



## Kepuasan Gaji Menjadi Mediator Kunci pada Motivasi Kerja Pegawai

Nasiatul Aisyah Salim<sup>1\*</sup>, Yosi Mediawati<sup>2</sup>, Claudia Mel Kurniawan<sup>3</sup>, Istiana Faizah Aulia<sup>4</sup>, Leony Talenta Insani<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Program Studi Administrasi Rumah Sakit, Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [nasiatul.aisyah@fikes.unsika.ac.id](mailto:nasiatul.aisyah@fikes.unsika.ac.id)

**Abstract** Work motivation is an important factor that contributes to improving employee productivity and organizational performance. One of the factors influencing work motivation is salary satisfaction. Inadequate compensation may reduce job satisfaction, decrease work enthusiasm, and increase employees' intentions to leave their jobs. This study aims to analyze the relationship between salary satisfaction and employee work motivation. The research employed an analytical observational method with a cross-sectional study design. The study population consisted of employed individuals, including both civil servants and private-sector employees. A total of 197 respondents were selected using the accidental sampling technique. Data were collected through an online questionnaire distributed via Google Forms. The collected data were analyzed using the Spearman Rank correlation test to determine the relationship between salary satisfaction and work motivation. The findings revealed that salary satisfaction has a moderately positive relationship with employee work motivation. Employees who are more satisfied with their salaries tend to demonstrate higher levels of work motivation. These results indicate that compensation plays a significant role in encouraging employees to perform effectively. Therefore, organizations should implement strategies to enhance employee motivation, including the adoption of fair and performance-based compensation systems to support productivity and organizational success.

**Keywords:** Compensation System; Employee Performance; Employee Productivity; Salary Satisfaction; Work Motivation.

**Abstrak.** Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di dalam organisasi. Salah satu aspek yang dapat memengaruhi motivasi kerja adalah kepuasan terhadap gaji yang diterima. Gaji yang dianggap tidak memadai dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, mengurangi semangat kerja, serta meningkatkan keinginan pegawai untuk mencari pekerjaan lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepuasan gaji dan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode observasional analitik dengan rancangan *cross-sectional study*. Populasi penelitian terdiri atas masyarakat yang telah bekerja, baik sebagai pegawai negeri sipil maupun pegawai swasta. Sampel penelitian berjumlah 197 responden yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* untuk mengetahui hubungan antara variabel kepuasan gaji dan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima, semakin tinggi pula motivasi kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, salah satunya melalui penerapan sistem penggajian yang adil dan berbasis kinerja.

**Kata kunci:** Kepuasan Gaji; Kinerja Pegawai; Motivasi Kerja; Produktivitas Pegawai; Sistem Penggajian.

### 1. LATAR BELAKANG

Pegawai adalah salah satu aset terpenting yang dimiliki organisasi untuk bersaing di pasar global. Penting bagi organisasi untuk melakukan strategi agar tercipta kepuasan kerja pegawai (Tarigan et al., 2022). Kepuasan kerja yang meningkat, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai (Pehlivanoglu, 2023). Kekuatan inti suatu organisasi adalah pegawai yang termotivasi. Motivasi kerja dianggap sebagai katalis penting bagi keberhasilan organisasi karena mendorong kinerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan organisasi,

bergantung pada kinerja pegawai. Namun, pegawai yang kurang termotivasi akan berkinerja buruk meskipun terampil. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pegawai yang dapat bekerja dengan motivasi penuh daripada hanya sekadar hadir di tempat kerja (Vo et al., 2022).

Cara terbaik untuk mencapai motivasi kerja melalui gaji. Orang bekerja untuk mendapatkan uang dan bukan hanya untuk menikmati stabilitas pekerjaan yang lebih baik, kualitas hidup dan hubungan personal (Terry et al., 2023). Gaji adalah bentuk kompensasi dan penghargaan atas kinerja pegawai. Terdapat hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja di kalangan pegawai (Mohelska & Sokolova, 2015). Gaji dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai menerima gaji yang memenuhi kebutuhan pribadi pegawai, kinerja kerja pegawai akan meningkat (Silitonga, 2023).

