

HYGIENE FACTOR DALAM MANAJEMEN SDM



RUDY C TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Hygiene Factor (Faktor Higiénis) dalam
Manajemen Sumber Daya Manusia*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyclt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

3 Juli 2025

Hygiene Factor (Faktor Higienis) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengantar: Apa Itu Hygiene Factor?

Konsep *Hygiene Factor* atau **Faktor Higienis** berasal dari **Frederick Herzberg**, seorang psikolog Amerika, dalam **Teori Dua Faktor Herzberg** (*Two-Factor Theory of Motivation*, 1959). Dalam teori ini, Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori utama:

1. **Motivator (faktor intrinsik)**: berkaitan dengan isi pekerjaan dan memicu kepuasan kerja.
2. **Hygiene Factors (faktor ekstrinsik)**: berkaitan dengan konteks atau lingkungan kerja, dan jika tidak terpenuhi, akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Definisi Hygiene Factor

Hygiene Factor adalah elemen-elemen dalam lingkungan kerja yang tidak secara langsung memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi, namun ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan turnover.

Contoh Hygiene Factors:

Faktor Higienis	Penjelasan
Gaji & Tunjangan	Gaji yang tidak layak dapat menurunkan semangat kerja.
Kondisi Kerja	Lingkungan yang kotor, berisik, atau tidak aman menciptakan ketidakpuasan.
Kebijakan Perusahaan	Aturan yang kaku atau birokrasi berlebihan dapat memicu frustrasi.
Hubungan dengan Atasan	Manajer yang otoriter atau tidak komunikatif bisa merusak suasana kerja.
Jaminan Pekerjaan	Rasa tidak aman atau PHK massal menciptakan tekanan psikologis.
Hubungan dengan Rekan Kerja	Konflik antar tim atau minimnya kolaborasi menciptakan disfungsi tim.
Status Jabatan	Ketidakjelasan posisi dalam struktur organisasi membuat pegawai resah.

Catatan Penting:

- **Hygiene factors ≠ motivasi.** Mereka **tidak meningkatkan motivasi**, tapi **mencegah ketidakpuasan**.
- Jadi, walau gaji tinggi, jika pekerjaan itu sendiri membosankan atau tak bermakna, karyawan **tidak akan termotivasi** secara intrinsik.

Aplikasi Praktis dalam HRM

Organisasi yang ingin meningkatkan retensi dan kepuasan kerja **harus terlebih dahulu memastikan hygiene factors terpenuhi**. Setelah itu, baru fokus ke *motivator* seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan karier.

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan startup memberikan gaji kompetitif, tetapi:

- Manajer sering berteriak dan tidak memberi umpan balik konstruktif.
- Tidak ada SOP yang jelas.
- Lingkungan kerja terlalu berisik.

Akibatnya, turnover tinggi meskipun gaji baik — ini mencerminkan **hygiene factors tidak terpenuhi**.

Kesimpulan Konseptual

Hygiene Factor adalah fondasi **kenyamanan psikologis dan fungsional** dalam pekerjaan. **Mereka bukan alat motivasi**, tetapi **penghalang ketidakpuasan**. Jika organisasi ingin membangun **tim yang puas dan loyal**, mereka harus:

1. Menjamin hygiene factors terpenuhi.
 2. Melanjutkan dengan motivator untuk membangkitkan *engagement*.
-

Referensi Teoritis

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*.

*Rudy C Tarumíngkeng: Hygiene Factor (Faktor Higiénis) dalam
Manajemen Sumber Daya Manusia*

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
 - <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3910-hygiene-factor.html>
-

Berikut adalah  **Modul Ajar: “Hygiene Factor dalam Manajemen Sumber Daya Manusia”**, disusun untuk pengajaran manajemen tingkat sarjana atau pelatihan profesional HR.

Modul Ajar: Hygiene Factor dalam Manajemen SDM

 **Mata Kuliah: Manajemen Sumber Daya Manusia**

Topik Khusus: Teori Motivasi – Dua Faktor Herzberg

Durasi: 1 x 100 menit (1 sesi)

Target Peserta: Mahasiswa S1/S2, Profesional HRD, Supervisor

1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti sesi ini, peserta diharapkan mampu:

- Menjelaskan konsep *Hygiene Factor* menurut Frederick Herzberg.
 - Membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis.
 - Menganalisis pengaruh hygiene factor terhadap kepuasan dan retensi kerja.
 - Mengaplikasikan pendekatan manajerial untuk mengatasi ketidakpuasan kerja akibat hygiene factor yang tidak terpenuhi.
-

2. Materi Pokok

2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

- Latar belakang & riset Herzberg tentang kepuasan kerja.

