

# Pengaruh Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Adriand Bagus Sopyan Nanda

Universitas Esa Unggul

Jatmiko Jatmiko

Universitas Esa Unggul

Korespondensi penulis: [adibagusaja11@gmail.com](mailto:adibagusaja11@gmail.com)

**Abstract:** Job satisfaction has the potential to increase company productivity and emphasizes the importance of developing concepts to measure human resources. Each individual has varying levels of job satisfaction, influenced by the values they hold and their unique characteristics. Satisfaction is also related to the extent to which individuals feel their needs, wants and aspirations are met, which ultimately depends on the goals they want to achieve in their lives. The purpose of this study is to determine the relationship between the variables of Performance Management, Enthusiasm, Motivation, and Training to Employee Job Satisfaction simultaneously and partially. This research is a deductive type of research using quantitative methods. The sample in this study amounted to 145 respondents using data collection techniques using purposive sampling. Then the data is processed using multiple linear regression analysis methods using SPSS. Based on the test results, it is known that the variables of performance management, enthusiasm, motivation, and training simultaneously and partially have a positive effect on job satisfaction.

**Keywords:** Performance Management, Enthusiasm, Motivation, Training, Job Satisfaction

**Abstrak:** Kepuasan kerja memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan menekankan pentingnya pengembangan konsep untuk mengukur sumber daya manusia. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang bervariasi, dipengaruhi oleh nilai-nilai yang mereka pegang dan karakteristik unik mereka. Kepuasan juga terkait dengan sejauh mana individu merasa kebutuhan, keinginan, dan aspirasi mereka terpenuhi, yang pada akhirnya tergantung pada tujuan yang ingin mereka capai dalam hidup mereka. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara variabel Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja karyawan secara simultan maupun parsial. Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang bersifat deduktif dengan menggunakan metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 145 responden dengan menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Lalu data tersebut diolah menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa variabel manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, Pelatihan, Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Pada setiap orang dapat memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut, dalam hal ini disebabkan oleh karakteristik unik dari setiap individu (Valaei & Jiroudi, 2016). Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka tingkat kepuasan yang dirasakan akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya (Rosmaini & Tanjung, 2019). Kepuasan juga bisa dikaitkan dengan sejauh mana seseorang merasa kebutuhan, keinginan, dan hasrat mereka terpenuhi, yang pada dasarnya bergantung pada apa yang ingin mereka capai dalam kehidupan mereka (Maleka et al., 2020). Kepuasan kerja membawa dampak positif, di mana individu yang merasa puas dengan

Received Maret 20, 2024; Accepted April 19, 2024; Published Mei 31, 2024

\* Adriand Bagus Sopyan Nanda, [adibagusaja11@gmail.com](mailto:adibagusaja11@gmail.com)

pekerjaannya akan menunjukkan motivasi tinggi dalam pekerjaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. (Rosmaini & Tanjung, 2019). Tingkat kepuasan kerja dapat dicapai ketika karyawan melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan ketika perusahaan memenuhi harapan karyawan (Mirawati et al., 2022).

Keterlibatan aktif karyawan juga penting dalam perusahaan karena memiliki peranan krusial dalam mencapai tingkat kepuasan kerja yang diinginkan, dan manajemen kinerja berperan sebagai alat untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan bersama perusahaan (Rosdaniati & Muafi, 2021). Keterlibatan dalam kepuasan kerja melibatkan adanya tingkat energi positif dan fokus yang tinggi di lingkungan kerja, sehingga karyawan dalam perusahaan tersebut merasa termotivasi dan antusiasme dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Chan, 2019). Fenomena dalam kepuasan kerja karyawan memiliki dampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan didukung, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya menghasilkan lingkungan kerja yang lebih positif, tetapi juga menyebabkan peningkatan dalam tingkat retensi, produktivitas, dan tingkat inovasi di seluruh perusahaan. Memberikan perhatian yang tepat terhadap kebutuhan karyawan menjadi strategi yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara manajemen kinerja terhadap kepuasan kerja (Rosdaniati & Muafi, 2021; Sih Widanti et al., 2019; Monteiro de Castro et al., 2016). Hubungan antusiasme terhadap kepuasan kerja (Cortés-Denia et al., 2023; Chan, 2019; Barnes & Collier, 2013). Hubungan antara motivasi terhadap kepuasan kerja (Basalamah & As'ad, 2021; Grujicic et al., 2018; De Simone et al., 2014). Hubungan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja (Chaudhary & Bhaskar, 2016; Osewe & Gindicha, 2021; Karim, 2019).