Kepuasan gaji dihasilkan dari emosi terhadap pengalaman kerja. Emosi bersifat variabel dan berfluktuasi mengikuti persepsi subjektif yang dapat mempengaruhi persepsi pegawai (Yao et al., 2019). Ketidakpuasan terhadap gaji bahkan dapat menyebabkan gangguan psikologis serius dan penyakit mental (Shu, 2021). Gaji pegawai yang tidak memadai cenderung mengurangi kepuasan kerja, menurunkan tekad pegawai, memperburuk kinerja, menurunkan kehadiran pegawai dan meningkatkan keinginan untuk berhenti kerja. Akibatnya gaji pegawai sangat mungkin berdampak pada kepuasan kerja individu di organisasi (Cable & Judge, 1994).

Kepuasan gaji pegawai menghasilkan perasaan tanggung jawab dan akuntabilitas yang cukup besar diantara pegawai karena pegawai percaya bahwa organisasi sangat menghargai dan mengapresiasi upaya pegawai yang besar untuk mencapai tujuan organisasi. Akibatnya, pegawai membalas secara positif dengan menunjukkan antusiasme dan semangat yang tinggi (Albrecht et al., 2015). Kepuasan gaji dan kesenangan kerja berkorelasi secara positif dan membantu orang untuk mengarahkan pemikiran pegawai ke arah positif (Lawler III, 1985).

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Kepuasan Gaji Pegawai**

Gaji adalah bentuk kompensasi yang diterima pegawai dan dinyatakan dalam bentuk uang yang dibayarkan oleh pemberi kerja atas kesepakatan kerja yang telah atau akan dilakukan, secara lengkap tercantum dalam kontrak kerja. Gaji pegawai memiliki signifikansi yang tak terbantahkan dan nyata dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan keuangan

individu yang bekerja di organisasi (Hassan, 2014). Individu cenderung lebih menyukai peluang kerja dengan manfaat finansial yang lebih besar (Hassan, 2014). Faktor gaji (gaji pokok, tunjangan gaji, insentif, kesejahteraan dan kebijakan gaji) memiliki dampak positif terhadap keterlibatan pegawai di organisasi. Faktor yang berpengaruh dari yang terbesar hingga terkecil adalah insentif, kesejahteraan, kebijakan gaji, gaji pokok dan tunjangan gaji. Gaji dianggap sebagai imbalan penting untuk memotivasi pegawai menuju tujuan organisasi. (Chaudhry et al., 2011). Penelitian menjelaskan bahwa kompensasi pegawai dapat menjadi faktor motivasi kerja (Igalens & Roussel, 1999). Semakin seseorang menginginkan imbalan yang ingin dicapainya, semakin besar motivasi yang ditunjukkan dan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan (Chien et al., 2020).

Kepuasan gaji menjadi motivator utama dalam dunia kerja dan seringkali menjadi faktor penentu dalam seleksi pekerjaan. Keadaan kepuasan atau ketidakpuasan berfungsi sebagai indikator motivasi yang mencerminkan efektivitas atau inefektivitas dalam pencapaian. Motivasi berfungsi sebagai penyebab dan kepuasan mewakili keadaan akhir. Namun demikian, ada contoh dimana kepuasan yang intens dan berkelanjutan dapat berubah menjadi sumber motivasi. Kepuasan gaji merupakan konsep yang jauh lebih sempit dibandingkan kepuasan kerja. Kesenangan dari kepuasan gaji merupakan hal penting yang terkait dengan kesuksesan. Ketidakpuasan terhadap gaji dapat menyebabkan pegawai mengalami penurunan kepuasan kerja, penurunan minat bekerja dan penurunan tingkat pembelajaran pegawai, motivasi serta lebih banyak keluhan terkait gaji. Kepuasan gaji secara positif mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan (Judge et al., 2000). Kepuasan gaji bergantung pada niat pegawai tentang keamanan kerja. Pegawai yang mengejar keamanan kerja lebih puas dengan pekerjaannya daripada mengejar kenaikan gaji (Chaudhry et al., 2011).

