

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Lingkungan Organisasi

Putri Margareth Langkai¹, Ishma Najya Zafira Purnama²

^{1,2} Program Studi Psikologi, Universitas Negeri Manado

Corresponding author: najyaishma@unima.ac.id

ARTICLE INFO

HISTORY:

Manuscript submitted:

14 December 2025

Manuscript revised:

28 December 2025

Accepted for publication:

29 December 2025

KEYWORDS:

job satisfaction; employee performance; organization; literature study

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between job satisfaction and employee performance through a literature review of recent studies conducted over the past five years. Job satisfaction is an emotional state arising from an individual's assessment of their work, which can influence motivation, commitment, and work behavior. The literature review indicates that job satisfaction has a positive relationship with employee performance, through increased intrinsic motivation, perceptions of organizational support, and psychological well-being. Factors such as fair compensation, a conducive work environment, and leadership style also strengthen this relationship. Therefore, organizations need to focus on efforts to improve job satisfaction to optimize employee performance.



Copyright © 2025, The Author(s).
Jurnal Open access in (SAPIENS)

1. Pendahuluan

Dalam dunia organisasi modern yang terus berkembang, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau sistem manajemen, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan kontribusi nyata yang diberikan individu dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi urgensi bagi berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun swasta.

Salah satu faktor penting yang banyak dikaji dalam literatur psikologi industri dan organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional dan psikologis seseorang yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa puas pada umumnya menunjukkan antusiasme, motivasi yang lebih kuat, serta perilaku kerja yang positif. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering dikaitkan dengan meningkatnya stres, rendahnya komitmen, tingginya absensi, dan bahkan *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis individu, tetapi juga berpengaruh signifikan pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi topik penting karena keduanya saling memengaruhi. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih optimal, memiliki motivasi intrinsik, serta menunjukkan keterlibatan lebih besar dalam tugas-tugas yang diberikan (Sari & Wibowo, 2021). Mereka juga cenderung mengembangkan sikap positif seperti loyalitas, rasa memiliki, dan perilaku ekstra-rol seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi (Prasetyo & Hidayat, 2023). Di sisi lain,

organisasi yang memberikan perhatian pada kinerja karyawan melalui penghargaan, dukungan, dan lingkungan kerja yang baik dapat semakin meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Namun, hubungan tersebut tidak berdiri sendiri dan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor lain. Variabel seperti gaya kepemimpinan, persepsi terhadap keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik dan sosial, beban kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja turut membentuk dinamika antara kepuasan dan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, dapat memperkuat dampak kepuasan kerja terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan perasaan dihargai (Lestari dkk., 2021). Selain itu, stres kerja dan tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memperlemah hubungan keduanya, sehingga mempengaruhi produktivitas individu (Putri dkk., 2022).

Melihat kompleksitas hubungan tersebut, penelitian ini penting dilakukan guna memahami secara menyeluruh bagaimana kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan pada organisasi masa kini. Melalui pendekatan studi literatur terhadap penelitian- penelitian dalam lima tahun terakhir, kajian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai pola hubungan, faktor pendukung, serta variabel mediasi dan moderasi yang relevan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, tetapi juga bagi praktisi, manajer, dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) untuk menelaah, membandingkan, serta mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian terkait hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Metode studi literatur dipilih karena

memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai variabel yang diteliti, mengidentifikasi pola hubungan, serta melihat peran faktor-faktor pendukung atau penghambat yang relevan dalam berbagai konteks organisasi. Pendekatan ini juga memberikan gambaran yang lebih luas mengenai perkembangan konsep dan temuan empiris sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut.

2.1. Sumber Data dan Strategi Pencarian

Artikel yang dianalisis dalam penelitian ini diperoleh melalui penelusuran beberapa database ilmiah yang kredibel, yaitu *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), dan portal jurnal nasional terakreditasi. Proses pencarian dilakukan menggunakan kata kunci seperti *"job satisfaction,"* *"employee performance,"* *"kepuasan kerja,"* *"kinerja karyawan,"* dan *"organizational behavior."*

Penelusuran dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa hanya artikel yang relevan dan memenuhi kriteria inklusi yang dimasukkan dalam analisis.

