



## Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Baturaja Timur

Yovi Rinaldo<sup>1\*</sup>, Rini Efrianti<sup>2</sup>, Mardiah Kenamon<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Baturaja, Sumatera Selatan, Indonesia, [yoviunbara@gmail.com](mailto:yoviunbara@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Baturaja, Sumatera Selatan, Indonesia, [riniallianz@gmail.com](mailto:riniallianz@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Baturaja, Sumatera Selatan, Indonesia, [kenamonmardiah@gmail.com](mailto:kenamonmardiah@gmail.com)

\*Corresponding Author: [yoviunbara@gmail.com](mailto:yoviunbara@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the effect of compensation and competence on employee job satisfaction with motivation as an intervening variable in the East Baturaja District Office. The research method used is quantitative with data collection techniques through questionnaires to 40 respondents. Data analysis was carried out using multiple regression and mediation test using Sobel test. The results showed that compensation and competence had a positive and significant effect on motivation. In addition, compensation, competence, and motivation have a positive effect on job satisfaction. Motivation is also proven to significantly mediate the relationship between compensation and competence with job satisfaction. This finding indicates that increasing compensation and competence not only has a direct impact on job satisfaction, but also through increasing employee motivation.*

**Keywords:** *compensation, competence, motivation, job satisfaction, mediation.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Baturaja Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 40 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi berganda dan uji mediasi menggunakan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Selain itu, kompensasi, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi juga terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan kompetensi dengan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi dan kompetensi tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi pegawai.

**Kata Kunci:** kompensasi, kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, mediasi.

## PENDAHULUAN

Pendahuluan memuat latar belakang penelitian secara ringkas, padat, dan jelas; tujuan Permasalahan kepuasan kerja bukanlah masalah baru di sebuah lingkungan instansi pemerintah. Hasil dari riset dan survey yang dilakukan oleh jobstreet pada tahun 2014 terhadap 17.623 responden di Indonesia menunjukkan sebesar 73% Pegawai merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Begitu juga Survey yang dilakukan CivicScience menunjukkan terjadi penurunan kepuasan kerja signifikan dari tahun 2020 sebanyak 84% Pegawai puas sampai pada tahun 2021 menunjukkan hanya sebanyak 68% Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya (Commisso, 2021).

Sebagaimana diketahui berdasarkan hasil observasi awal peneliti kepada staf di Kantor Kecamatan Baturaja Timur terkesan bahwa keterbatasan kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada pegawai serta penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, telah menyebabkan kurangnya motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Akibatnya, semangat kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan menjadi relatif rendah. Sementara Sinambela (2018) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini seperti terlihat dalam studi yang dilakukan antara lain oleh Chandra, dkk., (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dharmiarto, dkk (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Indesso Culinoma International, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Shofiyah dan Dhini (2023) serta Ramadhanti, dkk (2022) yang mendukung hasil penelitian yang ada. Sementara Renaldi, dkk (2024) menyatakan bahwa Variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Halim Fertility Center Medan.

Faktor selanjutnya adalah kompetensi, dimana bila dilihat dari fenomena di lapangan yang diambil berdasarkan data dari hasil wawancara dengan pimpinan bagian umum dan kepegawaian dan staf pada kantor kecamatan Baturaja timur bahwa kompetensi pegawai di kantor ini masih kurang, maka dari itu perlu ditingkatkan lagi dalam pengetahuan atau kemampuan yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaannya. Karena seperti diketahui, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, adalah aspek yang penting dalam menentukan seberapa efektif seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Spencer dan Spencer (1993) dalam model kompetensinya menyebutkan bahwa kompetensi pegawai sangat menentukan seberapa baik mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini seperti terlihat dalam studi yang dilakukan antara lain oleh Penelitian oleh Grace dan Supartha (2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh dan Choiriyah dan Riyanto (2021) menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, meskipun kompetensi sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, hasil penelitian tidak selalu konsisten. Anggainsi, dkk (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi Pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang berperan dalam hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja, yaitu motivasi.