- Perbedaan antara *motivator* (intrinsik) dan *hygiene factor* (ekstrinsik).

2.2 Definisi Hygiene Factor

- Elemen-elemen yang **tidak memotivasi**, tetapi **mencegah ketidakpuasan**.
- Contoh umum: gaji, kebijakan organisasi, keamanan kerja, hubungan interpersonal, status jabatan.

2.3 Dampak Jika Tidak Dipenuhi

- Menurunnya produktivitas.
- Meningkatnya turnover.
- Rendahnya engagement & trust terhadap organisasi.

2.4 Strategi Manajerial

- Audit hygiene factors melalui *employee survey*.
- Perbaikan lingkungan kerja & struktur organisasi.
- Pelatihan manajer untuk hubungan interpersonal yang sehat.



3. Aktivitas Kelas

Studi Kasus Diskusi:

"Startup Gagal Menjaga Karyawan Meski Gaji Tinggi"

Analisis faktor higienis apa yang mungkin tidak terpenuhi. Siswa bekerja dalam kelompok dan mempresentasikan solusi manajerial.

Simulasi Mini Audit:

Peserta membuat **daftar checklist hygiene factor** dari organisasi nyata atau imajiner, lalu menilai (skala 1–5) seberapa baik masing-masing faktor dipenuhi.

Refleksi Individu:

Tulis pengalaman pribadi (atau rekan) saat merasa tidak puas kerja bukan karena pekerjaan itu sendiri, melainkan karena lingkungan kerja.

4. Infografik Pembelajaran (dapat disiapkan sebagai media visual):

- Diagram Herzberg: *Motivator vs Hygiene Factor*
- Tabel Komparatif + Studi Kasus Nyata (misalnya: Gojek, Telkom, atau BUMN)
- Model Intervensi SDM berbasis Hygiene Factor

(Infografik akan disiapkan dalam tahap berikut bila diminta.)

5. Evaluasi Pembelajaran

Bentuk Evaluasi	Bobot Keterangan	
Diskusi Kasus Kelompok	30%	Analisis kritis dan rekomendasi manajerial
Kuis Reflektif Individu	20%	Pertanyaan tentang definisi dan aplikasi
Mini Audit Hygiene Factor	30%	Kreativitas & ketepatan dalam menyusun checklist

Bentuk Evaluasi

Bobot Keterangan

Partisipasi Aktif

20% Pertanyaan dan kontribusi dalam diskusi

 6. Pertanyaan Reflektif & Kritis

1. Apakah organisasi Anda sudah memetakan hygiene factors secara berkala?
 2. Apakah mungkin motivasi kerja tetap tinggi jika hygiene factors diabaikan?
 3. Bagaimana cara membedakan keluhan tentang pekerjaan vs lingkungan kerja?
-

 7. Penugasan Individu (Take-Home)

Tugas:

Lakukan wawancara mini dengan 2 karyawan dari organisasi berbeda (boleh via Zoom/WhatsApp). Tanyakan:

- Apa yang membuat mereka *tidak puas* dalam bekerja?
- Apakah itu faktor dari pekerjaan (motivator) atau lingkungan kerja (hygiene)?

Kumpulkan dalam bentuk esai reflektif 1–2 halaman.

 8. Referensi

- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*, 18th Ed.

*Rudy C Tarumíngkeng: Hygiene Factor (Faktor Higiénis) dalam
Manajemen Sumber Daya Manusia*

- <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3910-hygiene-factor.html>
 - Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*.
-

HYGIENE FACTOR

CONCEPT

Elements of the work environment that do not motivate employees, but if absent, cause dissatisfaction



NOTE

Hygiene factors do not lead to motivation, but their absence results in dissatisfaction.

EXAMPLES



Salary & Benefits



Working Conditions



Company Policies



Supervision



Job Security



Relations with Co-Workers

HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY

HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY

Rudy C Tarumingkeng: Hygiene Factor (Faktor Higiénis) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3910-hygiene-factor.html>

Ada beberapa **penjelasan lanjutan dan pemerdalam** mengenai *Hygiene Factor* dalam konteks **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** yang penting untuk dipahami secara strategis dan aplikatif, terutama jika ingin diintegrasikan dalam modul pengajaran, praktik SDM organisasi modern, dan desain kebijakan retensi.

