

Motivasi kerja dan kinerja karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja pada sektor kepelabuhan

Alpan Bismarullah Ramdani, Sunimah

Fakultas Ekonomi, Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: sunimah@ugj.ac.id)

Abstract

This study aims to analyze the effect of work motivation on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok. The research uses a quantitative approach with a causal associative design and involves 116 company employees. Data were collected through a Likert-scale questionnaire. Data were analyzed using regression and mediation testing with the PROCESS Macro and bootstrapping. The results indicate that work motivation and job satisfaction each have a positive and significant effect on employee performance, and that job satisfaction significantly mediates the effect of work motivation on employee performance, confirming that performance improves both directly and by strengthening employees' psychological conditions. These findings emphasize the importance of integrated management of work motivation and job satisfaction as a strategy to enhance employee performance in the port service sector.

Keywords: Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Mediating Variable.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, melibatkan 116 responden yang merupakan karyawan perusahaan, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner berskala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi, serta uji mediasi menggunakan PROCESS Macro dengan metode bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, menegaskan bahwa peningkatan kinerja terjadi baik secara langsung maupun melalui penguatan kondisi psikologis karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan motivasi dan kepuasan kerja secara terpadu sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan pada sektor jasa kepelabuhanan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Variabel Mediasi.

How to cite: Bismarullah, A., & Sunimah, S. (2026). Motivasi kerja dan kinerja karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja pada sektor kepelabuhan. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 1205–1221. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.3143>



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) dalam persaingan organisasi modern yang semakin dinamis ini menempati posisi strategis dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bergantung pada kepemilikan modal dan teknologi, melainkan pada kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan kontribusi karyawan sebagai penggerak utama aktivitas operasional. Kinerja karyawan menjadi tolak ukur efektivitas organisasi karena mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Santoso & Oktavia, 2023). Ketidaktepatan dalam mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berpotensi menurunkan produktivitas dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Salah satu determinan utama yang berperan dalam membentuk kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja dipahami sebagai proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku kerja individu agar selaras dengan sasaran organisasi (Kadarisman, 2013). Dorongan tersebut bersumber dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kemauan karyawan untuk berupaya secara optimal. Individu dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja, komitmen organisasi, serta tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada berbagai sektor organisasi (Widyaningrum & Sujana, 2025). Meskipun demikian, temuan penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Hasil *systematic literature review* yang dilakukan oleh Tamam dan Sopiah (2022) serta Faizah dkk. (2024) mengungkapkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, sehingga mengindikasikan adanya variabel lain yang berperan dalam menjelaskan hubungan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal tanpa didukung oleh faktor psikologis pendukung.

Salah satu variabel psikologis yang memiliki keterkaitan erat dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merepresentasikan kondisi afektif positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi antara harapan dan realitas yang diterima di lingkungan kerja (Topadang dkk., 2026). Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap kerja yang konstruktif, loyalitas terhadap organisasi, serta orientasi pada pencapaian hasil. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif.

Sejumlah studi empiris mengonfirmasi bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Tamam & Sopiah, 2022). Penelitian Selviandry et al. (2024) bahkan menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Namun demikian,

sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen, bukan sebagai mekanisme perantara yang menjelaskan proses pengaruh motivasi terhadap kinerja. Akibatnya, pemahaman mengenai jalur psikologis yang menghubungkan kedua variabel tersebut belum tergali secara komprehensif.

Selain keterbatasan model konseptual, penelitian terdahulu juga menunjukkan keterbatasan dari sisi konteks organisasi. Mayoritas kajian dilakukan pada sektor pendidikan, koperasi, perhotelan, instansi pemerintahan daerah, serta industri manufaktur, sementara penelitian yang berfokus pada sektor jasa strategis, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang kepelabuhanan, masih relatif terbatas. Padahal, sektor kepelabuhanan memiliki karakteristik pekerjaan yang kompleks, ditandai oleh tuntutan koordinasi yang tinggi, tekanan operasional yang intens, serta standar keselamatan dan kinerja yang ketat.