Sebagaimana diketahui bahwa menurut Robbins dan Judge (2017), bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Sedangkan Hasibuan (2018) menunjukkan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pada seorang Pegawai agar mau bekerjasama,

secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk menciptakan kepuasan. Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini seperti terlihat dalam studi yang dilakukan antara lain oleh Salsabilla, dkk., (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Sementara Putra dan Suwadana (2024) dalam penelitiannya mengidentifikasi korelasi yang penting dan negatif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang menggarisbawahi peran motivasi dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Sementara beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa motivasi ini bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Chandra, dkk., (2023) yang menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kompensasi. Dharmiarto, dkk (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Indesso Culinoma International, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Renaldi, dkk (2024) menyatakan bahwa Variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Halim Fertility Center Medan. Sementara Grace dan Gede (2023) menyatakan bahwa variabel Kompetensi memiliki arah pengaruh positif terhadap motivasi

Selain itu juga, motivasi dapat berfungsi sebagai faktor mediasi, di mana pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mampu menghadapi stres kerja dan lebih memanfaatkan kompetensinya secara efektif untuk mencapai kepuasan kerja. Dengan kata lain, beberapa penelitian sebelumnya juga menekankan pentingnya motivasi sebagai mediator. Penelitian dari Grace dan Supartha, (2023) menyatakan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi antara kompetensi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta.

Adanya gap atau kesenjangan dari penelitian terdahulu berkaitan dengan teori yang digunakan untuk menentukan kepuasan kerja sehingga pada penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap dengan mengkaji bagaimana kompensasi dan kompetensi berinteraksi dalam mempengaruhi kepuasan kerja, dengan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel pemediasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam mengelola kompensasi dan meningkatkan kompetensi serta motivasi pegawai untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, berdasarkan latar belakang dan tujuan dari penelitian yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai.
2. Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi pegawai.
3. Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai
5. Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai
6. Diduga terdapat peran motivasi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. Diduga terdapat peran motivasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai.

## **METODE**

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif yang digunakan dan metode yang bersifat verifikatif yang digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Penelitian deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data

yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi. Data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian. Sementara penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Variabel terikat (Dependent variable), yaitu kepuasan kerja.
2. Variabel bebas (Independent variable), yaitu kompensasi dan kompetensi
3. Variabel mediasi, yaitu motivasi

Untuk lebih jelasnya dari variabel yang dimaksud, maka ditentukan definisi operasional dari masing-masing variabelnya sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja adalah perasaan pegawai pada suatu pekerjaan, berupa dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kepuasan kerja merujuk pada Afandi (2018) yang terdiri dari:
  - a. kepuasan terhadap gaji
  - b. kepuasan terhadap pekerjaan
  - c. kepuasan terhadap pengawasan
  - d. kepuasan terhadap promosi
  - e. kepuasan terhadap rekan kerja
2. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel motivasi kerja adalah merujuk pada Sutrisno (2019) sebagai berikut:
  - a. Kebutuhan berprestasi
  - b. Kebutuhan kekuasaan
  - c. Kebutuhan Afiliasi
3. Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja. Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kompensasi merujuk pada Simamora (2017) adalah sebagai berikut:
  - a. Upah dan gaji
  - b. Insentif
  - c. Tunjangan
  - d. Fasilitas
4. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan, pengetahuan, sikap dan karakteristik seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya, sehingga indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kompetensi adalah merujuk pada Wibowo (2017) sebagai berikut:
  - a. Pengetahuan
  - b. Keterampilan/kemampuan
  - c. sikap

