



MENUMBUHKAN KINERJA MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA: PERSPEKTIF TEORITIS DAN STRATEGI PRAKTIS

IMPROVING PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION AND JOB SATISFACTION: THEORETICAL PERSPECTIVES AND PRACTICAL STRATEGIES

Arie Wahyu Maulidya¹, Rifky Kurniawan², Hakiroh Juwadelia³, Syunu Trihantoyo⁴, Muhamad Sholeh⁵

¹⁻⁵*Prodi S2 Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia*

¹*24010845123@mhs.unesa.ac.id*, ²*24010845005@mhs.unesa.ac.id*,

³*24010845178@mhs.unesa.ac.id*, ⁴*syunutrihantoyo@unesa.ac.id*, ⁵*muhamadsholeh@unesa.ac.id*

Abstrak

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat terdapat tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja agar tetap kompetitif. Kinerja yang unggul seringkali tercapai apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana tumbuhnya kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja, serta strategi praktis yang dapat diterapkan dalam peningkatan kinerja tersebut. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) untuk mengidentifikasi, melakukan penilaian dan evaluasi, serta menerangkan hasil-hasil dari penelitian yang relevan dengan fokus pada topik penelitian. Motivasi dan kepuasan kerja adalah dua aspek penting yang saling terkait dalam konteks dunia kerja. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir. Sementara kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja termasuk gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Adapun beberapa strategi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, meliputi motivator intrinsik dan ekstrinsik, kepemimpinan dan budaya organisasi, serta pengembangan karyawan.

Kata Kunci: Motivasi; Kepuasan Kerja; Kinerja

Abstract

Human In the era of globalization and rapid technological development, there is a demand to continue to improve performance in order to remain competitive. Superior performance is often achieved when employees are satisfied with the work they do. This study aims to see how performance grows through motivation and job satisfaction, as well as practical strategies that can be applied to improve this performance. This study uses a literature study method with the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach to identify, assess and evaluate, and explain the results of relevant research with a focus on the research topic. Motivation and job satisfaction are two important aspects that are interrelated in the context of the world of work. Work motivation can be influenced by various factors such as compensation, work environment, and career development opportunities. While job satisfaction is the level of positive feelings experienced by employees towards their work. Factors that influence

job satisfaction include salary, relationships with coworkers, and opportunities for development. There are several strategies to improve motivation and job satisfaction, including intrinsic and extrinsic motivators, leadership and organizational culture, and employee development.

Keywords: *Motivation; Job Satisfaction; Performance*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal penting sebagai kunci dalam membangun dan menentukan masa depan suatu bangsa. Untuk itu diperlukan peran guru sebagai sumber daya manusia sekaligus agen perubahan dalam membimbing dan mendidik generasi masa depan. Peran guru yang sangat penting dalam proses belajar mengajar membuat guru harus meningkatkan kinerjanya. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik, di mana akan berpengaruh terhadap hasil pendidikan. Sehingga peningkatan kinerja dirasa perlu agar guru mampu memberikan pengajaran yang lebih efektif, inovatif, relevan dengan tuntutan zaman dan sesuai kebutuhan setiap peserta didik untuk mencapai hasil belajar yang lebih optimal (Tribawanti et al., 2024).

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat terdapat tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja agar tetap kompetitif. Kinerja yang unggul seringkali tercapai apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini dikarenakan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri seseorang. Motivasi sendiri diartikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak secara efektif dalam pekerjaannya. Seseorang yang termotivasi akan menunjukkan semangat, inisiatif, dan ketekunan dalam menjalankan tugas. Sebaliknya seseorang yang kurang motivasi akan mengalami penurunan kinerja. Dengan demikian, motivasi begitu penting dan perlu ditingkatkan karena berpengaruh dalam mencapai kinerja yang optimal (Sulaeman & Sugiarto, 2024)

Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan kebahagiaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, hubungan antar rekan, kompensasi, dan sebagainya. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih loyal, produktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya karyawan yang mengalami ketidakpuasan dapat menimbulkan konflik, stress kerja, hingga turnover yang tinggi. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan kerja menjadi langkah strategis dalam menumbuhkan kinerja. (Suryani, 2022).

