

Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Petugas

Eko Hendrik Kurniawan¹

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia¹

Email korespondensi: eko.23442@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of job satisfaction and work environment on employee performance at the Motor Vehicle Testing Unit (UPTD) in Tandes, Surabaya. Using a quantitative approach with a survey method, data were collected through questionnaires distributed to all 56 employees, and analyzed using multiple linear regression with SPSS 21. The results show that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, while the work environment does not have a significant impact. These findings suggest that improving employee performance is more effectively achieved through enhancing job satisfaction, such as increasing salary, improving relationships with supervisors, and providing promotion opportunities. Although the work environment does not show a statistically significant effect, its improvement remains essential for maintaining long-term comfort and work effectiveness. The implication of this study highlights the importance of managerial focus on internal factors particularly job satisfaction to sustainably enhance employee performance and the quality of public service delivery.

Keywords: *employee performance; job satisfaction; multiple linear regression; public service; work environment.*

1. PENDAHULUAN

Kinerja petugas merupakan elemen fundamental dalam menentukan kualitas layanan di sektor publik. Dalam konteks instansi pemerintah, kinerja yang optimal sangat dibutuhkan untuk menjamin kelancaran dan kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan. UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya sebagai salah satu unit layanan publik yang bergerak di bidang pengujian teknis kendaraan bermotor, memiliki tanggung jawab penting dalam menjaga keselamatan dan kelayakan kendaraan di jalan. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah permasalahan dalam pelaksanaan tugas petugas, seperti keterlambatan dalam penyerahan hasil uji, kurangnya koordinasi antarpersonel, serta kesalahan dalam pencatatan data kendaraan. Hal ini memunculkan keluhan dari masyarakat pengguna jasa dan mencerminkan adanya tantangan dalam upaya peningkatan kinerja petugas.

Salah satu faktor yang diduga turut memengaruhi kinerja petugas adalah kepuasan kerja. Berdasarkan observasi, petugas Non-ASN di UPTD PKB Tandes mengalami ketimpangan dalam sistem penggajian, terutama sejak diberlakukannya pembagian kelas yang menyebabkan ketidaksamaan gaji antarkategori petugas. Selain itu, tidak adanya kenaikan gaji yang mengikuti UMK terkini turut menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan. Di sisi lain, kondisi lingkungan kerja fisik dan non-fisik seperti pencahayaan, sirkulasi udara, serta hubungan kerja dengan atasan dan rekan sejawat juga menjadi aspek penting yang dapat memengaruhi produktivitas dan kenyamanan dalam bekerja. Namun demikian, belum diketahui secara pasti sejauh mana kedua faktor ini memengaruhi kinerja petugas di lingkungan tersebut.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mencoba mengkaji pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor, namun hasilnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan adanya pengaruh signifikan dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang sebaliknya. Misalnya, penelitian oleh Nurrohma dan Lestari (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun studi oleh Fauziék dan Yanuar (2021) justru menemukan tidak adanya pengaruh tersebut. Hal serupa juga terjadi pada variabel lingkungan kerja, di mana beberapa studi menemukan pengaruh signifikan sementara yang lain tidak. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada konteks instansi pemerintahan di tingkat daerah seperti UPTD PKB Tandes.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja petugas UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya. Dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan analisis regresi linier berganda, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi pihak pengelola instansi untuk merancang strategi peningkatan kinerja petugas yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk gaji, hubungan dengan atasan, rekan kerja, promosi, dan pekerjaan itu sendiri (Mathis & Jackson, 2011). Robbins (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari perbedaan antara ganjaran yang diterima dan ganjaran yang dianggap seharusnya diterima. Semakin kecil kesenjangan antara hasil yang diperoleh dan harapan petugas, maka tingkat kepuasannya akan semakin tinggi. Widodo (2015) menambahkan bahwa indikator utama dari kepuasan kerja meliputi persepsi atas keadilan gaji, kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan, serta hubungan sosial yang terjalin di lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja bersifat subjektif dan dapat berbeda antara satu individu dengan individu lainnya.