Pada penelitian yang dilakukan Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara variabel manajemen kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, karena masih kurang karyawan yang belum termotivasi dalam kepuasan kerjanya dan masih jarang penelitian yang membahas keterkaitan antara variabel antusiasme terhadap kepuasan kerja karyawan diperusahaan (Cortés-Denia et al., 2023). Tujuan dari penelitian ini untuk menentukan apakah manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan memiliki korelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Kinerja**

Efrilia & Syah, (2022) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja merupakan gagasan yang menekankan bahwa karyawan yang terlibat sepenuhnya dan sangat bersemangat dalam pekerjaan mereka, serta dalam semua aspek yang terkait dengan kegiatan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama, menandakan tingkat keterlibatan yang tinggi. Menurut Kosec et al. (2022) manajemen kerja merupakan konsep yang mencakup keseluruhan hasil yang diantisipasi oleh perusahaan dari serangkaian tindakan individu selama periode waktu yang telah ditetapkan. Bayona et al. (2020) mendefinisikan manajemen kinerja merupakan ketika karyawan dalam perusahaan memanfaatkan diri mereka sepenuhnya dalam peran kerja mereka dengan melibatkan diri secara fisik, mental, emosional, dan kognitif saat menjalankan tugas mereka. Vokić et al. (2015) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja untuk tujuan bersama dalam perusahaan, karyawan yang memiliki tingkat manajemen kinerja yang tinggi akan merasakan kepuasan kerja dalam waktu singkat, serta mengembangkan sikap loyalitas terhadap perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan menurut De Simone et al. (2014) manajemen kinerja memiliki potensi untuk memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan, karena melibatkan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja mereka, yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

### **Antusiasme**

De Vries et al. (2022) berpendapat bahwa, antusiasme dapat dianggap sebagai aset pribadi yang terhubung dengan perasaan energi yang dimiliki oleh setiap individu secara pribadi. Cai et al. (2020) antusiasme merupakan reaksi positif terhadap hubungan yang berkelanjutan antara individu dengan unsur-unsur penting dalam pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Menurut Bayram Arlı et al. (2019) antusiasme adalah tentang perilaku karyawan yang menunjukkan kekuatan dan memiliki keseimbangan yang positif antara energi, kebahagiaan, dan tingkat toleransi yang baik. Wilmar B. Schaufeli (2002) Antusiasme adalah dorongan yang kuat, kesungguhan individu dalam menunaikan tugasnya dengan baik, mengambil inisiatif kepemimpinan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, serta keinginan dan kebahagiaan dalam menjalankan pekerjaan yang sedang dijalani. Yalabik et al. (2013) mengungkapkan bahwa antusiasme menangkap tingkat energi dan ketahanan mental karyawan, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan dan ketekunan saat bekerja atau saat menghadapi kesulitan.

## **Motivasi**

Indradewa et al. (2021) motivasi merupakan dorongan untuk dengan tekun berusaha mencapai tujuan perusahaan, dipengaruhi oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan pribadi individu. Kitsios & Kamariotou (2021) berpendapat motivasi memiliki suatu keperluan yang penting karena dapat mendorong peningkatan kinerja individu, dan meningkatkan efisiensi mereka dalam pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan Amri et al. (2021) Motivasi menjadi suatu kebutuhan penting karena dengan adanya motivasi, diharapkan setiap karyawan akan berusaha dengan tekun dan antusias untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Paais & Pattiruhu (2020) dengan adanya peran motivasi yang sangat signifikan dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Reizer et al. (2019) motivasi adalah konstruk yang bermakna dan mekanisme tempat kerja yang penting karena itu, memotivasi karyawan merupakan tantangan nyata dalam perusahaan kontemporer. Selain itu karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih mendambakan otonomi, kebebasan, dan memiliki tingkat motivasi diri yang lebih tinggi daripada rekan-rekan mereka yang kurang termotivasi, sehingga berpotensi membawa manfaat dalam bentuk peluang pengembangan yang menguntungkan bagi karyawan tersebut (Demircioglu & Chen, 2019)

## **Pelatihan**

Efrilia & Syah (2022) berpendapat bahwa pelatihan tidak hanya berfokus pada pengembangan karyawan, tetapi juga membantu perusahaan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya mereka dan memberikan dukungan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Gavino et al. (2021) perusahaan yang memberikan penekanan pada pelatihan karyawan menciptakan rencana pelatihan yang berbasis pada strategi yang harus sejalan dengan visi perusahaan secara keseluruhan dan merumuskan kebijakan sumber daya manusia. Ozkeser (2019) berpendapat pelatihan digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya dengan lebih efisien, baik untuk kinerja saat ini maupun untuk masa depan. Demerouti & Peeters (2018) pelatihan karyawan merupakan sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk membentuk kompetensi karyawan dan merangsang pengembangan potensi mereka. Sedangkan menurut Hanaysha & Tahir (2016) pelatihan merupakan proses merancang program pembelajaran yang disesuaikan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan karyawan, atau membantu mereka mengatasi kelemahan agar dapat berperforma optimal di lingkungan kerja.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk pada saat karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan mengalami emosi positif selama bekerja Hidayat et al. (2022). Renaldo et al. (2021) mendefinisikan kepuasan kerja adalah evaluasi perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, yang dapat berkisar dari positif hingga negatif, yang muncul sebagai hasil dari interaksi pekerja dengan lingkungan kerja atau sebagai persepsi sikap mental, serta merupakan hasil dari penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Paparang et al. (2021) berpendapat kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Menurut Spagnoli et al. (2020) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap tugas yang mereka lakukan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan memiliki hubungan yang kuat dengan pencapaian dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Qing et al. (2020) kepuasan kerja merupakan faktor utama dalam organisasi yang memengaruhi perilaku kewarganegaraan, kinerja, dan sikap karyawan. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai tingkat positifnya perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya dan kondisi kerja yang mereka alami (Vitell & Davis, 1990).