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara teoritis hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja serta menawarkan strategi praktis yang dapat diterapkan di tempat kerja. Pendekatan ini penting agar organisasi tidak hanya memahami konsep-konsep tersebut, tetapi juga mampu mengimplementasikannya secara efektif. Strategi yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Selain itu, artikel ini memberikan wawasan bagi para pemimpin dan manajer dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih bijaksana, serta dapat menjadi kontribusi nyata dalam mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Motivasi kerja

Menurut Sedarmayanti dalam Dian (2024) motivasi kerja merupakan dorongan yang mempengaruhi seseorang dalam mengambil tindakan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, serta dapat bersifat positif atau negatif. Oleh karena itu, efektivitas motivasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkannya. Menurut Mangkunegara (2019), motivasi kerja merupakan kondisi yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi ini dapat dianggap sebagai sumber energi yang menstimulasi semangat kerja.

Menurut Flippo dalam (Harahap et al., 2021), motivasi adalah keterampilan dalam membimbing karyawan dan organisasi agar bekerja secara efektif, sehingga baik kepentingan karyawan maupun tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Robbins dalam Bangun (2017:312), motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan seberapa besar intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuannya. Motivasi merupakan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, motivasi dapat disimpulkan sebagai dorongan yang memengaruhi seseorang dalam mengambil tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal serta bersifat positif atau negatif. Selain itu, motivasi juga berperan sebagai sumber energi yang mendorong semangat kerja dan menentukan efektivitas individu dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan motivasi dalam dunia kerja sangat bergantung pada keterampilan pemimpin dalam mengarahkan serta membimbing karyawan agar bekerja secara optimal demi kepentingan individu maupun organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor penting yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berupaya mencapai hasil yang diinginkan.

Tujuan dari motivasi kerja menurut Suwatno diantaranya:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja bertujuan untuk memperbaiki kondisi emosional dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dengan motivasi yang tepat, karyawan akan lebih fokus dan bersemangat dalam melaksanakan tugas yang berujung pada peningkatan hasil kerja dan efisiensi.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan Perusahaan, motivasi kerja berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa nyaman dan cenderung tetap bertahan dalam perusahaan, mengurangi tingkat turnover.
- d. Meningkatkan disiplin karyawan, dengan adanya motivasi yang jelas, karyawan lebih terarah dalam mengikuti aturan dan prosedur perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan, motivasi kerja juga berperan dalam menarik calon karyawan yang berkualitas, sehingga proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan mendapatkan individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- f. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik, motivasi yang diberikan menciptakan hubungan yang positif antara rekan kerja dan atasan, serta memperkuat kerjasama tim yang baik dalam mencapai tujuan bersama.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan, karyawan yang termotivasi akan lebih loyal terhadap perusahaan, lebih kreatif dalam memberikan solusi, dan lebih aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan atau pengambilan keputusan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, motivasi kerja juga berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan, baik dari segi materi maupun non-materi, yang dapat menciptakan rasa puas dan terjamin.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, dengan motivasi yang jelas, karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih berkomitmen dalam menyelesaikan tugas dengan baik.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, motivasi kerja turut berkontribusi dalam meningkatkan perhatian karyawan terhadap penggunaan sumber daya perusahaan, seperti alat dan bahan baku, dengan lebih efisien dan efektif (Basuki, 2019).

Teori Motivasi Kerja

Teori Jenjang Kebutuhan (Maslow)

Menurut Maslow, teori motivasi dikaitkan dengan pemenuhan jenjang kebutuhan (the hierarchy of needs) yang lebih banyak membahas tentang kebutuhan dasar manusia (the basic human needs). Hal ini karena pada diri manusia ada sejumlah kebutuhan dasar yang harus dipenuhi. pada dasarnya ada lima kebutuhan pegawai dalam organisasi yang disusun secara hierarkis (bertingkat), yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis seperti sandang, pangan dan papan (Physiological Needs)
2. Kebutuhan keamanan seperti kebutuhan akan keamanan jiwa dan harta (Safety Needs)
3. Kebutuhan sosial seperti kebutuhan perasaan diterima orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan tidak gagal dan kebutuhan ikut serta di dalam organisasi (Social Needs)
4. Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang (Esteem Needs)
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (Self Actualization)

Dengan demikian, Maslow mengasumsikan bahwa pegawai dalam memenuhi kebutuhannya terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan fisiologis setelah terpenuhi kemudian meningkat kepada kebutuhan yang paling tinggi. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi faktor motivator (Ningtyas et al., 2022).