Dalam konteks instansi pemerintah seperti UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya, kepuasan kerja menjadi penting karena berpengaruh langsung terhadap semangat dan kinerja petugas. Ketika petugas merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaannya, mereka akan cenderung bekerja dengan lebih giat, proaktif, dan bertanggung jawab (Wuryanano, 2013). Sebaliknya, jika petugas merasa tidak puas, terutama terkait sistem penggajian atau kesempatan promosi yang tidak adil, maka hal tersebut dapat menimbulkan sikap negatif yang berujung pada penurunan kinerja. Hal ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg (1959) yang membagi kepuasan kerja menjadi faktor motivator (intrinsik) dan higiene (ekstrinsik), di mana pemenuhan keduanya diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Dengan demikian, perhatian terhadap kepuasan kerja

merupakan aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di sektor layanan publik.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi pelaksanaan tugas karyawan. Menurut Sedarmayanti (2013), lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik seperti pencahayaan, suhu, kelembaban, sirkulasi udara, dan kebisingan, serta lingkungan non-fisik seperti hubungan antarpetugas dan hubungan dengan atasan. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan kerja. Mangkunegara (2013) menyebutkan bahwa aspek lingkungan kerja juga mencakup kondisi psikologis dan peraturan yang berlaku di tempat kerja, yang kesemuanya dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Heizer dan Render (2015) bahkan menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan psikologis berdampak langsung pada keselamatan dan kualitas kehidupan kerja petugas.

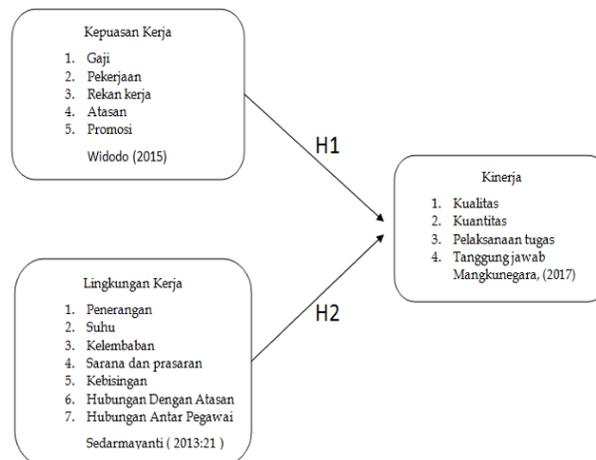
Dalam praktiknya, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi pemicu stres, konflik, dan menurunnya kinerja petugas. Penelitian Aniversari (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan aman secara signifikan memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, penelitian oleh Nurhandayani (2022) menemukan bahwa meskipun lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut tidak selalu signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi petugas terhadap lingkungan kerja bersifat relatif dan dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor lainnya, termasuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun sosial, merupakan langkah strategis untuk menjaga dan meningkatkan kinerja petugas di sektor publik, termasuk di UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya.

Kinerja Petugas

Kinerja petugas merupakan hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2004). Menurut Moehersono (2014), kinerja mencerminkan pencapaian individu dalam menjalankan fungsi pekerjaan dalam periode waktu tertentu, yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis petugas, tetapi juga oleh faktor motivasi, sikap, dan kondisi lingkungan kerja. Mangkunegara (2017) menyebutkan bahwa indikator kinerja mencakup kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang mencakup pengukuran objektif dan subjektif dari hasil kerja petugas.

Dalam konteks instansi pemerintah seperti UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya, kinerja petugas menjadi indikator penting dalam menentukan keberhasilan layanan publik. Kinerja yang baik ditunjukkan melalui pelayanan yang cepat, tepat, dan profesional dalam

proses pengujian kendaraan. Namun, masih ditemui berbagai kendala di lapangan seperti keterlambatan pelayanan, kesalahan administrasi, serta rendahnya disiplin kerja, yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja. Sulistiyani dan Rosidah (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan. Sementara itu, Wuryanano (2013) menekankan pentingnya kepuasan kerja dan lingkungan kerja sebagai faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi strategi penting bagi organisasi publik dalam mewujudkan layanan yang efektif dan efisien.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Kerangka konseptual pada penelitian ini digunakan dalam menganalisis pengaruh variabel yang akan diteliti, yaitu variabel kepuasan kerja (X1), lingkungan kerja (X2) dan kinerja petugas (Y). berikut hipotesis penelitian ini:

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas.

H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen, yaitu kepuasan kerja dan lingkungan kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja petugas. Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang disebarakan kepada seluruh populasi sebanyak 56 petugas UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya, dengan teknik pengambilan sampel secara sensus. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 21. Analisis juga mencakup uji asumsi klasik seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta uji parsial (uji t) untuk menguji signifikansi masing-masing variabel independen terhadap kinerja petugas. Pendekatan ini dipilih karena

mampu memberikan gambaran hubungan sebab-akibat secara empiris dan terukur antara variabel yang diteliti.