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok merupakan salah satu simpul utama logistik nasional yang memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran arus perdagangan dan distribusi barang. Tingginya intensitas aktivitas operasional menjadikan kualitas kinerja karyawan sebagai faktor kunci dalam menjaga efisiensi layanan, keselamatan kerja, dan kepuasan pengguna jasa. Dalam kondisi tersebut, dinamika lingkungan kerja berpotensi memengaruhi tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian berupa masih terbatasnya kajian empiris yang mengintegrasikan motivasi kerja, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan dalam konteks BUMN kepelabuhanan, sebuah sektor jasa strategis dengan tuntutan koordinasi dan keselamatan kerja yang tinggi, namun masih jarang diteliti dari perspektif psikologis ini. Penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan tersebut sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok dalam merumuskan kebijakan SDM berbasis penguatan motivasi dan kepuasan kerja, serta kontribusi akademik bagi pengembangan kajian peran mediasi kepuasan kerja pada sektor jasa dan logistik strategis.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dinilai dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses kerja yang dilakukan sesuai dengan standar, prosedur, serta tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Edison et al. (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mengacu pada Mangkunegara (2019), kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa dimensi yang sekaligus dijabarkan ke dalam indikator pengukuran. Dimensi kinerja karyawan meliputi: (1) kualitas kerja, Kualitas kerja diukur melalui indikator kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan, ketelitian dalam bekerja, serta kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. (2) kuantitas kerja, Dimensi ini diukur melalui indikator kecepatan kerja dan kemampuan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu dan standar yang telah ditentukan. (3) tanggung jawab, Tanggung jawab karyawan diukur melalui indikator hasil kerja yang dicapai serta kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan sesuai dengan kewenangannya. (4) Kerja sama dan inisiatif: Dimensi ini diukur melalui indikator jalinan kerja sama, kekompakan, kemandirian, serta kemauan karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu proses yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Menurut (Kadarisman, 2013) motivasi muncul karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ingin dipenuhi sehingga individu terdorong untuk bertindak serta mempertahankan usahanya hingga tujuan tersebut tercapai. Pendekatan ini menegaskan bahwa motivasi tidak hanya bersumber dari dorongan internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019) motivasi kerja merupakan hasil proses internal maupun eksternal yang menimbulkan sikap antusias dan konsisten dalam melakukan kegiatan tertentu. Motivasi yang dibangun dengan baik oleh organisasi melalui arahan yang jelas, sistem penghargaan yang adil, dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dalam perspektif (Kadarisman, 2013) motivasi kerja terdiri atas dua dimensi utama, yaitu dimensi individual (kebutuhan, tujuan kerja, sikap, dan kemampuan) serta dimensi organisasional (hubungan kerja, pengawasan, pemberian pujian, karakteristik pekerjaan, keamanan kerja, dan gaji). Kedua dimensi ini secara simultan membentuk dorongan kerja yang berkelanjutan dalam organisasi.

Berbagai penelitian mendukung hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Haryani et al. (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tamam & Sopiah (2022) melalui *systematic literature review* terhadap berbagai penelitian menyimpulkan bahwa mayoritas studi menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja di berbagai sektor organisasi.

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap psikologis positif yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya (Ramadhani & Rinaldi,

2023). Kepuasan kerja muncul dari evaluasi individu terhadap kesesuaian antara harapan dan kondisi nyata yang diterima di lingkungan kerja. (Jex, 2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif terhadap pekerjaan yang tercermin dalam aspek kognitif dan perilaku. Kepuasan kerja terdiri dari empat dimensi utama yang meliputi : (1) pekerjaan yang menantang secara mental, dengan indikator kesempatan menggunakan keahlian dan kemampuan, variasi tugas, kebebasan menentukan target, serta umpan balik dari atasan. (2) reward yang memadai, yang meliputi kesesuaian penghasilan, keadilan dalam promosi, serta sistem penghargaan yang objektif. (3) kondisi kerja yang mendukung, dengan indikator tingkat keselamatan kerja serta kelengkapan sarana dan prasarana. (4) kolega yang mendukung, yang ditunjukkan melalui dukungan rekan kerja dan dukungan moral dari atasan.