Teori X dan Teori Y

McGregor menunjukkan sudut pandang yang berbeda dengan perilaku manusia, satu dasarnya negatif yang disebut dengan Teori X dan satu dasarnya positif yang disebut Teori Y dan

menyimpulkan bahwa sudut pandangnya tentang perilaku manusia berdasarkan pada asumsi keaykian yang terbentuk oleh perilaku. Mc Gregor percaya bahwa Teori Y lebih valid daripada Teori X, meskipun menawarkan ide seperti membuat partisipasi pengambilan keputusan, tanggungjawan dan tantangan kerja, dan relasi grup yang baik untuk memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

Teori X sebagai pengandaian bahwa karyawan itu negatif tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Teori X dengan empat pengandaian yaitu karyawan secara inhern (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan dan kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.

Teori Y, pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggungjawab dan dapat menjalankan pengarahan diri. Pada dasarnya manusia itu positif dengan empat pengandaian yaitu Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggungjawab dan kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada alam posisi manajemen (Marliani, 2019)

Teori kebutuhan McClelland

Menurut McClelland teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan pencapaian (need for achievement): Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar dan berusaha lebih untuk berhasil.
2. Kebutuhan akan kekuatan (need for power): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (need for affiliation): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab (Hidayati et al., 2024)

Teori Herzberg

Menurut Herzberg (Munir, 2022) tentang teori Higiene-motivator menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah dampak langsung dari kepuasan kerja. Faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja lebih sering dihubungkan dengan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menstimulasi, tanggung jawab dan kemajuan dalam karier. Faktor-faktor yang berhubungan dengan hasil yang berkaitan dengan isi (content) tugas yang dilaksanakan dan faktor ini dinamakan motivators, karena masing-masing faktor berhubungan dengan upaya yang kuat dan kinerja baik.

Gejala ketidakpuasan dengan pekerjaan, terutama berhubungan dengan faktor-faktor dalam konteks kerja atau lingkungan. Khususnya kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan antar perorangan dan kondisi kerja merupakan faktor yang paling sering diutarakan karyawan guna mengekspresikan perasaan tidak puas mereka dengan pekerjaan dan faktor ini dinamakan higiene (hygiene factor) (Sunarya, 2022).

Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi atau mendorong motivasi kerja seseorang adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasbullah pendidikan merupakan proses pengembangan kemampuan intelektual dan emosional guna memperoleh pemahaman tentang lingkungan dan hubungan antar manusia. Veithzal juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk pendidikan yang mencakup proses pembelajaran untuk mendapatkan dan mengembangkan keterampilan di luar sistem pendidikan formal, dengan pendekatan yang lebih menekankan praktik dibandingkan teori.

b. Kepemimpinan

Menurut Rivai, peran manajer sebagai pemimpin sangat penting dalam mengimplementasikan perubahan strategi. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menetapkan arah perusahaan, berkomunikasi dengan karyawan, memberikan motivasi, serta melakukan evaluasi jangka panjang. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dalam menggerakkan dan mempengaruhi individu, atau sebagai proses, sarana, maupun panduan yang mendorong seseorang bertindak secara sukarela (Febrina & Rahmat, 2024).

c. Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2002), lingkungan kerja yang nyaman memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Kondisi fisik yang optimal tidak hanya mendukung kesehatan, tetapi juga membantu mengurangi kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Selain itu, ketersediaan fasilitas dan sarana kerja yang memadai, seperti transportasi dan komunikasi, serta adanya peraturan dan prosedur kerja yang jelas, turut mendukung kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari.