## **Hubungan Antar Variabel**

### **Hubungan Manajemen Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam mencapai kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dalam perusahaan sangat penting manajemen kinerja digunakan sebagai alat untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan maksimal demi mencapai tujuan bersama perusahaan (Rosdaniati & Muafi, 2021). Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membangun produk layanan, serta banyak bidang lainnya (Hussain Hakro et al., 2022). Manajemen kinerja juga melibatkan aktivitas yang memastikan pencapaian tujuan secara konsisten melalui cara yang efektif dan efisien. (Mathur & Prasad, 2014). Karena karyawan memiliki kinerja yang kemampuan untuk mengubah potensi yang belum dimanfaatkan dari seorang karyawan menjadi kinerja yang optimal dengan mengurangi hambatan-hambatan yang mungkin menghambat karyawan sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan efektif (Maleka et al., 2020). Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan terlibat dalam pekerjaannya dengan fokus pada kerjasama tim, komunikasi yang efektif, dan penghargaan yang diberikan, oleh karena itu perusahaan dapat memastikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan (Widanti et al., 2019). Pada dasarnya manajemen kinerja dapat mengubah potensi yang tersembunyi dalam diri karyawan menjadi kinerja yang nyata (Rosdaniati & Muafi, 2021). Oleh karena itu, manajemen kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dapat mengatasi hambatan atau menghalangi

mereka untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan bersama (de Castro et al., 2016). Berdasarkan hasil temuan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

### **Hubungan Antusiasme Terhadap Kepuasan Kerja**

Ketika karyawan memiliki antusiasme, mereka cenderung merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka, yang mendorong mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik dan dengan penuh dedikasi (Bayram Arlı et al., 2019). Kepuasan kerja dengan berbagai aspek pekerjaan penting bagi karyawan untuk menjadi antusias yang dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. (Barnes & Collier, 2013). antusiasme juga dapat mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan secara proaktif dalam tugas-tugas mereka, termasuk mengambil inisiatif (Chan, 2019). Sehingga antusiasme bisa mencerminkan tingkat energi yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menjaga ketahanan saat bekerja dan menunjukkan tingkat konsentrasi saat menyelesaikan tugas nya (Cortés-Denia et al., 2023). Dengan demikian sikap karyawan untuk bekerja dengan adanya antusiasme yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan untuk mencerminkan aktivasi dan energi, usaha dan kegigihan dari perilaku yang termotivasi, serta keterarahan tujuan dalam hal konsentrasi pada pekerjaan (Salanova & Schaufeli, 2008). Berdasarkan hasil temuan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Antusiasme berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

### **Hubungan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi ini memiliki kepentingan besar karena diharapkan bahwa setiap karyawan akan berusaha keras dan dengan semangat tinggi untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Basalamah & As'ad, 2021). Jika seseorang kekurangan motivasi dalam pekerjaan, maka dia tidak akan mampu mengambil tindakan baru yang diperlukan untuk mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang diinginkan oleh perusahaan (Amri et al., 2021). Motivasi juga berfungsi sebagai langkah awal yang mendorong karyawan untuk memulai aktivitas saat bekerja, dengan tujuan mencapai target tertentu untuk memenuhi berbagai kebutuhan mereka (Grujicic et al., 2018). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sering dianggap sebagai kekuatan yang aktif yang dapat mendorong karyawan untuk memulai tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan membuat karyawan puas dan berkomitmen dengan perusahaannya (Ahmed et al., 2011). Karena itu, penting bagi karyawan untuk memiliki kekuatan mental yang kuat dan motivasi yang tinggi guna meningkatkan tingkat kepuasan mereka (De Simone et al., 2014). Dengan demikian motivasi memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan

kepuasan kerja karyawan sehingga terdapat korelasi positif antara motivasi kerja karyawan dan tingkat kepuasan mereka (Indradewa et al., 2021). Berdasarkan hasil temuan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

### **Hubungan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan memiliki peranan yang krusial dalam lingkungan bisnis saat ini karena persaingan yang semakin ketat dan adanya tantangan baru yang dihadapi oleh perusahaan (Chaudhary & Bhaskar, 2016). Pelatihan karyawan berkaitan dengan pengembangan keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan kerja untuk peran spesifik (Osewe & Gindicha, 2021). Karyawan memerlukan pelatihan untuk melaksanakan tugas tertentu, karena banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang khusus, sehingga membuat pelaksanaan tugas tersebut menjadi lebih efisien dan memberikan kepuasan bagi karyawan. (Karim, 2019). Perusahaan yang menyediakan program pelatihan bagi karyawannya mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dan perputaran karyawan yang rendah (Chaudhary & Bhaskar, 2016). Kinerja karyawan mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan, dan karyawan yang efektif dan merasa puas memberikan kontribusi positif terhadap kesuksesan perusahaan (Sareen, 2018). Menurut penelitian sebelumnya, diketahui bahwa pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan, hal ini juga memfasilitasi karyawan untuk membuat keputusan yang tepat dalam memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Sahinidis & Bouris, 2008). Berdasarkan hasil temuan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub> : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