Membayar upah secara efektif kepada orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat akan mendorong pegawai untuk bekerja secara aktif dan efektif serta lebih loyal terhadap organisasi (Hong, 2024). Imbalan finansial yang memadai termasuk gaji dan remunerasi pegawai memiliki kecenderungan untuk mengurangi intensitas ketidakpuasan dan kekecewaan pegawai di tempat kerja (Islam & Siengthai, 2009). Jika seorang pegawai dibayar tinggi untuk pekerjaannya, kemungkinan besar ia akan berkinerja baik dan kompeten sehingga niat pergantian pegawai akan menurun. Sehingga sangat penting bagi organisasi untuk memberikan tunjangan yang substansial dan memuaskan agar dapat mempertahankan pegawai yang kompeten, menarik individu yang efisien, mendorong pegawai untuk rajin dan berhasil mencapai tujuan organisasi (Saeed et al., 2023).

## **Motivasi Kerja Pegawai**

Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai kepuasan yang diinginkan (Beerli & Martín, 2004). Energi motivasi dapat membuat pekerjaan apapun menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Stimulus situasional, preferensi pribadi dan interaksi dapat menentukan motivasi seseorang dalam mengejar tujuan yang diinginkan (Barbuto Jr & Story, 2011). Motivasi kerja berkontribusi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja dapat dilihat sebagai sumber energi positif yang mengarah pada pengakuan diri dan pemenuhan diri pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan pendahulu aktualisasi diri individu dan pencapaian organisasi (Hauser, 2014).

Motivasi kerja dianggap sebagai sekumpulan kekuatan energik yang berasal dari dalam dan dari luar diri individu, untuk memulai perilaku terkait pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya (Pinder, 2014). Kecerdasan emosional dan kualitas hubungan interpersonal memprediksi motivasi instrinsik individu. Faktor pribadi termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lingkungan tempat tinggal, status kesehatan dan dukungan keluarga memengaruhi motivasi intrinsik seseorang. Pemenuhan kebutuhan dasar berkaitan dengan kesejahteraan dan kinerja yang efektif. Karena motivasi instrinsik menghasilkan kreativitas berkualitas tinggi (Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Motivasi terbagi menjadi dua jenis yaitu instrinsik dan ekstrinsik. Kedua bentuk motivasi ini berkontribusi signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai dalam bekerja. Motivasi intrinsik ditentukan oleh tiga keadaan psikologis meliputi keragaman keterampilan yang digunakan untuk melakukan tugas, identifikasi tugas dan umpan balik mengenai tugas yang dilakukan (Basińska, 2020). Motivasi cenderung berawal dari dalam diri, berupa penyesuaian motivasi diri, menyukai tantangan, memiliki potensi pengembangan, menjunjung tinggi standar, menikmati pencapaian pribadi dan kepuasan kerja sehingga akan berkinerja sangat baik (Guterresa, 2020). Motivasi kerja pegawai yang tinggi akan berdampak positif pada organisasi dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi (Mylona & Mihail, 2020).

Menurut teori Maslow, empat jenis tuntutan kesejahteraan yaitu tuntutan fisik, tuntutan keamanan, tuntutan sosial, tuntutan aktualisasi diri. Tuntutan fisik meliputi bonus akhir tahun, cuti tahunan, hari libur, tunjangan, subsidi makan, fasilitas perumahan atau asrama. Tuntutan keamanan meliputi layanan penitipan anak, asuransi, pensiun, kompensasi penyakit akibat kerja, tunjangan pendidikan anak. Tuntutan sosial meliputi aktivitas hiburan, peralatan dan aktivitas pendidikan, konseling, cuti melahirkan. Tuntutan aktualisasi diri

seperti kesempatan untuk pendidikan atau pelatihan, waktu kerja yang fleksibel (Maslow, 1943). Pendapatan tambahan dapat membantu pemenuhan kebutuhan harga diri karena gaji tinggi menunjukkan kemampuan dan nilai individu secara keseluruhan yang tinggi. Jadi, setelah pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan dasar tidak menjadi masalah, sejumlah orang menganggap gaji tinggi sebagai indikator kemampuan dan nilai individu (Malka & Chatman, 2003).

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan observasional deskriptif dengan rancangan *cross sectional study*. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2024. Populasi penelitian ini adalah masyarakat yang telah bekerja dengan kriteria inklusi yaitu PNS dan pegawai swasta. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *accidental* sampling sehingga sampel yang diambil sebanyak 197 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan responden mengisi kuesioner di google form.

