from the Banking Industry DOI: https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i1.54567	jumlah respon sampel acak dari berbagai bank komersil di Tanzania	menunjukkan bahwa semakin banyak industri perbankan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawannya, termasuk peningkatan remunerasi (upah, gaji, dan insentif), keamanan dan stabilitas kerja, lingkungan kerja sosial (kolaborasi yang efektif, kerja tim, dan dukungan dari kolega dan supervisor), dan fasilitas kerja yang dirancang dengan baik yang memprioritaskan kenyamanan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan, di antara faktor-faktor lainnya, semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka.
9.	Lactaotao (2022) The Motivational Factors and Level of Satisfaction of Millennial Bank Employees DOI: https://doi.org/10.55454/rcsas.2.8.2022.008	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis pearson r dan regresi dengan jumlah sampel 102 responden milenial di antara bank-bank umum dan komersial yang saat ini beroperasi di Kota Tarlac,	Hasil menunjukkan bahwa responden milenial menganggap aspek-aspek kepuasan kerja yang disajikan dalam penelitian ini cukup memuaskan dan terjadi peningkatan implementasi aspek-aspek tersebut di tempat kerja dapat dilakukan untuk mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu, faktor Higienis dan Motivator dari Teori Motivasi Herzberg memberikan signifikansi statistik, sehingga menunjukkan bahwa ada hubungan antara faktor motivasi dan tingkat kepuasan responden milenial yang bekerja di antara sepuluh bank universal dan komersial teratas di Kota Tarlac. Oleh