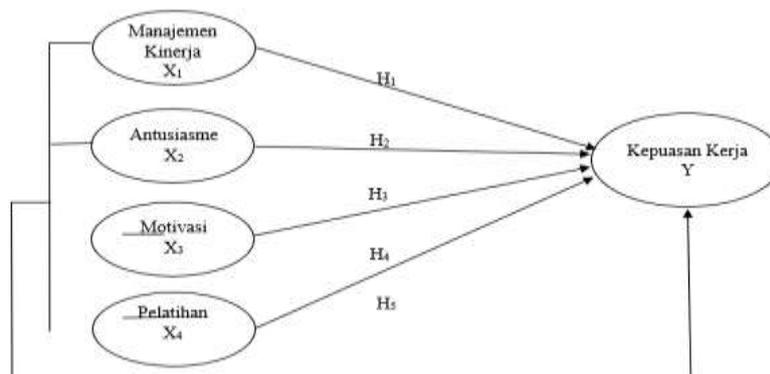
### **Hubungan Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Manajemen kinerja dilihat secara lebih komprehensif sebagai sebuah alat manajemen yang digunakan dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja dalam lingkup perusahaan (Mabaso, 2020). Manajemen kinerja memiliki potensi untuk menginspirasi sikap positif terhadap pekerjaan yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusiasme, serta bertanggung jawab sebagai bagian dari tugas mereka (Chan, 2019). Untuk menciptakan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, diperlukan juga adanya pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sehingga terciptanya kepuasan dalam bekerja (Mear & Werner, 2021; Sharma & Taneja, 2018). Tanpa pelatihan yang sesuai, karyawan mungkin menghadapi kesulitan dalam mengoptimalkan potensi mereka untuk meningkatkan kinerja dan meraih kepuasan saat menyelesaikan tugas mereka dengan efektif (Sharma & Taneja, 2018).

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, motivasi mereka meningkat karena mereka merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga hubungan antara karyawan dan perusahaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi dari para karyawan (Aprilianti et al., 2023). Pada akhirnya, manajemen kinerja memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan agar lebih antusias dalam menyelesaikan tugas mereka, dan juga memfasilitasi pelatihan karyawan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja (Maleka et al., 2020). Berdasarkan hasil temuan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub> : Manajemen kinerja, Antusiasme, Motivasi, Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan kerangka hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang bersifat deduktif dengan menggunakan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui survei kuesioner pada *google form* yang disebarakan secara *online*. Dalam penelitian ini, desain *cross sectional* digunakan untuk melakukan studi. Untuk mengukur data dalam kuesioner, digunakan metode skala likert dengan lima opsi jawaban yang mencakup sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), antara setuju dan tidak setuju (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Pengukuran variabel manajemen kinerja mengadaptasi 5 pernyataan (De Simone et al., 2014). Pengumpulan variabel antusiasme mengadopsi 6 pernyataan dari (Wilmar B. Schaufeli, 2002). Variabel motivasi diukur menjadi 6 pernyataan dari (Kitsios & Kamariotou, 2021). Pengukuran variabel pelatihan diambil dari (Hanaysha & Tahir, 2016) berisi 5 pernyataan. Selanjutnya pengukuran variabel kepuasan kerja diambil dari (Vitell & Davis, 1990) berisi 6 pertanyaan. Secara keseluruhan, terdapat 29 pernyataan

Populasi yang akan menjadi objek dalam penelitian ini adalah seorang karyawan dalam perusahaan Badan Usaha milik Negara (BUMN) yang berdomisili Jabodetabek yang

jumlahnya tidak diketahui. Sampel pada penelitian ini adalah seorang karyawan yang sudah bekerja dalam jangka waktu minimal 1 tahun. Dalam penelitian ini menggunakan metode penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik yang digunakan yaitu *purposive sampling* sebagai metode pengumpulan sampel sesuai kriteria yang ditetapkan. Adapun jumlah sampel yang di ditentukan untuk mendukung ketersediaan data yang ditetapkan sehingga diperoleh jumlah sampel (29x5) 145 responden (Hair et al., 2019).

Pada penelitian analisis ini untuk menguji pengaruh dari variable bebas terhadap variable terikat menggunakan Regresi Linier Berganda. Pengukuran dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan deskriptif, dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang karakteristik variabel penelitian (Ferdinand, 2014). Selain itu, juga dilakukan analisis korelasi untuk mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Kebenaran data diuji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterodaskisitas. Pada uji validitas dianggap valid apabila terpenuhi dalam uji validitas jika nilai signifikansi dari t tabel dibandingkan dengan t hitung maksimal 0,05, sementara nilai *Cronbach's Alpha* (CA) digunakan untuk menunjukkan reliabilitas variabel. Kedua nilai ini di atas ambang batas 0,6, yang menunjukkan bahwa model dan variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Dalam pengolahan data penelitian ini, digunakan uji F untuk menguji apakah semua variabel independen (bebas) yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh bersama terhadap variabel dependen (terikat). Kemudian, dilanjutkan dengan penggunaan uji t, yang berguna untuk menguji kontribusi individu dari setiap variabel independen terhadap koefisien regresi. Kemudian, digunakan uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin tinggi atau mendekati 1 nilai adjusted ( $R^2$ ), maka variabel independen secara efektif memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi dari variabel terikat.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Uji Demografi**