1. Perbedaan Fungsi: Hygiene Factor vs. Motivator

Herzberg membedakan dua hal penting:

Aspek	Hygiene Factor	Motivator
Fungsi utama	Mencegah ketidakpuasan	Mendorong kepuasan dan motivasi kerja
Sifat	Ekstrinsik (lingkungan kerja)	Intrinsik (isi pekerjaan)
Contoh	Gaji, supervisi, kebijakan perusahaan	Pengakuan, pencapaian, tanggung jawab
Jika tidak terpenuhi	Muncul ketidakpuasan	Tidak ada peningkatan motivasi
Jika terpenuhi	Netral (tidak memotivasi)	Meningkatkan kepuasan dan kinerja

 **Implikasi Praktis:** Perusahaan seringkali hanya fokus menaikkan gaji dan tunjangan (hygiene), padahal akar persoalan sebenarnya adalah minimnya faktor motivator seperti *recognition* atau *career development*.

2. Mengapa Hygiene Factor Masih Relevan di Era Modern

Beberapa alasan mengapa konsep ini tetap relevan:

◆ A. Dalam organisasi yang bertransformasi digital

Lingkungan kerja yang tidak jelas, hybrid, atau berteknologi tinggi dapat memperburuk hygiene factor seperti:

- Ketidakpastian status kerja (kontrak, gig worker)
- Minimnya kejelasan SOP dalam sistem digital
- Supervisi tidak efektif dalam remote setting

◆ B. Dalam konteks Generasi Milenial dan Gen-Z

Generasi muda sangat peka terhadap:

- Budaya organisasi yang toksik
- Kurangnya psychological safety
- Minimnya kebijakan fleksibel

◆ C. Dalam pengukuran Employee Experience (EX)

Banyak survei EX atau *Employee Journey Mapping* mengungkap bahwa pengalaman negatif di titik kontak kerja (lembur tidak dihargai, fasilitas minim, supervisor abusif) adalah **masalah hygiene**, bukan motivasi.

3. Strategi Audit Hygiene Factor (Model 5C)

Organisasi dapat melakukan audit hygiene factor menggunakan pendekatan **5C** berikut:

Dimensi	Pertanyaan Audit
---------	------------------

Compensation	Apakah gaji dan tunjangan sesuai dengan standar?
--------------	--

Condition	Apakah lingkungan kerja mendukung kenyamanan?
-----------	---

Clarity	Apakah ada kejelasan struktur, SOP, dan kebijakan?
---------	--

Culture	Apakah budaya kerja menghargai dan tidak toksik?
---------	--

Dimensi Pertanyaan Audit

Connection Apakah hubungan dengan atasan dan rekan sehat?

Hasil audit ini bisa digunakan untuk **perbaiki sistemik**, bukan hanya reaktif pada keluhan.

4. Konsekuensi jika Hygiene Factor Diabaikan

- **Burnout kronis** meski pekerjaan menarik
 - **Turnover tinggi** bahkan di posisi strategis
 - **Emotional disengagement** atau kelelahan mental
 - Munculnya **silent quitting** (karyawan hadir secara fisik, tapi tidak berkontribusi maksimal)
-

5. Koneksi dengan Konsep HR Modern Lain

- **Employee Well-being:** Hygiene factor adalah fondasi kesejahteraan karyawan.
 - **Psychological Safety (Amy Edmondson):** Berakar dari hubungan kerja yang sehat (salah satu hygiene factor).
 - **Human-Centered Design in HR:** Dimulai dengan mendesain ulang hygiene factor untuk pengalaman kerja yang lebih empatik.
-

Ringkasan Strategis

Langkah Manajerial

Lakukan survei internal

Tujuan

Identifikasi titik lemah hygiene

Langkah Manajerial

Tujuan

Revisi kebijakan kerja & komunikasi
atasan

Perbaikan relasi kerja & kejelasan

Ciptakan lingkungan kerja sehat

Fasilitas, ergonomi, ruang dialog

Integrasikan HR Analytics

Pantau dan evaluasi hygiene
secara data

Berikut adalah  **Modul Pengajaran Etika dalam Pengelolaan Hygiene Factor dalam Manajemen SDM**, disusun sebagai bagian lanjutan dari materi manajemen SDM dan perilaku organisasi dengan penekanan pada **etika manajerial**, **human dignity**, dan **pengambilan keputusan berbasis nilai**.