Penelitian ini berlokasi di Kantor Kecamatan Baturaja Timur dengan menggunakan sampel pegawai sejumlah 40 orang sebagai respondennya. Teknik sampling yang digunakan adalah random sampling. Dengan demikian, data kemudian dicari menggunakan instrumen kuesioner atau angket. Namun, penelitian ini tidak hanya membutuhkan data primer tetapi juga data sekunder. Sehingga teknik pengumpulan data akan lebih bervariasi dengan menambahkan observasi dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS yang merupakan pengembangan dari

analisis regresi dengan adanya penambahan pada variabel intervening yang menggunakan uji Sobel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil regresi berganda disajikan dalam dua model regresi untuk mengetahui variabel kompensasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja disajikan pada Tabel 1 dan disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Model Pertama Kompensasi dan Kompetensi Terhadap motivasi**

Variabel Prediktor	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	t-hitung	Sig. (p)
Kompensasi	0,462	4,123	0,000
Kompetensi	0,385	3,479	0,001
$R^2 = 0,584$			

Sumber: data Riset

**Tabel 2. Hasil Regresi Kompensasi, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Prediktor	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	t-hitung	Sig. (p)
Kompensasi	0,291	2,281	0,028
Kompetensi	0,257	2,019	0,050
Motivasi	0,433	3,756	0,001
$R^2 = 0,679$			

Sumber: data Riset

Sementara untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yang disajikan dalam Tabel 3 yaitu pengaruh kpmpensai dan kompetensi melalui motivasi terhadap kepuasan kerja adalah dengan menggunakan Sobel Test.

**Tabel 3. Hasil Uji Sobel**

Jalur Mediasi	Nilai Z	Sig. (p)
Kompensasi → Motivasi → Kepuasan Kerja	2,734	0,006
Kompetensi → Motivasi → Kepuasan Kerja	2,516	0,012

### Pembahasan

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis didapatkan hasil dari model pertama bahwa kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh langsung dengan hasil positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan pengaruh positif sebesar 0.462 dan 0.385 serta tingkat signifikansi 0.000 dan 0.001. Hal ini berarti jika kompensasi maupun kompetensi meningkat maka motivasi juga akan meningkat dan berlaku sebaliknya, apabila kompensasi maupun kompetensi rendah maka motivasi pegawai di di Kantor Kecamatan Baturaja Timur rendah (menurun). Tingkat motivasi yang tinggi pada pegawai di di Kantor Kecamatan Baturaja Timur disebabkan karena kompensasi maupun kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang ada.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian didukung Chandra, dkk., (2023) dan Dharmiarto, dkk (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Begitu juga beberapa penelitian lainnya (Grace dan Gede, 2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Selanjutnya dengan hasil yang sama, untuk uji hipotesis didapatkan hasil dari model kedua bahwa kompensasi, kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh langsung dengan hasil positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan pengaruh positif sebesar 0.291, 0.257 dan 0.433 serta tingkat signifikansi 0.028, 0.050 dan 0,001. Hal ini berarti jika kompensasi, kompetensi maupun motivasi meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat dan berlaku sebaliknya, apabila kompensasi, kompetensi maupun motivasi rendah maka kepuasan kerja pegawai di di Kantor Kecamatan Baturaja Timur rendah (menurun). Tingkat kepuasan

kerja yang tinggi pada pegawai di Kantor Kecamatan Baturaja Timur disebabkan karena kompensasi, kompetensi dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai yang ada.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian didukung Chandra, dkk., (2023), Dharmiarto, dkk (2021), Shofiyah dan Dhini (2023) serta Ramadhanti, dkk (2022) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Mundingsari, dkk, 2019; Grace dan Supartha, 2023; Choiriyah dan Riyanto, 2021), artinya ketika kompensasi dan kompetensi mengalami peningkatan maka kepuasan kerja pada karyawan meningkat. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Janovac, dkk (2021), Zaidi, dkk (2021) serta Zhang Y (2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh tidak langsung dengan membuktikan pengaruh variabel mediasi bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai mediasi, melalui uji sobel diperoleh nilai Z sebesar 2,734 dan 2,516, lebih besar dari pada t tabel yang nilainya 1.98498 pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti motivasi secara signifikan memediasi hubungan antara kompensasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja di dalam organisasi/instansi Kantor Kecamatan Baturaja Timur.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramadhanti, dkk (2022) yang menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai mediasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Shofiyah dan Dini (2023) dan penelitian oleh Dharmiarto, dkk. (2021) yang menyatakan variabel motivasi juga dapat memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa, kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap motivasi dan Kepuasan Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Baturaja Timur. Begitu juga pengaruh motivasi terhadap kinerja dan peran motivasi sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dapat teruji kebenarannya secara empiris, dengan memperhatikan kompensasi dan kompetensi serta motivasi agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai serta dapat mempertahankannya..