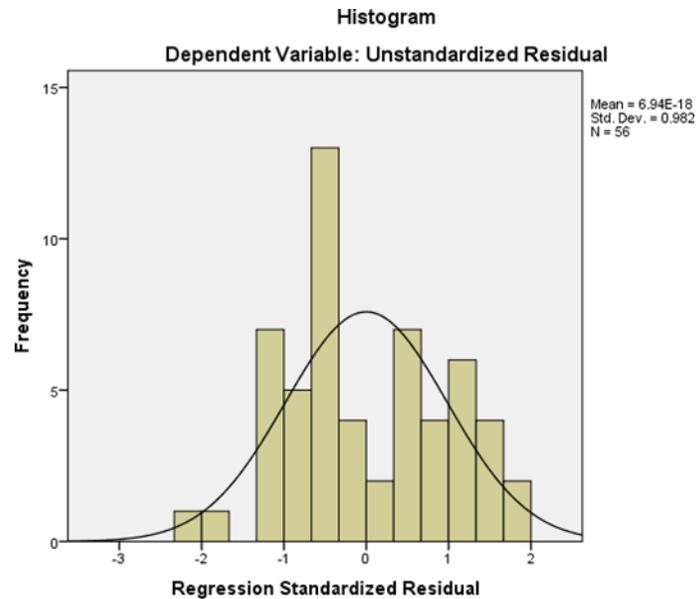
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 56 orang responden yang merupakan petugas aktif Non-ASN di UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor (PKB) Tandes Dinas Perhubungan Kota Surabaya, dengan komposisi responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (85,71%) dan sisanya perempuan (14,29%). Berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif 31–40 tahun (53,57%), diikuti oleh usia di atas 40 tahun (28,57%) dan 20–30 tahun (17,86%). Dari segi tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan SMA/SMK (57,14%), kemudian lulusan Diploma (25 %), dan Sarjana (17,86%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 5 tahun atau lebih (67,86%), dan sisanya memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun (32,14%). Komposisi ini menunjukkan bahwa petugas UPTD PKB Tandes didominasi oleh tenaga kerja berusia produktif dengan tingkat pendidikan menengah dan pengalaman kerja yang relatif panjang, sehingga menjadi modal penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan peningkatan pelayanan publik yang optimal.

Berdasarkan hasil rekapitulasi data, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,28 yang tergolong dalam kategori tinggi. Nilai tersebut diperoleh dari indikator gaji (4,35), pekerjaan itu sendiri (4,30), hubungan dengan atasan (4,20), hubungan dengan rekan kerja (4,25), dan kesempatan promosi (4,28). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap aspek-aspek utama dalam pekerjaan mereka, khususnya pada aspek kompensasi dan tugas kerja yang dijalankan. Tingginya skor pada indikator promosi dan hubungan interpersonal juga mengindikasikan adanya iklim kerja yang positif dan peluang untuk berkembang. Kepuasan kerja yang tinggi ini diyakini turut membentuk komitmen dan motivasi kerja yang kuat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Sementara itu, variabel lingkungan kerja mencatatkan nilai rata-rata sebesar 4,12 yang juga berada dalam kategori tinggi. Nilai ini ditopang oleh indikator hubungan dengan atasan (4,22), suhu (4,18), sirkulasi udara (4,15), pencahayaan (4,10), keamanan (4,08), dan kebisingan (4,00). Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum responden merasa cukup nyaman dengan kondisi fisik dan sosial lingkungan kerja, meskipun beberapa aspek seperti kebisingan dan pencahayaan masih dapat ditingkatkan. Adapun variabel kinerja petugas memperoleh rata-rata 4,30, dengan kontribusi indikator kualitas kerja (4,34), kuantitas (4,29), pelaksanaan tugas (4,28), dan tanggung jawab (4,30). Ini mencerminkan bahwa para petugas menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka, mampu mencapai target kinerja, dan menjaga akurasi serta keandalan dalam pelaksanaan tugas. Secara keseluruhan, penilaian yang tinggi pada ketiga variabel menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi kerja dan performa petugas.

Tujuan dilakukannya uji normalitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independent, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.



Gambar 2. Gambar Grafik Histogram
Sumber: Output SPSS (2025)

Uji normalitas dapat dilihat dari grafik histogram pada gambar 2, grafik histogram dinyatakan normal jika garis membentuk lonceng mengikuti sebaran data dan memiliki standard deviation $0,98 > 0,05$. Maka grafik pada gambar dapat dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 1. Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,709	2,107		5,557	0,000
Total_X1	0,274	0,120	0,369	2,278	0,027
Total_X2	0,006	0,059	0,016	0,098	0,922

Sumber: Output SPSS (2025)

Berdasarkan pengujian hipotesis uji-t, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (X1) memiliki nilai signifikan sebesar 0,027, yang lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 ($0,027 < 0,05$). Selain itu, nilai t-hitung sebesar 2,278 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,673, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja petugas.