d. Kompensasi

Veithzal (dalam Muhammadiyah, 2021; Baharuddin et al., 2012) menyebutkan bahwa kompensasi merujuk pada imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan penghargaan individu atas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Secara keseluruhan, tujuan manajemen kompensasi adalah untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya serta memastikan keadilan baik secara internal maupun eksternal di antara perusahaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai perasaan positif atau negatif yang muncul dalam diri karyawan terkait pekerjaannya maupun kondisi pribadinya. Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaan, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Menurut (Sunnyoto, 2012), kepuasan kerja bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada sistem nilai yang dianutnya. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan pada setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan

yang sesuai dengan harapan individu tersebut maka tingkat kepuasannya pun akan semakin tinggi, demikian pula sebaliknya (Nurhandayani, 2022).

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan mengenai senang atau tidaknya dengan pekerjaan tersebut. Seseorang relatif puas terhadap salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu maupun lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja atas pekerjaannya yang muncul berdasarkan penilaian pada situasi kerja. Penilaian ini dapat dilakukan pada salah satu pekerjaannya dan dilakukan atas rasa menghargai pada pencapaian salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih suka terhadap situasi kerjanya dibandingkan tidak menyukai (Aprillianti & Nusa Putra, 2022). Adapun kepuasan atau ketidakpuasan sebagai perasaan yang bersifat pribadi tergantung bagaimana seseorang memandang kesesuaian antara keinginannya dengan hasil yang diperolehnya. Sehingga kepuasan kerja disimpulkan sebagai sikap positif seorang karyawan yang meliputi perasaan maupun tingkah laku atas pekerjaan melalui penilaian pada salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai atas pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Siregar et al., 2022).

Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap jabatan atau pekerjaan yang didalamnya. Menurut (Fattah, 2018), kepuasan kerja bersifat relatif karena dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan, perasaan senang, dan sikap serta respon emosional positif terhadap hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan (Herlina et al., 2021). Sementara itu, (Zulkifli, 2022) menjelaskan bahwa kekuasaan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, baik itu perasaan senang atau tidak senang yang bersifat relatif dan tidak selalu didasarkan pada penggunaan objektif atau dorongan perilaku. Kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan dari keadilan, kewajiban psikologis, dan motivasi kerja. Selain itu kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan individu sesuai dengan imbalan yang diterima, serta berkontribusi terhadap tingkat kepuasan hidup secara keseluruhan benda, mengingat pekerjaan merupakan aspek penting dalam kehidupan seseorang.

Menurut (Saputra, 2022), kepuasan kerja adalah hal penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak pada produktifitas karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat dilihat ketika karyawan telah melakukan suatu perubahan karakteristik pekerjaannya. Organisasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi melalui manajemen yang efektif. Selain itu, kepuasan kerja menunjukkan aspek usaha, peluang pengembangan karir, hubungan antara pendidik dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi (Indrasari, 2017).

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbin (2012) seseorang yang memiliki level kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan perasaan positif mengenai pekerjaan itu, sementara seseorang yang tidak puas akan memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Studi psikologi (Weni et al. 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkontribusi pada kinerja yang baik (Azki et al., 2025).

1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik. Aspek intrinsik berasal dari dalam diri karyawan dan merupakan hal-hal yang telah dimiliki oleh setiap individu ketika mulai bekerja. Sementara itu, aspek ekstrinsik mencakup berbagai

faktor di luar diri karyawan, seperti sistem penggajian, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan lain-lain. Beberapa faktor yang diketahui berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara lain penempatan kerja, kompensasi, beban kerja, kondisi tempat kerja, sikap atasan, serta isi pekerjaan itu sendiri. Selain itu, elemen-elemen seperti kesempatan untuk promosi, sistem pengawasan, fasilitas yang tersedia, komunikasi di tempat kerja, interaksi sosial, serta karakteristik pekerjaan juga turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beragam aspek yang saling berkaitan, termasuk lingkungan kerja, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, sistem kompensasi, serta jenis pekerjaan yang dijalani (Aprillianti & Nusa Putra, 2022).

2) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018:82), indikator dalam kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja (Saputra, 2022). Adapun menurut (Widodo, 2015) terdapat berbagai indikator kepuasan kerja, antara lain:

- a. Gaji, yakni besaran upah yang diperoleh seseorang dari hasil pekerjaannya apakah telah mencukupi kebutuhannya dan dianggap adil. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yakni apakah tugas atau tanggung jawab yang dijalankan seseorang dalam pekerjaannya mengandung unsur-unsur yang memberikan kepuasan. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik
- c. Rekan kerja, yakni teman-teman yang berinteraksi secara rutin dengan seseorang dalam menjalankan tugasnya dapat memberikan kesan yang menyenangkan atau kurang menyenangkan. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.
- d. Atasan, yakni seorang atasan yang memberikan arahan atau instruksi sesuai dengan tanggung jawab dalam organisasi dapat memiliki gaya kepemimpinan yang dirasakan menyenangkan atau tidak oleh bawahan, dan hal ini bisa berdampak pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- e. Promosi, yakni peluang untuk berkembang melalui promosi jabatan bisa dirasakan besar atau sebaliknya, dan hal ini turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dialaminya. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

- f. Lingkungan kerja, yakni kondisi lingkungan secara fisik maupun psikologis (Nurhandayani, 2022).
- 3) Teori Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari ketidakpuasan kerja. Kedua aspek ini merupakan bagian dari fenomena yang saling berkaitan, karena ketidakpuasan karyawan perlu menjadi perhatian serius bagi manajemen agar dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih memuaskan (Rizqi & Kuswinarno, 2024). Teori dua faktor (Two Factor Theory) yang dikemukakan oleh Herzberg menyoroti hal ini dengan jelas. Dalam praktiknya, terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, faktor yang menimbulkan kepuasan dan menyebabkan ketidakpuasan. Menurut teori tersebut, faktor-faktor yang disebut motivator atau satisfier merupakan penyebab munculnya kepuasan kerja, sedangkan faktor yang dikenal sebagai hygienist atau dissatisfier adalah penyebab utama dari ketidakpuasan kerja.

Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor motivator atau satisfier merupakan penyebab utama munculnya kepuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi kesempatan untuk mendapatkan promosi atau penghargaan, pekerjaan yang menarik, tantangan dalam tugas, serta peluang untuk meraih prestasi. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasakan kepuasan kerja, namun jika tidak terpenuhi, belum tentu menimbulkan ketidakpuasan. Menurut Herzberg, hanya faktor-faktor inilah yang benar-benar mampu mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan menumbuhkan semangat kerja. Di sisi lain, faktor dissatisfier atau hygienist dianggap sebagai sumber utama ketidakpuasan kerja. Faktor ini mencakup kebijakan perusahaan, gaji atau upah, pengawasan, kondisi lingkungan kerja, status pekerjaan, serta hubungan antarpribadi. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas. Namun, bila faktor-faktor tersebut tersedia dalam tingkat yang memadai, karyawan mungkin tidak merasa kecewa, meskipun belum merasakan kepuasan yang sebenarnya.

Dalam teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, dijelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam sebuah hirarki, dimulai dari kebutuhan paling mendasar hingga kebutuhan yang paling kompleks atau tinggi tingkatannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi perilaku individu, di mana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak. Sebaliknya, kebutuhan yang sudah tercapai tidak lagi berperan sebagai pendorong motivasi. Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi baru akan berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan di tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Dengan kata lain, setelah satu kebutuhan berhasil dipenuhi, maka akan muncul kebutuhan baru yang mendorong individu untuk kembali berusaha memenuhinya.

Teori ini menguraikan lima tingkatan dalam hirarki kebutuhan manusia. Pertama, kebutuhan fisiologis yang berkaitan dengan kebutuhan dasar seperti makan, minum, tempat tinggal, dan hubungan seksual. Kedua, kebutuhan akan rasa aman yang mencakup perlindungan secara emosional dan fisik, seperti keamanan dari risiko kecelakaan kerja, jaminan pekerjaan yang berkelanjutan, serta perlindungan untuk masa depan. Ketiga, kebutuhan sosial yang mencakup keinginan untuk menjalin hubungan, bersosialisasi, memiliki teman, dan melakukan kegiatan rekreasi. Keempat, kebutuhan akan penghargaan,

yang mencakup pengakuan atas prestasi, kemampuan, keahlian, serta efektivitas kerja seseorang. Terakhir, kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan individu untuk menyadari dan mewujudkan seluruh potensi yang dimilikinya. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan diri menuju pencapaian kapasitas maksimal seseorang.