Variabel dalam penelitian ini yaitu kepuasan gaji dan motivasi kerja. Variabel kepuasan gaji berjumlah 6 pertanyaan. Sedangkan variabel motivasi kerja berjumlah 24 pertanyaan yang terbagi dalam 5 kebutuhan yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Kuesioner penelitian telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden. Analisis data penelitian ini menggunakan uji *spearman rank* dikarenakan data tidak berdistribusi normal.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini berjumlah 197 orang dengan inklusi adalah pegawai negeri sipil dan pegawai swasta. Adapun penjelasan karakteristik responden sebagai berikut:

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

<b>Karakteristik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Umur	<25 tahun	40	20,3
	25 – 36 tahun	58	29,4
	37 – 48 tahun	58	29,4
	>49 tahun	41	20,8
Lama Kerja	≤ 2 tahun	50	25,4
	3 – 5 tahun	31	15,7
	6 – 12 tahun	39	19,8
	13 – 19 tahun	38	19,3
	>20 tahun	39	19,8
Pendidikan	SD	1	0,5
	SMP	1	0,5
	SMA	64	32,5
	D3	19	9,6
	S1	92	46,7

Karakteristik		N	%
Jenis Kelamin	S2	20	10,2
	Laki-laki	88	44,7
Status Nikah	Perempuan	109	55,3
	Menikah	136	69,0
Pekerjaan	Belum Menikah	61	31,0
	PNS	89	45,2
Domisili	Pegawai Swasta	108	54,8
	Karawang	45	22,8
Kepemilikan Rumah	Luar karawang	152	77,2
	Sendiri	120	60,9
Rumahnya	Kontrak	23	11,7
	Ikut Orangtua	54	27,4
Total		197	100

Tabel 1 menjelaskan bahwa umur responden di dominasi umur 25-48 tahun sebanyak 29,4 %, lama kerja responden  $\leq 2$  tahun sebesar 25,4 %, responden berpendidikan S1 sebesar 46,7 %; responden di dominasi perempuan sebesar 55,3 %; responden di dominasi telah menikah 69 %; responden di dominasi sebagai pegawai swasta sebesar 54,8 %; responden di dominasi tinggal di luar karawang sebesar 77,2 %; dan responden yang memiliki rumah sendiri sebesar 60,9 %.

### Kepuasan Gaji

Kepuasan gaji pada penelitian ini terdiri dari enam pertanyaan diantaranya tempat kerja memberikan gaji yang lebih baik dibanding tempat lain; gaji sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan; gaji yang diterima sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarga; gaji diberikan tepat waktu; tunjangan yang diterima sudah layak; tempat kerja peduli terhadap kesejahteraan pegawai.

**Tabel 2.** Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Gaji Pegawai

Kepuasan Gaji	N	%
Tidak Puas	29	14,7
Puas	168	85,3
Total	197	100

Tabel 2 menjelaskan bahwa 85,3 % responden puas dengan gaji yang diterimanya dan 14,7 % responden tidak puas dengan gaji yang diterimanya. Pegawai yang puas lebih cenderung berbicara baik tentang organisasi, lebih peka dalam membantu rekan kerja dan pegawai yang puas lebih selaras dengan keputusan tugas (Vizano et al., 2021). Namun, pegawai yang tidak puas enggan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (Wu et al., 2019).

Penelitian ini menjelaskan bahwa responden yang berusia  $> 49$  tahun mengalami kepuasan gaji sebesar 92,6 % dan responden dengan lama kerja  $>20$  tahun mengalami kepuasan gaji sebesar 94,8%. Penelitian ini sesuai dengan peneliti sosial yang menjelaskan usia dan senioritas memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan gaji (Lawler III, 1985). Penelitian ini menjelaskan bahwa 92,1 % responden yang bekerja PNS merasakan kepuasan

gaji. Hal ini sesuai dengan penelitian lain yaitu kepuasan gaji sedikit lebih tinggi untuk organisasi sektor publik dibandingkan dengan organisasi sektor swasta (Chaudhry et al., 2011).