Berdasarkan pengumpulan data melalui penggunaan kuesioner secara online menggunakan Google Form, studi ini melibatkan 145 karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Dari data tersebut diperoleh jumlah responden laki-laki sebanyak 52% sedangkan responden perempuan 48%. Mengenai kelompok usia 63% berusia 21-30 tahun, 32% berusia 31-40 tahun, 4% berusia 41-50 tahun, 0% berusia >50 tahun. Kemudia

berdasarkan wilayah domisili responden, diperoleh 70% Jakarta, 4% Bogor, 3% Depok, 17% Tangerang, 5% Bekasi. Adapun Perusahaan Dimana tempat responden bekerja diantaranya, 21% PT. Bank Negara Indonesia (BNI), 41% PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI), 21% PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom), 6% PT Sarana Multigriya Finansial, 4% PT. Pertamina, 1% PT. Kereta Api Indonesia, 1% Badan Riset dan Inovasi Nasional, 1% PT. Rajawali Nusantara Indonesia, 2% PT. Bank Mandiri.

### **Uji Validitas dan Realibilitas**

Peneliti menguji sejauh mana instrumen yang telah dikembangkan dapat mengukur konsep tertentu melalui dua tahap evaluasi utama, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan menganalisis signifikansi nilai, dimana dari 30 pernyataan yang diuji, yang memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 dianggap valid dan tidak ada yang dieliminasi. Instrumen yang telah dianggap valid kemudian disebar kepada 145 responden untuk mendapatkan data yang lebih lanjut. Pengukuran reliabilitas dalam uji ini dinilai berdasarkan ketepatan nilai *cronbach's alpha* yang seharusnya lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa untuk seluruh pernyataan dalam penelitian ini, variabel manajemen kinerja memiliki reliabilitas sebesar 0,721. Sementara itu, reliabilitas variabel antusiasme adalah 0,902, motivasi sebesar 0,870, pelatihan sebesar 0,873, dan kepuasan kerja sebesar 0,790. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai *cronbach's alpha* yang melebihi 0,60, menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dan dapat dianggap sangat reliabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

Penelitian ini juga melibatkan penerapan Uji Asumsi Klasik dengan tujuan mendapatkan hasil regresi yang memenuhi kriteria sebagai Best Linear Unbiased Estimator (BLUE). Uji asumsi klasik yang akan diterapkan dalam penelitian mencakup uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Tujuan dari uji ini adalah untuk memastikan bahwa persamaan regresi memenuhi asumsi-asumsi klasik yang diperlukan. Pada tahap awal uji normalitas, Uji normalitas dilakukan dengan maksud untuk mengevaluasi apakah data penelitian mengikuti distribusi normal atau tidak, dan dilaksanakan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Pada uji Kolmogorov-Smirnov, data dianggap memiliki distribusi normal jika nilai tingkat signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ). dilaksanakan dengan mengevaluasi nilai Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,059, yang dapat disimpulkan lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa distribusi data dalam penelitian ini dapat dianggap normal.

Uji kedua, yaitu uji multikolinearitas dilakukan untuk menilai apakah terdapat korelasi antara variabel bebas dalam persamaan regresi. Penilaian ini memperhatikan nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada setiap variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat dinilai berdasarkan VIF, dimana jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Variabel manajemen kinerja memiliki VIF sebesar 1,459, variabel antusiasme memiliki VIF sebesar 1,369, variabel motivasi memiliki VIF sebesar 1,516, dan variabel pelatihan memiliki VIF sebesar 1,194. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 10, menandakan ketiadaan korelasi yang signifikan antar variabel bebas dalam model persamaan regresi.

Uji ketiga, yaitu uji heteroskedastisitas, bertujuan untuk mengevaluasi apakah ada ketidaksamaan varians dari residual antar pengamatan dalam persamaan regresi. Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika korelasi antara variabel independen dan residual menghasilkan signifikansi lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Peneliti menggunakan uji Glejser untuk menguji hal ini, dan hasilnya menunjukkan nilai untuk variabel manajemen kinerja sebesar 0,334, variabel antusiasme sebesar 0,089, variabel motivasi sebesar 0,479, dan variabel pelatihan sebesar 0,029. Semua nilai variabel tersebut melebihi tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

### **Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Berdasarkan hasil uji analisis regresi linear berganda yang menghasilkan persamaan sebagai berikut,

$$Y = 5,459 + 0,167X_1 + 0,221X_2 + 0,241X_3 + 0,235X_4$$

Rumusan di atas dapat diartikan bahwa nilai konstanta sebesar 5,459 menunjukkan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 unit, nilai koefisien manajemen kinerja ( $X_1$ ) sebesar 0,167, mengindikasikan bahwa kenaikan manajemen kinerja sebesar 1 unit akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,167. Demikian pula, nilai koefisien antusiasme ( $X_2$ ) sebesar 0,221 menandakan bahwa setiap kenaikan antusiasme sebesar 1 unit akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,221. Begitu juga dengan koefisien motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,241, yang menggambarkan bahwa kenaikan motivasi sebesar 1 unit akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,241. Sementara nilai koefisien pelatihan ( $X_4$ ) sebesar 0,235 menjelaskan bahwa setiap peningkatan pelatihan sebesar 1 unit akan memberikan peningkatan kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,235.