2.2. Kriteria Inklusi

Agar penelitian memiliki fokus yang jelas dan data yang digunakan valid, peneliti menetapkan beberapa kriteria inklusi sebagai berikut:

- 2.2.1. Artikel harus membahas secara langsung tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- 2.2.2. Artikel diterbitkan dalam rentang waktu 2019–2024, sesuai batasan studi dalam file asli.
- 2.2.3. Artikel tersedia dalam bentuk *full text* sehingga memungkinkan analisis mendalam.
- 2.2.4. Penelitian dapat menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, maupun mixed methods.
- 2.2.5. Artikel berasal dari jurnal nasional maupun internasional yang terbit secara ilmiah dan dapat diverifikasi.

2.3. *Kriteria Eksklusi*

Untuk menjaga kualitas literatur yang digunakan, artikel berikut tidak disertakan dalam analisis:

- 2.3.1. Artikel yang hanya membahas salah satu variabel (misal hanya kepuasan kerja atau hanya kinerja).
- 2.3.2. Artikel yang merupakan opini, esai populer, atau tulisan non-ilmiah.
- 2.3.3. Penelitian yang tidak menyertakan data empiris atau tidak menjelaskan metode secara jelas.
- 2.3.4. Duplikasi publikasi atau artikel yang memiliki kesamaan data pada penelitian yang berbeda.

2.4. *Proses Seleksi dan Analisis Data*

Setelah penelusuran awal, peneliti memperoleh sejumlah artikel yang kemudian diseleksi berdasarkan judul dan abstrak. Artikel yang memenuhi kriteria awal kemudian dibaca secara keseluruhan untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Sebanyak 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi pada akhirnya digunakan sebagai sumber utama analisis, sesuai dengan jumlah dalam dokumen asli.

Analisis dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

- 2.4.1. **Ekstraksi Data:** Mengambil informasi penting dari setiap artikel, seperti tujuan penelitian, pendekatan metodologis, hasil utama, serta variabel yang memoderasi atau memediasi hubungan antar variabel.
- 2.4.2. **Kategorisasi Temuan:** Temuan dari berbagai artikel dikelompokkan pada tema- tema tertentu seperti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, peran lingkungan kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, dan faktor stres kerja.

- 2.4.3. Sintesis Literatur: Peneliti kemudian membandingkan dan mengintegrasikan temuan-temuan tersebut untuk menarik kesimpulan umum mengenai pola hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- 2.4.4. Interpretasi: Peneliti memberikan analisis interpretatif dengan mempertimbangkan konteks organisasi modern, teori-teori pendukung, dan hasil-hasil empiris yang konsisten maupun yang berbeda.

2.5. *Validitas dan Keajegan Analisis*

Untuk menjaga keandalan (*reliability*) dan validitas hasil, peneliti memastikan bahwa artikel yang dipilih berasal dari sumber bereputasi dan menggunakan metode ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, proses perbandingan dilakukan secara hati-hati untuk menghindari bias interpretasi, serta mempertimbangkan keberagaman setting penelitian dari berbagai negara dan jenis organisasi.

3. Hasil

Bagian ini menyajikan hasil analisis terhadap 15 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Analisis difokuskan pada pola hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, beserta faktor-faktor pendukung, penghambat, serta variabel mediator atau moderator yang ditemukan dalam penelitian-penelitian tersebut. Temuan-temuan dikategorikan ke dalam beberapa tema utama sebagai berikut.

3.1. *Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar literatur menyepakati adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, antusiasme dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Sari & Wibowo (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas

dan kualitas kerja. Hal serupa ditunjukkan oleh Ardana & Fadilah (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting bagi tercapainya kinerja optimal dalam organisasi modern.

3.2. Peran Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan sebagai Faktor Pendukung

Hasil kajian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kondisi internal organisasi, terutama lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan.