Menurut Sharma dan Chandra (2004:315), terdapat teori-teori lain yang turut menjelaskan mengenai kepuasan kerja, yaitu teori pemenuhan kebutuhan (need fulfilment), teori keadilan (equity), dan teori ketidaksesuaian (discrepancy). Ketiga teori ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Teori pemenuhan kebutuhan (need fulfilment)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana kebutuhan karyawan terpenuhi atau penghargaan yang mereka terima. Karyawan akan merasa puas apabila mereka memperoleh hal-hal yang mereka butuhkan. Semakin banyak kebutuhan yang berhasil dipenuhi, maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin tinggi, demikian pula sebaliknya. Dengan kata lain, terdapat hubungan positif yang langsung antara kepuasan kerja dengan tingkat pemenuhan kebutuhan yang diharapkan oleh karyawan.

b. Teori keadilan (equity)

Prinsip dasar dari teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas selama ia merasa diperlakukan secara adil. Rasa keadilan (equity) atau ketidakadilan (inequity) timbul ketika individu membandingkan dirinya dengan orang lain yang memiliki posisi, jabatan, atau kondisi yang serupa—baik di lingkungan kerja yang sama maupun di tempat lain. Teori ini membagi konsep keadilan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

1. Input mengacu pada segala sesuatu yang dianggap bernilai oleh karyawan sebagai kontribusi atau modal dalam menjalankan pekerjaannya, seperti latar belakang pendidikan, pelatihan, serta fasilitas atau alat kerja yang digunakan.
2. Output (Outcomes) merujuk pada hal-hal yang dianggap berharga sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan, seperti gaji, kedudukan, pengakuan atas prestasi, dan manfaat lainnya.
3. Orang pembanding (Comparison Person) adalah individu yang dijadikan acuan oleh karyawan dalam membandingkan antara input dan output yang dimilikinya dengan input dan output orang lain. Berdasarkan teori ini, tingkat kepuasan karyawan ditentukan oleh hasil perbandingan tersebut. Jika perbandingannya dirasa adil, maka karyawan akan merasa puas, namun jika dianggap tidak adil, maka akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori ketidaksesuaian (discrepancy).

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat diukur dengan melihat sejauh mana perbedaan antara harapan terhadap pekerjaan dan realitas yang dirasakan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh ketidaksesuaian (discrepancy) antara harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai individu dengan apa yang menurut persepsi atau pandangannya telah diperoleh dari pekerjaannya. Dengan kata lain, sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya bergantung pada sejauh mana perbedaan tersebut dirasakan (Nurhandayani, 2022).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi, melakukan penilaian dan evaluasi, serta menerangkan hasil-hasil dari penelitian yang relevan dengan fokus pada topik penelitian, Adapun kegiatan yang dilaksanakan terdiri dari menentukan strategi untuk mencari data dan sumber informasi, melakukan seleksi sesuai kriteria kualitas, serta melakukan ekstraksi dan sintesis data. Untuk sumber data dalam penelitian ini yaitu artikel atau jurnal yang berasal dari Google Scholar, SINTA, Scopus dan sebagainya. Mengacu pada metode PRISMA yang digunakan dalam penelitian ini, maka di tahap awal pencarian diperoleh artikel yang sesuai dengan topik penelitian, Kemudian dilakukan penyaringan artikel, tahap kelayakan hingga akhirnya menghasilkan 23 artikel setelah proses inklusi (Tribawanti et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan antara Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja dan memenuhi kebutuhannya (Rosmaini & Tanjung, 2019). Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan (Febrina & Rahmat, 2024). Penelitian oleh (Siregar et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi seseorang, maka terjadi peningkatan pada kepuasan kerja seseorang begitupun sebaliknya. Kondisi demikian berdampak pada penyelesaian pekerjaan dengan lebih cepat, mengurangi kesulitan, dan peningkatan tenaga serta inspirasi kerja untuk peningkatan kemampuan kerja (Khairani et al., 2023).