Secara empiris, Hapsah et al. (2025) serta Selviandry et al. (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dan dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan antecedent penting dalam pembentukan kepuasan kerja.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok.

Kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen, disiplin, dan produktivitas yang lebih tinggi. Secara empiris, Azhari (2020) serta Rivaldi & Sholahuddin (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada sikap, tetapi juga tercermin dalam perilaku kerja yang produktif.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok.

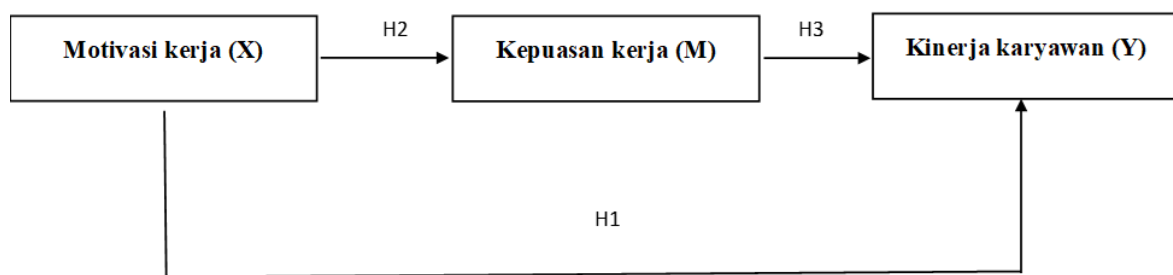
Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan tanpa adanya kondisi psikologis yang mendukung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sucahyowati dan Suryani (2022) pada PT Pelindo menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh (Handriyani et al., 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Siyaphat et al. (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja secara konsisten memediasi pengaruh berbagai faktor organisasional terhadap kinerja karyawan pada konteks lintas sektor. Hal ini diperkuat oleh hasil meta-analisis (Wang et al., 2024) terhadap studi *cross-lagged* yang menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja dan kinerja bersifat dinamis dan dapat diperkuat melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja, sehingga memperkuat justifikasi pemilihan model mediasi dalam penelitian ini.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok.

Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoretis dan temuan empiris, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang saling berkaitan dan membentuk pola kausal yang terintegrasi. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan keterlibatan, serta membentuk persepsi positif terhadap pekerjaannya. Persepsi positif tersebut berkembang menjadi kepuasan kerja yang memperkuat komitmen dan tanggung jawab, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan kepuasan kerja dan berimplikasi pada menurunnya kualitas maupun kuantitas hasil kerja.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok, yang menuntut profesionalisme, ketepatan, dan tanggung jawab tinggi, motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi faktor psikologis penting dalam menentukan kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut dipandang sebagai determinan utama dalam memprediksi dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu melalui analisis statistik. Pendekatan asosiatif kausal bertujuan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, termasuk melalui variabel intervening atau mediasi. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 143 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling total (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui kuesioner

berbasis *Google Form* yang disebarikan kepada seluruh karyawan dengan rentang waktu pengisian selama dua minggu, terhitung sejak kuesioner dibagikan hingga batas akhir pengumpulan data.