Pengujian hipotesis dari Lingkungan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,922 maka $0,922 > 0,05$, sedangkan t-hitung $0,098 < t\text{-tabel } 1,673$ maka menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X2) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja petugas (Y)

Tabel 2. Uji - R2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,379	0,144	0,112	1,827

Sumber: Output SPSS (2025)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, diketahui nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,144 ini berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi atau R , yaitu $0,379 \times 0,379 = 0,144$. Besarnya angka koefisien determinasi (R Square) adalah 0,144 atau sama dengan 14,4%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel Kepuasan Kerja (X1) dan variabel lingkungan kerja (X2) secara simultan bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 14,4%. Sedangkan sisanya ($100\% - 14,4\% = 85,6\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Petugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas UPTD PKB Tandes. Berdasarkan hasil kuesioner, nilai rata-rata kepuasan kerja tergolong tinggi, yang mencerminkan bahwa para petugas merasa puas terhadap aspek-aspek utama dalam pekerjaan mereka seperti gaji, tugas yang dijalankan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan promosi. Tingginya tingkat kepuasan ini berdampak pada meningkatnya motivasi, komitmen, dan tanggung jawab petugas dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Petugas yang merasa dihargai dan memperoleh perlakuan yang adil cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti disiplin, inisiatif, serta kesediaan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang semuanya mendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini juga diperkuat oleh pendapat Robbins (2008) yang menekankan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas yang lebih baik dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, studi Nurrohma dan Lestari (2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja petugas dalam konteks organisasi sektor industri. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja petugas secara berkelanjutan, manajemen UPTD PKB Tandes perlu terus memperhatikan kesejahteraan petugas, membangun komunikasi yang terbuka, serta menciptakan sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Petugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja petugas UPTD PKB Tandes. Meskipun secara deskriptif lingkungan kerja dinilai dalam kategori tinggi, dengan rata-rata skor 4,12, namun secara statistik variabel ini tidak memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja petugas. Indikator-indikator seperti

hubungan dengan atasan, suhu ruangan, dan sirkulasi udara mendapatkan penilaian yang relatif baik dari responden, namun aspek lain seperti kebisingan dan pencahayaan masih menunjukkan potensi untuk ditingkatkan. Ketidaksignifikanan ini dapat disebabkan oleh adaptasi petugas terhadap kondisi lingkungan kerja yang ada, atau karena pengaruh faktor lain yang lebih dominan, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, atau gaya kepemimpinan.

Secara teoritis, hasil ini berbeda dengan pandangan Sedarmayanti (2013) dan Mangkunegara (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial, merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk produktivitas dan kinerja petugas. Studi Aniversari (2022) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berdampak positif terhadap kinerja karyawan sektor publik. Namun, sejalan dengan penelitian oleh Nurhandayani (2022), lingkungan kerja kadang kala tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, khususnya jika petugas lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja atau persepsi keadilan organisasi. Oleh karena itu, meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik, perbaikan lingkungan kerja tetap penting untuk menciptakan suasana kerja yang lebih sehat, nyaman, dan mendukung kesejahteraan psikologis petugas secara jangka panjang.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas UPTD PKB Tandes Dinas Perhubungan Kota Surabaya, sedangkan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja seperti gaji, hubungan dengan atasan, promosi, dan tugas pekerjaan memiliki peran penting dalam mendorong kinerja yang optimal, termasuk dalam pencapaian target dan kualitas pelayanan. Meskipun lingkungan kerja secara umum dinilai cukup nyaman, faktor ini belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai tanpa disertai kepuasan dan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, instansi publik perlu memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan kerja melalui sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan hubungan kerja yang sehat. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek yang hanya mencakup satu UPTD, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar mencakup lebih banyak unit kerja dan mempertimbangkan pendekatan kualitatif guna memperdalam pemahaman terhadap dinamika perilaku pegawai sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshammari, M. (2020). The impact of job satisfaction on employee performance in public sector organizations. *Journal of Public Administration*, 34(1), 42-55.
- Aniversari, H. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 123-134.

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2017). *Organizational behaviour* (9th ed.). Pearson Education.
- Fauzief, A., & Yanuar, F. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada instansi publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 98-107.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Operations management* (11th ed.). Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran kinerja pegawai*. Rajawali Pers.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (8th ed.). Cengage Learning.
- Nurohma, R., & Lestari, D. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 20(4), 189-203.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schermmerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2008). *Organizational behavior* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti, M. (2013). *Sumber daya manusia dan lingkungan kerja*. Mandar Maju.
- Sulistiyani, S., & Rosidah, E. (2003). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di sektor publik. *Jurnal Manajemen Administrasi*, 22(3), 77-89.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). Human resource management (9th ed.). Pearson Education.

Wuryanano, S. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor publik. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 112-121.