3.2.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif—ditandai oleh suasana kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, hubungan interpersonal yang positif, serta komunikasi yang efektif—terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Lestari dkk. (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik mendorong rasa aman, kenyamanan emosional, serta keterlibatan sosial yang mendukung kinerja optimal.

3.2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan transformasional dan suportif terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja sekaligus kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta pengakuan terhadap kontribusi bawahan menciptakan iklim kerja yang positif. Temuan Lestari dkk. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam ini memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

3.3. Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediator

Beberapa penelitian mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Rahmadani & Utami (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, serta

keterlibatan yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen tersebut tercermin dalam perilaku kerja positif seperti kepatuhan terhadap aturan, kesediaan membantu rekan kerja, dan kesediaan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan.

3.4. Variabel Kontekstual sebagai Faktor Penguat atau Penghambat

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak bersifat linear dan dipengaruhi oleh sejumlah faktor kontekstual.

3.4.1. Stres Kerja dan Beban Kerja

Putri dkk. (2022) menemukan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja. Beban kerja berlebih, tekanan waktu, serta tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang berpotensi menghambat individu untuk menampilkan performa terbaiknya.

3.4.2. Work-Life Balance

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi turut memengaruhi bagaimana kepuasan kerja berkontribusi terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik cenderung lebih stabil secara emosional dan mampu mempertahankan kinerja yang optimal.

3.4.3. Sistem Reward dan Keadilan Organisasi

Sistem kompensasi yang adil dan transparan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam pemberian imbalan dapat menurunkan motivasi dan mengurangi dampak positif kepuasan kerja terhadap performa.

4. Pembahasan

Hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja yang ditemukan dalam berbagai studi mencerminkan bahwa kondisi psikologis individu memiliki

peran sentral dalam memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan teori attitude–behavior relationship yang menyatakan bahwa sikap positif terhadap pekerjaan akan tercermin dalam perilaku kerja yang konstruktif dan berorientasi pada pencapaian (Judge et al., 2001).

Secara teoretis, kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang mencakup aspek intrinsik maupun ekstrinsik (Locke, 1976). Ketika individu merasakan kepuasan, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kecenderungan untuk memberikan usaha ekstra dalam menjalankan tugas. Hal ini menjelaskan mengapa dalam berbagai konteks organisasi, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja (Judge et al., 2001; Robbins & Judge, 2017).

Temuan mengenai peran lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai faktor pendukung memperkuat pendekatan kontingensi dalam perilaku organisasi. Lingkungan kerja yang aman, supportif, dan kondusif secara psikologis terbukti meningkatkan perasaan nyaman dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi kerja yang positif berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih optimal (Demerouti et al., 2001). Hal ini sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD-R) yang menekankan bahwa sumber daya kerja berfungsi sebagai penyangga terhadap tekanan kerja sekaligus pendorong keterlibatan kerja.

Demikian pula, gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki peran signifikan dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan visi, dukungan emosional, dan pengakuan terhadap kontribusi bawahan akan meningkatkan rasa bermakna dalam pekerjaan (Bass & Riggio, 2006). Kondisi ini mendorong terbentuknya iklim psikologis yang

positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai faktor psikososial yang memediasi efektivitas kerja.

Lebih lanjut, temuan mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediator memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung mengembangkan komitmen afektif yang kuat, yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja positif seperti loyalitas, inisiatif, dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra. Dengan demikian, komitmen organisasi berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menjelaskan bagaimana kepuasan kerja diterjemahkan menjadi kinerja yang berkelanjutan.

Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak bersifat linier dan universal. Faktor-faktor kontekstual seperti stres kerja, beban kerja berlebih, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat melemahkan hubungan tersebut. Stres kerja yang tinggi terbukti menurunkan kapasitas kognitif dan emosional individu, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk menampilkan kinerja optimal meskipun tingkat kepuasan kerja relatif baik (Ganster & Rosen, 2013). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya determinan kinerja, melainkan bekerja dalam interaksi kompleks dengan kondisi lingkungan kerja.