**Tabel 1. Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	195.440	4	48.860	127.218	.000 <sup>b</sup>
Residual	53.769	140	0.384		
Total	249.210	144			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa nilai signifikansi hasil uji F adalah 0,000, atau lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 2. Hasil Uji T**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.459	1.419		3.848	0.000
X1	0.167	0.032	0.252	5.309	0.000
X2	0.221	0.028	0.362	7.881	0.000
X3	0.241	0.029	0.400	8.267	0.000
X4	0.235	0.062	0.162	3.769	0.000

a. Dependent Variable: Y

Uji statistik t pada dasarnya mengindikasikan sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen (dengan cara parsial). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pada variabel Manajemen Kinerja, nilai signifikansi adalah 0,000 atau kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa Manajemen Kinerja secara individual berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Pada variabel Antusiasme, nilai signifikansi adalah 0,000 atau kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa Antusiasme juga secara individual berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Begitu juga pada variabel Motivasi, dengan nilai signifikansi 0,000 atau kurang dari 0,05, menandakan bahwa Motivasi secara individual memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Pada variabel Pelatihan, nilai signifikansi adalah 0,000 atau kurang dari 0,05, yang menunjukkan bahwa Pelatihan secara individual berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Didapatkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,778 atau 77,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebanyak 77,8% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan. Sementara itu, sisanya sebanyak 22,2% dari variasi dalam Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan	Sig	Kesimpulan
H1	Manajemen Kinerja berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja	0,000	Data mendukung hipotesis
H2	Antusiasme berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja	0,000	Data mendukung hipotesis
H3	Motivasi berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	Pelatihan berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan diduga berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja	0,000	Data mendukung hipotesis

## DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara Manajemen Kinerja, Antusiasme, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, jika karyawan meningkatkan kepuasan kerjanya sebanyak satu satuan skor, ini berarti tiap-tiap adanya perubahan atau penambahan value manajemen kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan BUMN sehingga mendapatkan kepuasan kerjanya tersendiri. Dengan demikian, manajemen kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, menyebabkan karyawan merasa puas, dan lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pada pekerjaan mereka. Sehingga manajemen kinerja dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karena dengan adanya manajemen kinerja, karyawan cenderung memberikan dedikasi penuh dan tanggung jawab kerja yang optimal kepada perusahaan. Serta karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Karyawan yang memiliki manajemen kinerja yang baik cenderung memperlihatkan peningkatan kualitas kinerja, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa manajemen kinerja berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja (Rosdaniati & Muafi, 2021) dan (Maleka et al., 2020).

Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antusiasme terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat menunjukkan karyawan dapat mempertahankan kegigihan dan keteguhan dalam menghadapi situasi pekerjaan yang sulit. Dengan begitu karyawan memiliki ketahanan mental yang sangat kuat dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki antusias dan siap menghadapi tantangan yang muncul saat bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Oleh karena itu, tingkat antusiasme karyawan dapat mendorong mereka secara aktif

dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki tingkat antusiasme yang tinggi cenderung dapat bekerja dalam jangka waktu yang panjang tanpa mengalami penurunan produktivitas, dan mereka merasa senang dengan pekerjaan saya. Serta memiliki antusias yang tinggi di pagi hari saat hendak pergi bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa antusiasme memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Chan, 2019) dan (Cortés-Denia et al., 2023), yang mengindikasikan bahwa tingkat antusiasme karyawan akan memengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja di perusahaan BUMN.

Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja. Pernyataan ini menunjukkan karyawan yang termotivasi mampu memahami betapa pentingnya pekerjaan mereka. Dengan meningkatnya skor kepuasan kerja karyawan sebesar satu satuan, setiap peningkatan atau penambahan nilai motivasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Oleh karena itu, tingkat penghargaan terhadap karyawan di lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi mereka terhadap pekerjaan. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk memulai tindakan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan membuat mereka merasa puas serta berkomitmen dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka, sehingga karyawan merasa puas dengan perusahaan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Basalamah & As'ad, 2021) dan (Indradewa et al., 2021), yang menegaskan bahwa tingkat motivasi karyawan akan memengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja

Hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap kepuasan kerja. Pernyataan ini menunjukkan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dapat memenuhi perubahan kebutuhan pada Perusahaan BUMN. Dengan meningkatnya skor kepuasan kerja karyawan sebesar satu satuan, setiap peningkatan atau penambahan nilai pelatihan akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hal ini dapat memberikan prioritas tinggi pada pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang ada di perusahaan BUMN. Ini berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang dinilai positif akan menjadi pendorong meningkatnya kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, pelatihan di tempat kerja dapat memenuhi kebutuhan dan kemajuan profesional

karyawan dalam pekerjaan mereka di BUMN. Dengan menyediakan program pelatihan bagi karyawan, perusahaan dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dan mengurangi perputaran karyawan (Chaudhary & Bhaskar, 2016). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Karim, 2019) dan (Osewe & Gindicha, 2021). Hal ini menggambarkan bahwa tingkat pelatihan karyawan akan memengaruhi kepuasan kerja mereka.