## REFERENSI

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta
- Anggani, W., Respati, H., & Triatmanto, B. (2024), The Influence of Competence and Training towards Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable in Wonoayu Health Center, Sidoarjo Regency, *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, Vol. 7 Issue 9
- Chandra, R., Megayani, Handoko, S., Syamsuar, G & Yulinar, (2023), Effects Of Stress And Compensation On Satisfaction And Work Motivation Of Goride Drivers, *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature.*, Vol. 2, No. 4, <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i4>
- Choiriyah, S. & Riyanto, S., (2021). Effect of Training and Competence on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Commitment (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan). *International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology*. 6. 1021-1030..
- Dharmiarto, R.I., Iqbal, M.A., & Saluy, A.B., (2021), The Effect Of Leadership And Compensation On The Job Satisfaction Mediated By Motivation At Pt. Indesso

- Culinaroma International, *Dinasti International Journal of Management Science* 3(1):161-176
- Grace, R. & Supartha, Wayan Gede. (2023). The Effect Of Training And Competence On Employee Job Satisfaction With Motivation As A Mediator: A Study On Regional Office Of The Badan Pertanahan Nasional Yogyakarta Special Region. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 139. 114-121. 10.18551/rjoas.2023-07.12..
- Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara
- Janovac, T., Virijević Jovanović, S., Tadić J., et al. (2021). The Influence Of Employee Motivation Factors On Job Satisfaction In Mining Companies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 224-238. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.14>.
- Mundingsari, K.M., Sularso, R.A., & Susanto, A.B., (2019), The effect of training and competence on the performance of laboratory assistant through job satisfaction as intervening variable, *International Journal of Scientific and Technology Research*, Volume 8, Issue 10
- Putra & Suwadana, (2024), The Effect Of Work Stress On Job Satisfaction With Work Motivation As A Mediating Variable, *Journal of Indonesian Impressions (JII)*, Vol. 3, No. 1, January 2024p-ISSN:2828-1284 e-ISSN: 2810-062x
- Ramadhanti, S., Hidayat, N., & Prayer, D., (2022), Effect Of Compensation And Work Environment Towards Job Satisfaction In Mediation By Work Motivation, *Journal of Economic Education*, Office d a n A k u n t a n s i s , 7(2), 1 0 1-111.
- Renaldi, Y., Handoko, B., & Ardiani, W., (2024), The Effect Of Compensation, Work Environment And Company Organizational Culture On Employee Job Satisfaction At Halim Fertility Center Medan, *Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri*, Volume 4 Nomor 6.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, Global Edition. In Pearson Education Limited (17th Editi). Pearson Education Limited
- Salsabilla, A., Margono Setiawan, & Jiwa Juwita, H. A. (2022). The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(9), 97–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209>
- Shofiyah, S., & Dini, Y.I.F., (2023), Mediation Role of Motivation on Job Satisfaction of Batam Manufacturing Industry's Employee, *International Journal of Economics Development Research*, Volume 4(6)
- Simamora. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Sinambela. S., (2018). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan. Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Spencer, L. & Spencer, S.M., (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc
- Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Wibowo, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie
- Zaidi, S.A., Rehman, S.U., & Ashiq, M, (2021), Workplace Motivation and Stress on Job Satisfaction of Librarians Working in Public Sector Universities of Lahore, Pakistan, *International Journal of Information Science and Management*, olume 19, Issue 2, Pages 181-195
- Zhang, Y., (2023), Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: A moderated mediation model. *Front. Psychol.* 14:1073370. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1073370.