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Motivasi Kerja (X)	Motivasi adalah proses yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi muncul karena adanya kebutuhan atau keinginan yang ingin dipenuhi sehingga seseorang terdorong untuk bertindak dan mempertahankan usaha hingga tujuan tersebut tercapai (Kadarisman, 2013)	1. Individual	1) Kebutuhan (<i>needs</i>) 2) Tujuan (<i>goals</i>) 3) Sikap (<i>attitude</i>) 4) Kemampuan (<i>abilities</i>)
		2. Organisasional	1) Sesama pekerja 2) Pengawasan 3) Pujian 4) Pekerjaan itu sendiri 5) Keamanan pekerjaan 6) Gaji
Kepuasan Kerja (M)	Kepuasan kerja adalah tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang mencakup aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif mencerminkan kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi kerja (Jex, 2002)	1. Pekerjaan yang menantang secara mental	1) Kesempatan menggunakan keahlian 2) Kesempatan menggunakan kemampuan 3) Variasi tugas 4) Kebebasan menentukan target 5) Umpan balik dari atasan
		2. Reward yang memadai	1) Kesesuaian penghasilan 2) Kebijakan promosi yang adil 3) Konsistensi kebijakan (tidak mendua) 4) Sistem <i>reward</i> sesuai harapan
		3. Kondisi kerja yang mendukung	1) Tingkat keselamatan kerja 2) Kelengkapan sarana dan prasarana
		4. Kolega yang mendukung	1) Dukungan rekan kerja 2) Dukungan moril dari atasan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019)	1. Kualitas	1) Kerapihan 2) Ketelitian 3) Pencapaian target kerja
		2. Kuantitas	1) Kecepatan kerja 2) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
		3. Tanggung Jawab	1) Hasil kerja 2) Kemampuan mengambil keputusan
		4. Kerjasama dan Inisiatif	1) Jalinan kerjasama 2) Kekompakan 3) Kemandirian 4) Kemauan

Dari 143 kuesioner yang disebar, sebanyak 116 kuesioner kembali dan dapat diolah, sedangkan 27 responden tidak mengembalikan kuesioner dalam batas waktu yang ditentukan, sehingga tidak diikutsertakan dalam analisis. Dengan demikian, analisis data dalam penelitian ini didasarkan pada 116 responden yang telah mengisi kuesioner secara lengkap. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang bersumber dari data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 26 meliputi: (1) statistik deskriptif; (2) uji kualitas data melalui uji validitas (Pearson Product Moment, r hitung $> r$ tabel, sig. $< 0,05$) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$); (3) uji asumsi klasik mencakup uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas (Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10), serta uji heteroskedastisitas Glejser; (4) uji kelayakan model (Uji F, sig. $< 0,05$); (5) uji hipotesis parsial (Uji t); serta (6) uji mediasi menggunakan PROCESS Macro versi 4.2 Model 4 (Hayes, 2022) dengan 5.000 bootstrap samples dan confidence interval 95%; serta (7) koefisien determinasi (Adjusted R^2) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Metode bootstrapping dipilih dibandingkan dengan uji Sobel karena tidak mengasumsikan distribusi normal pada efek tidak langsung dan memberikan estimasi interval kepercayaan yang lebih akurat untuk ukuran sampel sedang (Hayes, 2022), sehingga lebih sesuai dengan karakteristik data penelitian ini.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Deskripsi Responden

Tabel 2. Data Demografis

Karakteristik	Kategori	Jumlah (F)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	85	72,6%
	Perempuan	31	27,4%
Usia	20–29 tahun	30	26,5%
	30–39 tahun	44	37,6%
	40–49 tahun	28	23,9%
	≥ 50 tahun	14	12%
Pendidikan	SMA/Sederajat	40	35%
	D3	13	11,1%
	S1	60	51,3%

Responden dalam penelitian ini berjumlah 116 orang, yang merupakan karyawan PT. Pelindo (Persero) Regional 2 Tanjung Priok. Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi demografis karyawan yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 85 orang (72,6%), sementara perempuan berjumlah 31 orang (27,4%). Dari segi usia,