Hipotesis kelima ( $H_5$ ) menunjukkan bahwa hasil uji  $f$  atau secara simultan diperoleh hasil bahwa variabel manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pernyataan ini menunjukkan bahwa karyawan pada Perusahaan BUMN merasa puas dengan perkembangan yang dicapai. Hal ini menggambarkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus memberikan kinerja yang baik kepada karyawan, terutama dengan memberikan pelatihan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mencapai kepuasan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, motivasi mereka meningkat karena mereka merasa dihargai oleh perusahaan. Motivasi memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sikap positif terhadap pekerjaan, mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusiasme, dan merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka (Chan, 2019) serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilalukan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Maleka et al., 2020) dan (Sharma & Taneja, 2018).

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan BUMN. Hasil pengujian dari penelitian ini menghasilkan lima kesimpulan utama. Pertama,  $H_1$  diterima, menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kedua,  $H_2$  diterima, yang mengindikasikan bahwa antusiasme berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketiga,  $H_3$  diterima, menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Keempat,  $H_4$  diterima, menggambarkan bahwa pelatihan juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Terakhir,  $H_5$  diterima, menandakan bahwa manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh keberhasilan dalam manajemen kinerja, yang memungkinkan karyawan untuk memberikan dedikasi penuh dan optimal dalam

tanggung jawab pekerjaan mereka terhadap Perusahaan. Karyawan dengan manajemen kinerja yang efektif cenderung menunjukkan peningkatan kualitas kinerja, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Tingkat antusiasme karyawan dapat mendorong mereka secara aktif dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pelatihan di tempat kerja dapat memenuhi kebutuhan dan membantu kemajuan profesional karyawan dalam pekerjaan mereka di BUMN. Dengan menyediakan program pelatihan bagi karyawan, perusahaan dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dan mengurangi tingkat pergantian karyawan. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk mengambil tindakan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan membuat mereka merasa puas serta berkomitmen dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka, sehingga karyawan merasa puas dengan perusahaan mereka

### **Keterbatasan**

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu karyawan belum semuanya merasa antusias dan siap dalam menghadapi tantangan yang ada saat bekerja. Kemudian lokasi pada penelitian ini yang terbatas pada wilayah JABODETABEK dan jumlah responden yang terbatas. Selain itu, peneliti hanya mempertimbangkan variabel manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

### **Saran**

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk mempertimbangkan penambahan beberapa variabel lain dalam pengujian kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau pada objek penelitian lainnya. Selain itu, perlu memperluas populasi dan meningkatkan jumlah responden, serta mempertimbangkan penggunaan metode penelitian alternatif untuk mendapatkan informasi atau data yang lebih bervariasi.

### **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial dari penelitian ini meliputi peningkatan pemahaman manajemen terkait dengan ilmu Sumber Daya Manusia (SDM). Diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan dampak positif bagi Perusahaan BUMN dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja, antusiasme, motivasi, dan pelatihan memiliki potensi untuk memengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasakan kepuasan kerja mereka. Dengan membangun kepuasan kerja karyawan, kinerja mereka dapat ditingkatkan, dan Perusahaan harus menghargai karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik untuk mempertahankan motivasi mereka. Selain itu, memberikan pelatihan kepada karyawan dapat

memenuhi kebutuhan dan perkembangan mereka di tempat kerja, sehingga dapat meningkatkan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Terciptanya kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada manajemen kinerja yang efektif. Oleh karena itu, Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., Islam, T., & Punjab, P. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. In *Journal of Economics and Behavioral Studies* (Vol. 3, Issue 2).
- Amri, A., Ramadhi, R., & Ramdani, Z. (2021). Effect Of Organization Commitment, Work Motivation, and Work Discipline On Employee Performance (Case Study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>
- Aprilianti, L., Angga Negoro, D., Meria, L., & Faruk Sofyan, J. (2023). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 1–11.
- Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485–499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Bayram Arlı, N., Aydemir, M., & Çelik, E. (2019a). Çalışan Kıskançlığı, İş Tatmini, Tükenmişlik ve Dinçlik Arasındaki İlişkiler: Beyaz Yaka Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Economy Culture and Society*, 59(1), 31–43. <https://doi.org/10.26650/jecs429088>
- Bayram Arlı, N., Aydemir, M., & Çelik, E. (2019b). The Relationship Between Employee Jealousy, Job Satisfaction, Burnout and Vigor: A Study of White-Collar Employees. *Journal of Economy Culture and Society*, 59(1), 31–43. <https://doi.org/10.26650/jecs429088>
- Cai, Y., Song, Y., Xiao, X., & Shi, W. (2020). The Effect of Social Capital on Tacit Knowledge-Sharing Intention: The Mediating Role of Employee Vigor. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945722>
- Chan, S. C. H. (2019a). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>