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			karena itu, gaji dan kebijakan perusahaan terbukti memiliki korelasi sedang dengan tingkat kepuasan, sementara kondisi kerja, hubungan dengan atasan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, pertumbuhan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, prestasi, dan faktor-faktor kemajuan semuanya menunjukkan korelasi rendah dengan tingkat kepuasan.
10.	BÜYÜKBEŞE et al., (2023) Herzberg's Two Factor Theory and Its Impact on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees During The Covid-19 Period	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah respon 375 menggunakan alat analisa regresi pada karyawan Bank periode Covid-19	Penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan signifikan pada kepuasan kerja karyawan bank antara masa pra-pandemi dan pandemi, yang dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg. Selama pandemi, perhatian karyawan terhadap faktor higiene (seperti keselamatan dan kondisi kerja) meningkat karena prioritas untuk bertahan hidup, sementara faktor motivasi (seperti pengakuan dan pengembangan diri) justru mengalami penurunan drastis. Meskipun demikian, faktor motivasi terbukti tetap memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam menentukan kepuasan kerja dibandingkan faktor higiene.
11.	Dima et al., (2022) Employee Satisfaction as a	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terbukti mampu memediasi motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Mediation of Work Motivation and Training on Bank Employee Performance DOI: 10.7176/EJBM/14-2-01	menggunkan analisis jalur dalam model persamaan struktural.	Kepuasan kerja lebih bisa mengantisipasi pelaksanaan pelatihan dibandingkan aspek motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sayangnya, kepuasan kerja tidak bisa dijadikan strategi di bidang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ternyata, program pelatihan kerja yang rutin diadakan oleh manajemen bank memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan.
12.	Sitohang & Budiono (2021) Effect of Job Satisfaction, Quality of Work Life, and Self Efficacy on Employee Work Productivity Case Study on PT. Bank Woori Saudara Indonesia Tbk DOI: 10.24018/ejbmr.2021.6.5.1034	Peneltian ini menggunakan metode kauntitaif dengan alat analisis data SEM-PLS dengan pengambilan populasi sampel sebanyak 57 orang.	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, kualitas hidup kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Disarankan kepada manajemen PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Cabang Pembantu Kebon Jeruk untuk meninjau kebijakan gaji yang diberikan kepada karyawan. Yang bisa dilakukan adalah menerapkan merit pay, yaitu sistem kompensasi berdasarkan kinerja karyawan.
13.	Mai & Iba (2022) Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan,	Penelitian menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukan bahwa Gaji, Promosi Jabatan dan rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen DOI: https://doi.org/10.55178/idm.v2i3.210	dengan alat analisis SPSS dengan prngmabilan sampel 152 karyawan.	kerja karyawan BRI Cabang Bireuen . Hal ini dibuktikan dari uji-F. Dan did2ukung dari nilai koefisien determinasiyakni 0,731 atau sebesar 73,1% yang bararti bahwa besarnya pengaruh gaji, promosi jabatan dan rekan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan BRI Cabang Bireuen adalah sebesar 73,1%, selebihnya adalah faktor lain yang tidak diteliti.
14.	Hapsara & Ahmadi (2024) Improving Performance Through Job Satisfaction in Growing Employee Motivation at BANK BNI Muara Bungo Branch DOI: https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i3.2464	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-verifikatif dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, serta motivasi sebagai variabel intervening.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi.
15.	Kusentyo Putra & Kurniawati (2024) Job satisfaction as a mediation between motivation and employee performance in Bank Jatim	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis <i>explanatory research</i> (penelitian eksplanatori).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	DOI: https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3568		
16.	Saputra et al., (2023) Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja	Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan data primer, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Mega Syariah Indonesia Tbk Cabang Banjarmasin.	Hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
17.	(Gresita et al., 2024) Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Central Asia KCP Masjid Jamik	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian bertujuan menganalisis kepuasan kerja karyawan Bank Central asia KCP masjid jamik	Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, didukung oleh upaya perusahaan dan lingkungan kerja yang kondusif.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
18.	Ginting (2026) Literature Review: Teori Dua Faktor Herzberg dan Kinerja Karyawan DOI: https://doi.org/10.36312/s9854q31	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan <i>Systematic Literature Review</i> (SLR) dengan menelusuri dan menganalisis 12 artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan	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.
19.	Kamal et al., (2026) Analisis Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor BRI KCP Pettarani DOI:	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Kepuasan kerja terlihat dari kenyamanan lingkungan kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem penghargaan yang dianggap adil oleh karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga memberikan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.8852	penelitian terdiri atas pimpinan dan karyawan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam aktivitas kerja perusahaan.	pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
20.	Ybañez (2024) Application of Herzberg's Two-Factor Theory: Motivational Factors and Hygiene Factors in the Financial Industry DOI: https://doi.org/10.69569/jip.2024.0055	Penelitian ini menggunakan pendekatan Mixed method dengan 100 responden dari 20 bank komersial di Damaguete dengan alat analisis statistik deskriptif dan inferensial.	Peneliti menyimpulkan bahwa Teori Dua Faktor Herzberg berlaku untuk karyawan di bank-bank ini, sebagaimana dibuktikan oleh kepuasan mereka yang dilaporkan terhadap aspek-aspek seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk pertumbuhan karier. Yang perlu diperhatikan, tidak ada ketidakpuasan yang signifikan, dengan responden menganggap kebijakan perusahaan dapat diterima, menjaga hubungan yang harmonis dengan atasan mereka, dan menerima gaji yang sesuai dengan layanan mereka. Namun, survei tersebut mengungkapkan rata-rata komposit yang lebih tinggi untuk faktor higienis Herzberg (faktor yang mencegah ketidakpuasan) yaitu 82, dibandingkan dengan faktor motivasi (faktor yang mengarah pada kepuasan) dengan rata-rata komposit hanya 73. Hal ini membuat peneliti menyimpulkan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			bahwa industri perbankan di Dumaguete lebih memprioritaskan faktor higienis daripada faktor motivasi dalam praktik manajemen mereka.
21.	Qorzhah & Fauziah (2025) Pengaruh teori Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kerja Modern DOI: https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i9.20815	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka dan analisis komparatif	Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik (seperti penghargaan dan pengembangan diri) maupun ekstrinsik (seperti kompensasi dan lingkungan kerja), berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja modern yang kompetitif dan dinamis, organisasi perlu menerapkan strategi motivasional yang tepat untuk membangun budaya kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.
22.	Ardianto et al., (2024) The Impact of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance : case study PT. Bank XYZ DOI: https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.377-388	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis explanatory research (penelitian eksplanatori).	Penelitian ini menunjukan bahwa Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Sumber : data diolah (2026)

Berdasarkan analisis dari berbagai penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan menurut f. Herzberg masih relevan meskipun batas antara faktor *hygiene* dan *motivator* dalam konteks modern saling bersinggungan. Faktor *motivator* secara simultan meningkatkan kepuasan kerja dan faktor *hygiene* berperan penting dalam meminimalkan ketidakpuasan kerja.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono (2025:95) dari Uma sekaran dalam buku *business research* (1992) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Di industri perbankan yang mempunyai beban kerja yang tinggi serta target kerja yang ketat, kepuasan kerja tentu sangat berperan penting dalam mendukung stabilitas kinerja perusahaan. Pemberian motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