kelompok terbanyak berada pada rentang 30–39 tahun (37,6%), diikuti oleh usia 20–29 tahun (26,5%), 40–49 tahun (23,9%), dan ≥ 50 tahun (12%). Adapun tingkat pendidikan mayoritas responden adalah S1 sebanyak 60 orang (51,3%), disusul SMA/ sederajat (35%) dan D3 (11,1%). Secara keseluruhan, responden didominasi oleh laki-laki usia produktif dengan latar belakang pendidikan tinggi, yang mengindikasikan bahwa data penelitian diperoleh dari kelompok dengan kapasitas pemahaman dan pengalaman yang memadai.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam model mediasi. Pengujian validitas menggunakan korelasi *item-total* dengan membandingkan nilai *r hitung* dengan *r tabel* sebesar 0,183.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Motivasi Kerja (X)		Kepuasan Kerja (M)		Kinerja Karyawan (Y)	
item	r hitung	item	r hitung	item	r hitung
X1	0,679	M1	0,629	Y1	0,746
X2	0,782	M2	0,727	Y2	0,765
X3	0,804	M3	0,654	Y3	0,738
X4	0,694	M4	0,619	Y4	0,705
X5	0,753	M5	0,618	Y5	0,828
X6	0,843	M6	0,725	Y6	0,776
X7	0,669	M7	0,657	Y7	0,746
X8	0,777	M8	0,520	Y8	0,750
X9	0,680	M9	0,693	Y9	0,728
X10	0,827	M10	0,791	Y10	0,461
		M11	0,691	Y11	0,338
		M12	0,766		
		M13	0,752		

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel memiliki nilai *r hitung* yang lebih besar dari *r tabel* (0,183), sehingga seluruh item dinyatakan valid. Validitas ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur, karena indikator disusun berdasarkan teori yang relevan dan merepresentasikan aspek utama dari masing-masing variabel. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$; maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,70, yakni Motivasi (X) sebesar 0,909, Kepuasan Kerja (M) sebesar 0,894, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,847. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang kuat, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	keterangan
Motivasi (X)	0,909	Sangat reliabel
Kepuasan Kerja (M)	0,894	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,847	Reliabel

Uji Normalitas

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Uji	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
<i>One Sample Kolmogorov–Smirnov</i>	0,071	> 0,05	Residual normal

Hasil uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* terhadap residual regresi menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,071. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam model regresi telah terpenuhi dan data layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi Kerja	0,670	1,493	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepuasan Kerja	0,670	1,493	Tidak terjadi multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja masing-masing memiliki nilai Tolerance sebesar 0,670 dan nilai VIF sebesar 1,493. Nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Sig.	Keterangan
Motivasi kerja (X)	-1,838	0,069	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan kerja (M)	1,001	0,319	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan uji Glejser, seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Tabel 8. Hasil Uji F

Model	F hitung	Sig.
Regresi	114,203	0,000

Hasil uji F pada nilai F hitung sebesar 114,203 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 9. Hasil Uji t Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Konstanta	13,294	5,644	0,000
Motivasi Kerja	0,767	13,935	0,000

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,767 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 10. Hasil motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Konstanta	17,918	5,748	0,000
Motivasi Kerja	0,854	11,726	0,000

Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,854 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 11. Hasil Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Konstanta	13,221	4,457	0,000
Kepuasan Kerja	0,602	11,070	0,000

Hasil uji t menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,602 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Motivasi dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 12. Hasil Motivasi dan Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Konstanta	8,901	3,502	0,001
Motivasi Kerja	0,557	7,179	0,000
Kepuasan Kerja	0,245	3,646	0,000

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,557 dan kepuasan kerja sebesar 0,245, dengan nilai signifikansi masing-masing $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Uji Mediasi: Menggunakan Pendekatan Bootstrapping Melalui Process Macro

Tabel 13. Hasil Koefisien Regresi Jalur $X \rightarrow M$

Variabel	Koefisien (b)	SE	t	Sig.	LLCI	ULCI
Konstanta	17,9183	3,1170	5,7485	0,0000	11,7434	24,0931
Motivasi	0,8538	0,0728	11,7261	0,0000	0,7095	0,9980

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi sebesar $b = 0,8538$, dengan $SE = 0,0728$, nilai $t = 11,7261$, dan nilai signifikansi $Sig = 0,000$ ($Sig < 0,05$). Interval kepercayaan 95% berada pada rentang LLCI = 0,7095 hingga ULCI = 0,9980. Hasil ini menunjukkan bahwa syarat pertama mediasi terpenuhi, yaitu adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Tabel 14. Hasil Koefisien Regresi Jalur X dan M $\rightarrow$ Y