MODUL PENGAJARAN

Etika dalam Pengelolaan Hygiene Factor dalam MSDM

Mata Kuliah: Etika Bisnis / MSDM / Perilaku Organisasi

Durasi: 1–2 sesi (2x100 menit)

Tingkat: Mahasiswa S1/S2, Program Pelatihan Manajer SDM

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti sesi ini, peserta diharapkan mampu:

- Memahami hubungan antara *hygiene factors* dan prinsip etika kerja.
 - Mengidentifikasi pelanggaran etika dalam pengelolaan lingkungan kerja.
 - Menilai dampak keputusan manajerial terhadap kesejahteraan karyawan.
 - Menerapkan prinsip etika untuk memperbaiki pengelolaan hygiene factor.
-

MATERI UTAMA

1. Etika dan Keadilan dalam Tempat Kerja

- Prinsip **Keadilan Organisasional (Organizational Justice)**: distributif, prosedural, interaksional.
- Hak-hak dasar karyawan: keamanan, martabat, pengakuan, dan kejelasan kerja.

2. Etika Manajerial dalam Hygiene Factor

Hygiene Factor	Potensi Masalah Etika
Gaji	Diskriminasi, kurang transparan, tidak adil
Kondisi kerja	Lingkungan tidak aman, tidak layak secara fisik/psikis
Hubungan atasan-bawahan	Penyalahgunaan wewenang, intimidasi, ketidaksetaraan
Kebijakan organisasi	Ketidakkonsistenan, bias, atau tidak berpihak pada karyawan
Keamanan kerja (job security)	Pemutusan hubungan kerja tanpa prosedur manusiawi

3. Kode Etik dan Komitmen Kemanusiaan

- *Do No Harm*: prinsip etis dasar dalam relasi kerja.
- *Human-centered HR*: menempatkan manusia sebagai subjek, bukan objek produksi.
- Studi *Corporate Social Responsibility (CSR)* internal perusahaan.

STUDI KASUS & DISKUSI

Kasus A: Lembur Diam-Diam di Divisi Kreatif

Seorang manajer rutin meminta anak buahnya menyelesaikan tugas lembur di luar jam kerja dengan alasan "loyalitas dan tanggung jawab". Tidak ada sistem lembur resmi. Sebagian staf stres, tetapi takut menolak.

Diskusi:

- Apakah ini pelanggaran hygiene factor? Apakah etis?
- Bagaimana pendekatan etis dan manajerial untuk menyelesaikannya?

 Kasus B: Ruang Kerja Tanpa Ventilasi

Di kantor pusat sebuah perusahaan e-commerce, bagian gudang tidak memiliki ventilasi yang memadai. Karyawan mengeluh sesak dan tidak nyaman. Atasan menyatakan, "Nanti kalau ada anggaran, kita perbaiki."

Diskusi:

- Apakah ini hanya masalah teknis atau masalah etika?
- Bagaimana prinsip etika *beneficence* dan *non-maleficence* berlaku di sini?

 AKTIVITAS SIMULASI

 Simulasi Audit Etika Hygiene Factor

- Mahasiswa berkelompok sebagai "Tim Etika HR".
 - Tugas: Audit hygiene factor di sebuah organisasi (nyata/hipotetik).
 - Gunakan kerangka **5 Etical Lenses**: Keadilan – Konsekuensi – Hak – Kepedulian – Etos Profesional.
-

PENILAIAN DAN REFLEKSI

Komponen Evaluasi	Bobot
Studi kasus tertulis	30%
Simulasi audit etika	30%
Refleksi pribadi (1 halaman)	20%
Partisipasi diskusi	20%

Pertanyaan Reflektif:

1. Apakah pernah Anda atau orang sekitar Anda merasa diperlakukan tidak etis oleh atasan?
2. Bagaimana cara Anda menyuarakan kondisi tersebut?
3. Apakah etika seharusnya masuk dalam KPI manajerial?