Sedangkan kepuasan kerja merujuk pada sejauh mana kebutuhan, keinginan, dan harapan seseorang terpenuhi. Kepuasan ini bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai atau diperoleh seseorang dalam hidupnya. Sementara kepuasan kerja merupakan indicator sejauh mana seorang karyawan merasa senang dan puas terhadap pekerjaan serta posisi yang dijalannya. (Rosmaini & Tanjung, 2019). Kepuasan kerja dipengaruhi faktor-faktor yaitu gaji, kesempatan promosi, kondisi dan kualitas kerja, kepemimpinan dan hubungan dengan rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri (Suryani, 2022). Dalam penelitian (Ardiyani & Paryontri, 2024) menunjukkan adanya pengaruh positif atas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus memotivasi semangat kerja dan meningkatkan kesetiaan karyawan (Subariyanti, 2017).

Motivasi dan kepuasan kerja adalah dua aspek penting yang saling terkait dalam konteks dunia kerja serta menunjukkan adanya kinerja karyawan. Motivasi mengarah pada perilaku dalam suatu organisasi. Selain motivasi, kinerja karyawan juga dipastikan dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian (Endra, 2021) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga jika suatu perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Strategi untuk Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Pendekatan yang menggabungkan berbagai strategi dapat secara efektif mengatasi aspek-aspek ini. Berikut ini beberapa strategi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

- 1) Motivator Intrinsik dan Ekstrinsik
 - a. Motivator Intrinsik: Membina rasa tujuan dan pertumbuhan pribadi melalui pekerjaan yang bermakna dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja tinggi.
 - b. Motivator Ekstrinsik: Kompensasi kompetitif, penghargaan berbasis kinerja, dan program pengakuan sangat penting untuk mempertahankan motivasi karyawan (Romandoni et al., 2024)
- 2) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
 - a. Kepemimpinan Efektif: Pemimpin yang mengadopsi gaya yang mendukung dan partisipatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang terkait dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
 - b. Budaya Organisasi: Budaya yang mempromosikan kolaborasi, rasa hormat, dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan (Cahyati & Adelia, 2024).
- 3) Pengembangan Karyawan
 - a. Program Pengembangan Keterampilan: Menerapkan pelatihan di tempat kerja, bimbingan, dan lokakarya pengembangan profesional dapat meningkatkan keterampilan dan kepuasan pekerjaan
 - b. Rencana Pengembangan yang Dipersonalisasi: Menyesuaikan peluang pengembangan agar selaras dengan aspirasi karir individu menumbuhkan motivasi dan retensi meskipun strategi ini efektif, penting untuk menyadari bahwa perbedaan individu dalam motivasi dan preferensi kepuasan kerja ada. Organisasi harus mengadopsi pendekatan yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam, memastikan bahwa strategi dapat disesuaikan dan inklusif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih produktif, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan kebahagiaan karyawan dalam lingkungan kerja, yang juga berdampak langsung pada kinerja. Kombinasi antara motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, dan menurunkan tingkat turnover.

Untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, diperlukan strategi yang tepat dan berkelanjutan. Beberapa strategi yang efektif meliputi pemberian penghargaan dan insentif, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan peluang pengembangan karier, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang terbuka, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta kepemimpinan yang suportif juga menjadi kunci penting dalam membangun motivasi dan kepuasan kerja yang optimal. Dengan penerapan strategi yang tepat,

organisasi dapat menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan berkomitmen tinggi, yang pada akhirnya akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dalam rangka menunjang kinerja seseorang seperti berikut:

1. Mengembangkan pemimpin yang partisipatif, bersikap terbuka, mendukung, dan komunikatif agar dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
2. Menerapkan sistem penghargaan yang adil, pemberian kompensasi dan insentif secara objektif dan transparan sesuai kinerja.
3. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, aman dan positif.
4. Mengikutsertakan pelatihan atau pengembangan diri sesuai potensi masing-masing agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
5. Melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat dan mengukur tingkat motivasi dan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Ardiyana, R. P., & Paryontri, R. A. (2024). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Mahasiswa Yang Sedang Bekerja. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 8(3), 1493–1500. <https://doi.org/10.31316/gcouns.v8i3.6020>
- Azki, A., Muljono, P., & Pandjaitan, N. K. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kelelahan Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Waqaf Ar Risalah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 5(1), 235–246. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v5i1.545>
- Basuki, K. (2019). Sikap dan Kepuasan Pengemudi Angkutan Taksi Terhadap Sistem Komisi Jasa Angkutan Blue Bird (Studi Kasus Pada Perusahaan Angkutan Taksi Blue Bird Pool Kramat Jati). *Media Manajemen Jasa*, 7(1), 52–60. <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MMJ/article/view/2449>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 1–14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Endra, T. F. S. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Dazzel Yogyakarta. *Jurnal Among Makarti*, 14(2), 50–61. <https://doi.org/10.52353/ama.v14i2.218>
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi Kerja Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. *Journal of Current Research in Humanities, Social Sciences, and Business*, 1(1), 29–34. <https://doi.org/10.71383/wbq52h63>
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.

- Harahap, T. K., Hasibuan, S., Pratikna, R. N., Ahmad, M. I. S., Novarini, N. N. A., Widiawati, W., Sanjaya, R., Riesso, A. S., Batubara, N. A., Nurdiana, N., Suyanto, S., & Abdurrahim, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Uswatun Khasanah (Ed.), *Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama. Tahta Media*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/225>
- Hidayati, H., Eliza, R., & Anidar, J. (2024). Motivasi Kerja Terhadap Pengembangan Profesional Dosen. *Jurnal Al-Taujih*, 10(2), 143–153. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/attaujih/article/view/10004>
- Khairani, N., Wulandari, A. S., Triutami, D., Hadita, H., Gustiani, I. R., Jumawan, J., Deva, R., & Nursafitri, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 1(4), 161–173. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4.83>
- Marliani, L. (2019). Motivasi Kerja Dalam Perspektif Douglas Mc Gregor. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(2). <https://doi.org/10.25157/dinamika.v6i2.2254>
- Ningtyas, D. T., Farida, N. A., & Firadilah, A. (2022). Implementasi Teori Motivasi Abraham Maslow dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah*, 6(1), 29–34. <https://doi.org/10.32332/tapis.v6i1.5311>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.
- Nurlaila, N., Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2025). Bridging Ethics and Commitment: The Mediating Role of Islamic Work Values in Sharia Banking. *Society*, 13(2), 680–697. <https://doi.org/10.33019/society.v13i2.840>
- Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.
- Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *ETIKONOMI*, 18(1), 63-72.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>



- Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), 1–16. <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1103>
- Romandoni, I. Y., Mutohar, P. M., & Maunah, B. (2024). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Berprestasi Dan Kepuasan Kerja Guru. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 05(02), 205–218. <https://doi.org/10.32478/leadership.v5i2.2025>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Siregar, S., Siallagan, H., & Ginting, G. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Guru SMK. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.36407/jrmb.v7i1.555>
- Subariyanti, H. (2017). Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan. *Jurnal Ecodemica*, 1(2), 224–232. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/2102>
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Mediasi Kepuasan Kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 104–115. <https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.309>
- Sunarya, F. R. (2022). Implementasi Teori Motivasi Frederick Herzberg Dalam Sebuah Organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 9(3), 909–920. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25915>
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi (Tinjauan Teoritis dan Empiris). *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Tribawanti, N., Wardoyo, D. T. W., & Khamidi, A. (2024). Transformasi Kinerja Guru : Peran Kritis Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7(12), 13779–13788. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i12.6368>
- Tarwiyani, T., Ratnasari, S. L., Sari, M., Yanti, F., Hutagaol, N. M., Argadinata, M. P., & Ruslan, R. (2025). The Concept of Education in Malay Society from a Philosophical Perspective. *JURNAL EDUSCIENCE*, 12(2), 342-355.
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.886>