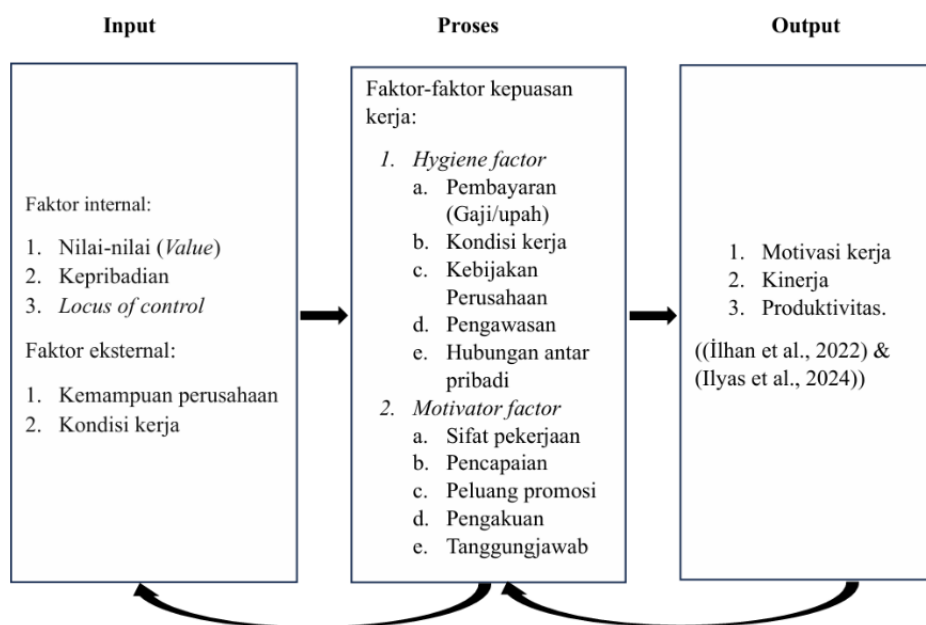
Pada tahap input, penelitian ini diawali oleh nilai-nilai, kepribadian, *locus of control*, dan kemampuan perusahaan terhadap karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Kota Bandung. Merujuk pada penelitian İlhan et al., (2022) dengan judul *Investigation Of The Effect Of Personal Values And Personal Traits As Mediator Variables On Job Satisfaction And Sales Performance* individu yang memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja apabila pemberi kerja memahami nilai-nilai dan kepribadian karyawan. Selanjutnya, kepribadian yang

merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana model kepribadian big five yang mencakup dimensi ektraversi, neurotisme, keramahan, ketelitian, dan keterbukaan menunjukan hubungan yang berbeda terhadap kepuasan ekreja. Ektraversi, keramahan, dan ketelitian memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, neurotisme memiliki hubungan negatif, sedangkan ketebukaaan cenderung menunjukan hubungan positif yang lemah terhadap kepuasan kerja.hal ini sejalan dengan penelitian Mamici et al., (2024) dengan judul *Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction*.

Selain itu juga, beberapa penelitian sebelumnya dalam Ilyas et al., (2024) dengan judul *Locus of Control as Moderator between Work Motivation and Job Satisfaction among Bank Employees* menunjukan bahwa *locos of control* berfungsi sebagai prediktor dan motivator antara motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sehingga kepribadian mejadi pertimbangan penting dalam pengembangan untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas organisasi. Serta kepuasan kerja juga di pengaruhi oleh kemampuan perusahaan atau dukungan organisasi (*organizational support*). Hal ini sejalan dengan penelitian Mascarenhas et al., (2022) yang berjudul *How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective* yang menunjukan bahwa adanya pengaruh positif dari dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja khususnya pada karyawan laki-laki.

Berdasarkan analisis tersebut, dirumuskan pada faktor-faktor kepuasan kerja menurut teori F. Herzberg. Dalam teori F. Herzberg kepuasan kerja di

kelompok menjadi 2 yaitu *hygiene factor* dan *motivator factor*. *Hygiene factor* terdiri dari pembayaran, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi. Dan juga *motivator factor* yang terdiri dari sifat pekerja, pencapaian, peluang promosi, pengakuan, dan tanggung jawab. Tahap terakhir berdampak pada output berupa motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas. Hal sejalan dengan penelitian İlhan et al., (2022) dan Ilyas et al., (2024) yang menunjukan bahwa tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja, motivasi kerja, serta dapat untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut ini gambar paradigma penelitian ini:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.8 Proposisi Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada pada bab 1, maka dapat diketahui proposisi penelitian sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja karyawan pada organisasi bisnis dapat dianalisis.
2. Kinerja karyawan pada organisasi bisnis dapat dianalisis.
3. Hambatan kepuasan kerja pada organisasi bisnis dapat diidentifikasi.
4. Strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan teori F.Herzberg dapat dirancang.