LAMPIRAN TAMBAHAN

- Template *Checklist Audit Etika Hygiene Factor*
- Ringkasan *Kode Etik Profesi HR (HRCI, SHRM)*
- Matriks *Integrasi Etika - Hygiene Factor - Kinerja Organisasi*
- Video pendek: *"The Human Side of HR"* (bahan diskusi visual)

REFERENSI

- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*
- Carroll, A.B. (1991). *The Pyramid of CSR*
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior*

*Rudy C Tarumingkeng: Hygiene Factor (Faktor Higiénis) dalam
Manajemen Sumber Daya Manusia*

- Hartman, L., DesJardins, J. (2020). *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility*
 - SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management
-

Berikut adalah **Glosarium Modul: Etika dalam Pengelolaan Hygiene Factor dalam Manajemen SDM**

Disusun untuk membantu mahasiswa, praktisi, dan pengajar memahami istilah kunci yang digunakan dalam pembahasan topik ini.

GLOSARIUM

Istilah	Definisi
Hygiene Factor	Faktor-faktor eksternal dalam pekerjaan (seperti gaji, kondisi kerja, hubungan atasan-rekan) yang tidak memotivasi langsung tetapi mencegah ketidakpuasan.
Motivator	Faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab yang benar-benar memotivasi karyawan.
Teori Dua Faktor Herzberg	Teori motivasi yang membagi elemen kerja menjadi dua: motivator dan hygiene factor, dikembangkan oleh Frederick Herzberg.
Etika Manajerial	Prinsip moral yang digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan yang memengaruhi karyawan dan organisasi secara menyeluruh.
Keadilan Organisasional	Persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi (hasil), prosedur (proses), dan interaksi (perlakuan interpersonal) dalam organisasi.

Istilah	Definisi
Do No Harm	Prinsip etika yang menekankan bahwa tindakan organisasi/manajer tidak boleh merugikan kesejahteraan fisik atau mental karyawan.
Psychological Safety	Kondisi di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, kritik, atau kesalahan tanpa takut akan sanksi atau pelecehan.
Audit Etika	Evaluasi sistematis terhadap proses dan lingkungan kerja organisasi untuk menilai kesesuaiannya dengan prinsip etika.
Job Security	Tingkat kepastian yang dirasakan karyawan terhadap kelangsungan kerja mereka di masa mendatang.
Kode Etik SDM	Pedoman perilaku profesional bagi praktisi manajemen SDM, seperti yang dirumuskan oleh SHRM atau organisasi HR lainnya.
Toxic Workplace	Lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, diskriminasi, atau perlakuan tidak adil sehingga berdampak negatif pada kesehatan mental kerja.
CSR Internal	Tanggung jawab sosial perusahaan yang ditujukan kepada karyawan dan lingkungan kerja internal, bukan hanya publik eksternal.
Burnout	Keadaan kelelahan fisik dan mental yang ekstrem akibat tekanan kerja berkepanjangan, sering kali disebabkan oleh lingkungan kerja yang buruk.
Employee Experience (EX)	Total persepsi dan interaksi karyawan dengan organisasi sepanjang siklus hidup kerjanya.

Istilah	Definisi
Human-Centered HR	Pendekatan manajemen SDM yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan sebagai inti dari semua kebijakan dan keputusan SDM.
Beneficence	Prinsip etika yang mendorong tindakan organisasi untuk selalu mengarah pada kebaikan dan kesejahteraan pihak lain (dalam konteks ini: karyawan).
Non-Maleficence	Prinsip untuk tidak melakukan atau menyebabkan bahaya—sering digunakan dalam pengambilan keputusan etis terkait kondisi kerja.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk **Modul: Etika dalam Pengelolaan Hygiene Factor dalam Manajemen SDM**. Referensi ini mencakup sumber klasik, kontemporer, serta praktik manajemen SDM dan etika organisasi yang relevan secara akademik maupun praktis.

DAFTAR PUSTAKA

1. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
3. Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
4. Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson Education.
5. Hartman, L. P., DesJardins, J. R., & MacDonald, C. (2020). *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
6. Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). *Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management*. Retrieved from: <https://www.shrm.org>
7. Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
8. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

9. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
10. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
11. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
12. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
13. SHRM Foundation. (2021). *Creating a High-Trust Workplace: Culture, Engagement, and Retention*. SHRM White Paper.
14. Mbaskool.com. (2024). *Hygiene Factor*. Retrieved from: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3910-hygiene-factor.html>

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 3Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686675b4-53a0-8013-b70d-f1ff9c69b5fd)). <https://chatgpt.com/c/686675b4-53a0-8013-b70d-f1ff9c69b5fd>