- Chan, S. C. H. (2019b). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chaudhary, N. S., & Bhaskar, P. (2016a). Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(8). <https://www.researchgate.net/publication/295490748>
- Chaudhary, N. S., & Bhaskar, P. (2016b). Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector. In *An International Peer-reviewed Journal* (Vol. 16). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf>
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>
- De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G., & Putzu, D. (2014). Influences of Work-Family Interface on Job and Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 831–861. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9272-4>
- de Vries, J. D., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Sports lunch breaks, vigor, and creativity at work: a test of the work-home resources model. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(6), 1594–1616. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.1993960>
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Demircioglu, M. A., & Chen, C. A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008>
- Efrilia, V. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh Empowering Leadership, Training, Dan Work Engagement Terhadap Employee Performance Dimoderasi Oleh Role Of Ambiguity (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat ). *Jesya*, 5(2), 2583–2593. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.853>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Gavino, M. C., Lambert, J. R., Elgayeva, E., & Akinlade, E. (2021). HR Practices, Customer-Focused Outcomes, and OCBO: The POS-Engagement Mediation Chain. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(2), 77–97. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09355-x>
- Grujicic, M., Jovicic-Bata, J., & Novakovic, B. (2018). Motivation and job satisfaction of healthcare professionals in urban and rural areas in the autonomous province of Vojvodina, Serbia. *Medicinski Pregled*, 71(1–2), 33–41. <https://doi.org/10.2298/mpns1802033g>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Hidayat, I., Supardi, E., Anwar, A., & Anggiani, S. (2022). Employee Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance: A Literature Review. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6>
- Hussain Hakro, T., Begum Siddiqui, M., & Ali Banbhan, A. (2022). RJSSER Investigating the Relationship of Talent Management on Employee Performance, Employee Engagement and Job Satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3, 2707–9015. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022\(10-20\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022(10-20))
- Intradewa, I., Syah, T. Y. R., & Fajarwati, D. (2021). Transformational Leadership Influence, Compensation, and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as Mediator Variable. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(1), 1–7.
- Karim, R. Al. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Liu, Z., Chen, C., Cui, H., & Hu, Y. (2023). The relationship between nurses' social network degree centrality and organizational citizenship behavior: The multiple mediating effects of job satisfaction and work engagement. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>
- Mabaso, C. M. (2020). Performance management and talent development : their impact on job satisfaction at selected higher education institutions. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 369–392. <https://doi.org/10.35683/jcm18005.80>
- Maleka, M. J., Paul-Dachapalli, L.-A., Ragadu, S. C., Schultz, C. M., & Van Hoek, L. (2020). Performance management, vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in lowincome workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Mathur, S., & Prasad, R. (2014). Job Satisfaction a Tool for Performance Management-A Case Study of Banking Sector. In *International Journal of Management and International Business Studies* (Vol. 4, Issue 2). <http://www.ripublication.com>
- Mear, F., & Werner, R. A. (2021). Subsidiarity as secret of success: “Hidden Champion” SMEs and subsidiarity as winning HRM configuration in interdisciplinary case studies. *Employee Relations*, 43(2), 524–554. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0141>

- Mirawati, R., Ihsani, N., Gunawan, N. F., Putri, N., & Teresya, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1, 1–13. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3>
- Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. da S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139–1169. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>
- Osewe, J. O., & Gindicha, J. Y. (2021). Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 661–667. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2021.1.3.50>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 2).
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>
- Renaldo, N., Karuppappan Associate Professor, G., Bashar Bhuiyan Associate Professor, A., & Muthu Kumarasamy, M. (2021). The Determinance Of The Financial Behavior Among Graduate Students In Indonesia. *Australian Finance & Banking Review*, 5(1), 2021. <https://www.cribfb.com/journal/index.php/afbr>
- Rosdaniati, R., & Muafi, M. (2021). The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(7), 186–198. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1457>
- 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>
- Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/03090590810846575>

- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sareen, B. (2018). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Satisfaction. In *International Journal of Current Research in Life Sciences* (Vol. 7, Issue 03). <http://www.ijcrls.com>
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The Effect of Training on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. [www.ijrte.org](http://www.ijrte.org)
- Shobe, K. (2018). Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy. *Business and Economics Journal*, 09(02). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000351>
- Sih Widanti, N., Mustami, D., & Giri Nuriman, A. (2019). Seminar Nasional Kelautan XIV " Implementasi Hasil Riset Sumber WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN "X" CABANG SURABAYA.
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>
- Trivedi, R., & Pattusamy, M. (2023). Performance pressure and innovative work behaviour: The role of problem-orientated daydreams. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.12.005>
- Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(5), 984–1014. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0160>
- Vitell, & Ott, J., & Davis, D. L. (1990). *The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation*.
- Vokić, N. P., HERNANUS, T., & Kennedy, J. F. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty-The interplay among the concepts. [www.efzg.hr/wps](http://www.efzg.hr/wps)
- WILMAR B. SCHAUFELI, M. S. V. G.-R. ´ A. and A. B. B. (2002). The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.
- Winda Kurniawan, B., & Nurtjahjanti, H. (2016). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kompensasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan PT. X (Vol. 5, Issue 4).
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>