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada penelitian ini berjumlah 24 pertanyaan yang terbagi dalam 5 kebutuhan yaitu kebutuhan fisik sebanyak 5 pertanyaan, kebutuhan keamanan sebanyak 5 pertanyaan, kebutuhan sosial sebanyak 3 pertanyaan, kebutuhan harga diri sebanyak 6 pertanyaan dan kebutuhan aktualisasi diri sebanyak 5 pertanyaan.

**Tabel 3.** Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi Kerja	N	%
Rendah	17	8,6
Tinggi	180	91,4
Total	197	100

Tabel 3 menjelaskan bahwa 91,4 % responden memiliki motivasi kerja tinggi dan 8,6 % responden memiliki motivasi kerja rendah.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi akan berdampak positif pada diri sendiri untuk membangun rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya, keinginan yang besar untuk mengembangkan diri, keinginan untuk mendapatkan prestasi tinggi dan memiliki semangat kemandirian. Rasa tanggungjawab yang kuat dan keinginan untuk mengembangkan diri serta prestasi yang diinginkan akan sangat mempengaruhi pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai (Prasetyo, 2021).

### Hubungan Kepuasan Gaji dengan Motivasi Kerja Pegawai

**Tabel 4.** Hubungan Kepuasan Gaji terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Kepuasan Gaji	Motivasi kerja		Total	Koefisien Korelasi	Sig
	Rendah	Tinggi			
Tidak Puas	12	17	29	0,485	0,000
Puas	5	163	168		
Total	17	180	197		

Tabel 4 menjelaskan bahwa nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  artinya berkorelasi. Adapun nilai koefisien korelasi 0,485 artinya hubungan cukup kuat dengan arah hubungan positif. Jadi penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan gaji memiliki hubungan cukup positif terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian ini dikuatkan dengan penelitian lain yang menjelaskan bahwa penghargaan (gaji, promosi, pengakuan) dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan kuat dalam mencapai tujuan organisasi (Asaari et al., 2019). Jadi gaji mampu meningkatkan kepuasan kerja (Abuduaini, 2009). Gaji yang lebih tinggi

meningkatkan produktivitas pegawai. Gaji yang memuaskan meningkatkan kualitas kerja dan mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik (Sulaiman et al., 2022).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja sehingga mencapai kepuasan kerja yaitu tingkat persepsi pegawai terhadap tugas, kesempatan untuk kemajuan karir, kemampuan manajemen untuk menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap pegawai, dan hubungan antar rekan kerja (Saeed et al., 2023). Ketika kebutuhan dasar seseorang terpenuhi, selalu ada kecenderungan bagi kebutuhan individu untuk meningkat ke tingkat lebih tinggi untuk mencapai tujuan hidup pegawai dan membangun jalur karir (Asaari et al., 2019). Selain itu, perlu pendekatan faktor psikologis. Pegawai akan merasa nyaman dan betah bekerja jika terdapat fasilitas kerja yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan pegawai sebagai manusia (Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Pelatihan merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan pegawai untuk memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan hasil terbaik (Girdwichai & Sriviboon, 2020). Keterlibatan pegawai dan gaya kepemimpinan juga mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Syailendra, 2023).

Untuk meningkatkan kepuasan gaji, organisasi harus mendorong strategi pembayaran berdasarkan kinerja. Penelitian menjelaskan bahwa sistem gaji berdasarkan kinerja merupakan teknik paling efektif untuk mendorong kepuasan gaji (Ejye Omar & Odu Ogenyi, 2006). Meski gaji berdasarkan kinerja dapat mendorong individu untuk terlalu fokus, dapat melemahkan minat intrinsik, merugikan kerja tim dan kerja sama jika tidak diukur secara ketat (Armstrong & Murlis, 2007). Kinerja menciptakan perubahan dan kehadiran untuk memodifikasi struktur pembayaran sesuai dengan kondisi di semua organisasi.