Selain itu, persepsi keadilan organisasi, khususnya dalam sistem kompensasi dan penghargaan, memainkan peran penting dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Teori keadilan organisasi menegaskan bahwa ketidakadilan yang dirasakan dapat menurunkan motivasi dan

meningkatkan perilaku disfungsional, meskipun karyawan pada dasarnya merasa puas terhadap pekerjaannya (Colquitt et al., 2013). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu diiringi dengan kebijakan organisasi yang adil, transparan, dan konsisten.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional yang berperan strategis dalam menentukan kinerja karyawan. Namun, pengaruhnya tidak berdiri sendiri, melainkan dimediasi dan dimoderasi oleh berbagai faktor psikologis dan kontekstual. Temuan ini menguatkan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana peningkatan kinerja tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada sistem, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan kinerja jangka panjang.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap 15 artikel yang dikaji dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dan konsisten dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi. Mayoritas penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas secara emosional, psikologis, dan profesional terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih stabil, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja bukan hanya variabel yang bersifat afektif, tetapi juga merupakan faktor strategis dalam mendorong performa individu maupun organisasi.

Selain pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, penelitian-penelitian yang dianalisis juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang suportif mampu menciptakan rasa aman, kenyamanan, serta penghargaan yang mendorong

karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan individual, tetapi juga harus menciptakan sistem pendukung yang mampu meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja.

Temuan lain mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Karyawan yang puas cenderung membangun ikatan emosional dan psikologis dengan organisasi, sehingga lebih bersedia memberikan kontribusi optimal. Sebaliknya, faktor-faktor seperti stres kerja, beban kerja tinggi, serta ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat memperlemah hubungan antara kepuasan dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan kondisi kerja secara menyeluruh, termasuk aspek kesejahteraan psikologis karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja merupakan strategi penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Organisasi disarankan untuk menerapkan praktik manajemen yang mendukung, seperti kompensasi yang adil, komunikasi yang efektif, kepemimpinan transformasional, serta penciptaan lingkungan kerja sehat dan harmonis. Dengan memperhatikan berbagai aspek tersebut, organisasi dapat mengembangkan sumber daya manusia yang lebih produktif, loyal, dan siap menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja modern.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih spesifik variabel-variabel lain seperti work engagement, budaya organisasi, atau dukungan sosial sebagai faktor yang dapat memperkaya pemahaman mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, penggunaan metode empiris dengan data primer diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika tersebut dalam konteks organisasi yang berbeda.

6. Daftar Pustaka

- Ardana, I. G., & Fadilah, H. (2022). The influence of job satisfaction on employee performance in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 14(2), 115–123.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Chandra, T., & Priyono, A. (2020). The influence of leadership and work environment on employee performance mediated by job satisfaction. *Journal of Management Development*, 39(1), 48–60.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2019). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Lestari, M., Nugroho, A., & Putra, D. (2021). Work environment and leadership style as predictors of employee performance. *International Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 44–53.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nasution, M. K. (2021). The effect of compensation and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 150–158.
- Prasetyo, R., & Hidayat, A. (2023). Job satisfaction and intrinsic motivation as determinants of employee performance. *Human Resource Review*, 7(3), 221–230.
- Putri, W., Rahman, A., & Fadhilah, R. (2022). Work stress, job satisfaction, and employee performance: A moderation analysis. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(1), 1–10.

- Rahmadani, S., & Utami, A. (2020). Organizational commitment as a mediator of job satisfaction and employee performance. *Journal of Business and Economics*, 8(4), 233–240.
- Rahman, S., & Ridwan, M. (2023). Work-life balance, job satisfaction, and employee performance: Evidence from Indonesian service sector. *International Journal of Human Capital Studies*, 5(2), 65–78.
- Sari, N., & Wibowo, T. (2021). Job satisfaction as a predictor of performance in service organizations. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 76–85.
- Setiawan, F., & Dewi, P. (2019). The role of transformational leadership on performance: The mediating effect of job satisfaction. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 23(1), 88–97.