Variabel	Koefisien (b)	SE	t	Sig	LLCI	ULCI
Konstanta	8,9012	2,5415	3,5023	0,0007	3,8660	13,9365
Motivasi	0,5574	0,0776	7,1788	0,0000	0,4035	0,7112
Kepuasan	0,2451	0,0672	3,6458	0,0004	0,1119	0,3784

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja setelah mengontrol motivasi kerja. Koefisien regresi yang diperoleh sebesar $b = 0,2451$, dengan $SE = 0,0672$, nilai $t = 3,6458$, dan nilai signifikansi $Sig = 0,0004$ ($Sig < 0,05$). Interval kepercayaan 95% berada pada rentang 0,1119 hingga 0,3784. Dengan demikian, syarat kedua mediasi terpenuhi, yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 15. Hasil Efek Total, Langsung, dan Tidak Langsung X terhadap Y

Jenis Efek	Efek	SE / BootSE	t	Sig	LLCI	ULCI
Total Effect (c)	0,7666	0,0550	13,9347	0,0000	0,6577	0,8756
Direct Effect (c')	0,5574	0,0776	7,1788	0,0000	0,4035	0,7112
Indirect Effect (X $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y)	0,2093	0,0655	—	—	0,0870	0,3462

Tabel 16. Hasil Efek Tidak Langsung Terstandardisasi

Jalur Mediasi	Efek	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Motivasi $\rightarrow$ Kepuasan $\rightarrow$ Kinerja	0,2167	0,0665	0,0928	0,3544

Hasil uji bootstrap menunjukkan bahwa efek tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,2093, dengan $BootSE = 0,0655$. Interval kepercayaan bootstrap 95% berada pada rentang $BootLLCI = 0,0870$ hingga $BootULCI = 0,3462$. Karena interval kepercayaan tersebut tidak melewati angka nol, efek tidak langsung dinyatakan signifikan secara statistik.

Selain itu, nilai *completely standardized indirect effect* sebesar 0,2167, dengan interval kepercayaan bootstrap 95% berada pada rentang 0,0928 hingga 0,3544, yang semakin menguatkan adanya efek mediasi.

Koefisien Determinasi

Tabel 17. Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0,818	0,669	0,663

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, diperoleh nilai R sebesar 0,818 yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja. Nilai R Square sebesar 0,669 mengindikasikan bahwa 66,9% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan, sedangkan 33,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,663 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, model regresi tetap memiliki daya jelaskan yang tinggi dan stabil, sehingga model dinilai layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk mengerahkan kemampuan, meningkatkan usaha, serta menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks pekerjaan kepelabuhanan yang menuntut ketepatan waktu, tanggung jawab, dan target operasional, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam pencapaian kinerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Haryani et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Meskipun beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung yang tidak selalu dominan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada PT Pelabuhan Indonesia, motivasi kerja mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasinya, manajemen PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok perlu secara konsisten memperkuat program motivasi kerja, baik melalui penetapan target yang jelas maupun sistem penghargaan yang adil, agar kinerja operasional pelabuhan tetap optimal.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, mampu meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi akan menilai pekerjaannya secara lebih positif, sehingga muncul kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Hapsah et al. (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipandang sebagai faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja, khususnya pada organisasi dengan tuntutan kerja yang tinggi seperti PT Pelabuhan Indonesia. Implikasinya, manajemen disarankan untuk merancang kebijakan motivasi yang memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan secara individual, sehingga peningkatan motivasi benar-benar berdampak pada terbentuknya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan

yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, komitmen yang lebih tinggi, serta kemauan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Kepuasan kerja menjadi kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Azhari (2020) serta Rivaldi & Sholahuddin (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Implikasinya, bagi manajemen Pelindo, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan kondisi kerja, kejelasan jenjang karier, dan penguatan dukungan rekan kerja, sebagai upaya mendorong produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil uji mediasi menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai efek tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat dorongan motivasional sehingga dapat diwujudkan dalam bentuk kinerja yang lebih optimal.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Sucahyowati & Suryani (2022) serta Handriyani et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat model konseptual yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang penting dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Implikasinya, manajemen perlu memandang motivasi dan kepuasan kerja sebagai satu kesatuan strategi SDM yang saling melengkapi, bukan sebagai inisiatif yang berdiri sendiri, agar dampaknya terhadap kinerja karyawan dapat dioptimalkan secara menyeluruh.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok, yang bermakna bahwa peningkatan motivasi kerja secara konsisten berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja karyawan. Kedua, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan motivasional karyawan mampu membentuk evaluasi afektif yang positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan yang terpenuhi mendorong perilaku kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Keempat, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja

karyawan, sehingga pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, melainkan juga dimediasi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok. Pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penguatan motivasi kerja serta penciptaan kepuasan kerja yang berkelanjutan akan mampu mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi atau adopsi teknologi digital, untuk memperluas pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada sektor BUMN kepelabuhanan.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Swadaya Gunung Jati atas dukungan institusional, fasilitas akademik, serta lingkungan ilmiah yang kondusif sehingga proses penelitian dapat berlangsung secara optimal. Penghargaan yang tulus penulis sampaikan kepada 116 karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 Tanjung Priok yang telah berpartisipasi sebagai responden penelitian. Kesiediaan dan keterbukaan dalam memberikan data menjadi kontribusi penting dalam memperkuat validitas empiris penelitian ini. Semoga segala bantuan, dukungan, dan kerja sama yang telah diberikan memperoleh balasan yang setimpal, serta hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajerial.

Referensi

- Azhari, R. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(6), 1–25.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Faizah, S., Hardjowikarto, D., Hasana, N., & Sunimah. (2024). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Competence on Employee Performance at PT. Bumi Menara Internusa. *Interdisciplinary Social Studies*, 4(3), 165–172. <https://doi.org/10.55324/iss.v4i3.845>
- Handriyani, R., Ganarsih, R. L., & Maulida, Y. (2023). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 25(2), 118–129. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v25i2.21780>
- Hapsah, M., Wardoyo, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2025). Pengaruh Emotional Intelligence Dan Motivasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan RSUD X Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 3281–3310.

<https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.6122>

- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish*, 3(1), 55–74. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i1.234>
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT Bumi Aksara.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Ramadhani, M. A., & Rinaldi, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi, Sikap Kerja serta Kinerja Karyawan pada Hotel X di Samarinda. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(4), 1206–1220. <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.21284>
- Rivaldi, N., & Sholahuddin, M. (2025). Pengaruh Peran Sistem Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Islam Swasta Terbesar di Jawa Tengah. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 17(3), 1274–1288. <https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1092>
- Santoso, A. B., & Oktavia, L. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Gunung Jati Cirebon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(2), 1217–1228. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i2.1637>
- Selviandry, Y., Noviantoro, D., & Nasir. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Sumsel Babel Cabang Pagaralam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 324–330. <https://doi.org/10.35957/forbiswira.v14i1.7894>
- Siyaphat, S., Kajornatthapol, P., Amornrat, Y., & Thumtheang, S. (2024). Investigation of the Influence of Job Satisfaction as a Mediating Factor in the Relationship Between Transformational Leadership, Knowledge, Knowledge Management, Work Environment, and Employee Performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10), 1–22. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n10-225>
- Sucahyowati, H., & Suryani, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Pelindo Multi Terminal Cilacap. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 6(2), 147–155. <https://doi.org/10.52475/saintara.v6i2.179>
- Tamam, M. B., & Sopiah. (2022). Effect of Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110. <https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437>
- Topadang, F. R., Nurman, N., Burhanuddin, B., Kurniawan, A. W., & Hamka, R. A.

- (2026). Komunikasi Internal dan Iklim Organisasi sebagai Determinan Kepuasan Kerja Pegawai di Pusjar SKMP LAN Makassar. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 4(1), 36–53. <https://doi.org/10.54066/jrime.v4i1.3732>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting Causal Relationships Between Work Motivation And Job Performance: A Meta-Analytic Review Of Cross-Lagged Studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(595), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Widyaningrum, N. M. A., & Sujana, I. N. (2025). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 17(2), 479–488. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v17i2.96365>