Kelemahan penelitian ini adalah peneliti tidak menanyakan karakteristik pekerjaan (keterampilan & identitas tugas) responden. Menurut Penelitian, karakteristik pekerjaan menghasilkan keadaan psikologis dalam diri pegawai yang kemudian mempengaruhi kepuasan yang dialami terhadap pekerjaan (Hackman & Oldham, 1974).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan gaji memiliki hubungan cukup positif terhadap motivasi kerja pegawai. Saran untuk organisasi adalah perlu sistem penggajian berbasis kinerja untuk memberikan motivasi kerja sesuai dengan harapan pegawai sehingga semangat kerja tinggi dan pencapaian kinerja dapat optimal.

**DAFTAR REFERENSI**

- Abuduaini, W. (2009). *A study on the factors affecting job satisfaction amongst employees of fast food restaurants* [Master's thesis, Universiti Utara Malaysia].
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page.
- Asaari, M., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–59. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>
- Barbuto Jr., J. E., & Story, J. S. P. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors: A field study. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23–34. <https://doi.org/10.1002/jls.20202>
- Basińska, B. (2020). Work motivation profiles and work performance in a group of corporate employees: A two-step cluster analysis. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 227–245. <https://doi.org/10.18290/rpsych20233-3>
- Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis—A case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25(5), 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.06.004>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person–organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *Journal of Commerce*, 3(4).
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Ejye Omar, O., & Odu Ogenyi, V. (2006). Determinants of pay satisfaction of senior managers in the Nigerian Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 19(7), 687–701. <https://doi.org/10.1108/09513550610704707>
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 42–54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(4))
- Guterres, L. F. D. C. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.

- Hassan, R. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in information technology organization: A case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120–137. <https://doi.org/10.1037/t02285-000>
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246.
- Hong, N. T. (2024). The influence of salary on employee engagement with organizations: The case of small and medium enterprises in Hanoi. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2775. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.2775>
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003–1025. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7%3C1003::AID-JOB941%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7%3C1003::AID-JOB941%3E3.0.CO;2-K)
- Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. *ILO Conference on Regulating for Decent Work*, 1–19.
- Judge, T. A., Cable, D. M., & Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383–406. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00033-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00033-4)
- Lawler III, E. E. (1985). The mythology of management compensation. In *Readings in Human Resource Management* (pp. 434–445).
- Malka, A., & Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737–746. <https://doi.org/10.1177/0146167203029006006>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership—Joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011–1016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223>
- Mylona, E., & Mihail, D. (2020). Exploring public employees' motivation to learn and develop in turbulent times: The role of perceived support and organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 43(16), 1366–1375. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669174>
- Pehlivanoglu, M. Ç. (2023). Employee job satisfaction according to education level, age and work experience. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 9(1), 185–193.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Prasetyo, I. (2021). What affects employee performance through work motivation? *Journal of Management Studies*.
- Saeed, F., Mir, A., Hamid, M., Ayaz, F., & Iyyaz, U. (2023). Employee salary and employee turnover intention: A key evaluation considering job satisfaction and job performance as mediators. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.234>

- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>
- Shu, K. (2021). The effect of cognitive behavioral therapy on the release of interpersonal stress. *Work*, 69(2), 625–636. <https://doi.org/10.3233/WOR-213504>
- Silitonga, E. S. (2023). The performance of PT TA Assets Indonesia employees is influenced by the provision of salaries through job satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(5), 1011–1024. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5.1881>
- Sulaiman, Y., Kashfi, N., Ismail, M. Y. S., & Arif, A. (2022). The effect of salary, internal communication, motivation and working hours on job satisfaction among childcare employees in Kedah. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(1), 1849–1859. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.166>
- Syailendra, S. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Terry, R. P., McGee, J. E., Kass, M. J., & Collings, D. G. (2023). Assessing star value: The influence of prior performance and visibility on compensation strategy. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 307–327. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12446>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478.
- Vo, T. T. D., Tuliiao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), Article 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Wu, T., Shen, Q., Liu, H., & Zheng, C. (2019). Work stress, perceived career opportunity, and organizational loyalty in organizational change: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(4), 1–11. <https://doi.org/10.2224/sbp.7824>
- Yao, L., Gao, J., Chen, C., & Mu, D. (2019). How does emotional labor impact employees' perceptions of well-being? Examining the mediating role of emotional disorder. *Sustainability*, 11(23), Article 6798. <https://doi.org/10.3390/su11236798>