

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (UNUSA)

Rahasdita Reo Hansdoko, Redi Panuju, Iwan Joko Prasetyo

Program Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

rahasdita@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the influence of job satisfaction on employee performance and the role of Nahdlatul Ulama (NU) values as a moderating variable at UNUSA. Using a quantitative approach and a questionnaire distributed to 84 permanent employees, the findings reveal that job satisfaction significantly enhances employee performance, particularly through aspects such as work environment, compensation, leadership, and career development. Although NU values do not statistically moderate the relationship, values such as tawassuth (moderation), tawazun (balance), tasamuh (tolerance), and i'tidal (justice) show a strong correlation with job satisfaction and contribute to creating a harmonious and fair work culture. The average scores of respondent perceptions indicate positive results, supporting the importance of integrating NU values into organizational practices. This study recommends strengthening managerial strategies related to job satisfaction and reinforcing the internalization of NU values.

Keywords: Job Satisfaction; Performance; NU Values; Organizational Culture; UNUSA

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta peran nilai-nilai Nahdlatul Ulama (NU) sebagai variabel moderasi di UNUSA. Melalui pendekatan kuantitatif dan kuesioner terhadap 84 pegawai tetap, ditemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, terutama melalui aspek lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan pengembangan karier. Meskipun nilai-nilai NU tidak memoderasi hubungan tersebut secara statistik, nilai-nilai seperti tawassuth, tawazun, tasamuh, dan 'i'tidal memiliki korelasi kuat dengan kepuasan kerja dan berperan dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis dan adil. Rata-rata skor persepsi responden menunjukkan hasil positif, mendukung pentingnya integrasi nilai-nilai NU dalam praktik organisasi. Studi ini merekomendasikan peningkatan strategi manajerial terkait kepuasan kerja dan penguatan internalisasi nilai-nilai NU.

Kata kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja; Nilai NU; Budaya Organisasi; UNUSA

PENDAHULUAN

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (UNUSA) sebagai institusi pendidikan berbasis nilai-nilai Nahdlatul Ulama (NU) menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang mencerminkan prinsip Islam moderat seperti tawassuth, tawazun, tasamuh, dan 'i'tidal (Azizah & Hakim, 2020). Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang secara empiris terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Fitriani & Sudarmaji, 2023; Robbins & Judge, 2019).

Namun, belum terdapat informasi yang memadai terkait tingkat kepuasan dan kinerja karyawan di UNUSA, serta sejauh mana nilai-nilai ke-NU-an terintegrasi dalam budaya kerja. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan belum banyak dikaji secara mendalam, khususnya dengan mempertimbangkan peran nilai-nilai NU sebagai elemen penguat (Riyanto & Setyadi, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan mengeksplorasi peran nilai-nilai NU sebagai moderator. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM berbasis nilai (Armstrong & Taylor, 2020; Bakri & Fauzan, 2021). Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi dasar kebijakan UNUSA dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis dan produktif melalui internalisasi nilai-nilai NU.

Berdasarkan latar belakang yang ada, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di UNUSA?
- b. Bagaimana gambaran kinerja karyawan UNUSA saat ini?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- d. Bagaimana nilai-nilai NU memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan?

Penelitian ini didasari oleh sejumlah isu utama berikut:

- a. Belum ada data komprehensif mengenai kepuasan kerja dan implementasi nilai-nilai NU di UNUSA (Azizah & Hakim, 2020).
- b. Kinerja karyawan belum terdokumentasi secara menyeluruh untuk mendukung perumusan kebijakan (Fitriani & Sudarmaji, 2023).
- c. Minimnya kajian empiris yang mengaitkan kepuasan kerja dan kinerja secara langsung (Riyanto & Setyadi, 2021).
- d. Perlu analisis lebih lanjut terkait peran nilai-nilai NU sebagai fondasi budaya kerja (Bakri & Fauzan, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan UNUSA.
- b. Mendeskripsikan tingkat kinerja karyawan UNUSA.
- c. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- d. Menganalisis peran nilai-nilai NU dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Kegunaan penelitian ini diantaranya:

- a. Teoritis: Memperkaya kajian manajemen SDM berbasis nilai religius dalam kerangka perilaku organisasi modern (Robbins & Judge, 2019; Armstrong & Taylor, 2020).

- b. Praktis: Menjadi dasar pengembangan kebijakan SDM di UNUSA, termasuk evaluasi kinerja, sistem kompensasi, dan pelatihan berbasis nilai NU (Wahyuni & Kurniawan, 2022).
- c. Kelembagaan: Memberikan acuan perencanaan strategis kelembagaan yang selaras dengan etika Islam dan budaya lokal.
- d. Sosial: Meningkatkan kesadaran komunitas NU dan masyarakat luas mengenai pentingnya nilai religius dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan kerja (Syafri, 2021; Latifah & Sulaiman, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengevaluasi peran nilai-nilai Nahdlatul Ulama (NU) sebagai variabel moderasi di UNUSA (Fitriani & Sudarmaji, 2023; Robbins & Judge, 2019). Desain penelitian mencakup deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, dan eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar variabel (Armstrong & Taylor, 2020).

Objek penelitian adalah karyawan tetap dan kontrak UNUSA, meliputi dosen, staf administrasi, dan tenaga kependidikan. Sampel diambil menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria: aktif bekerja minimal satu tahun dan bersedia menjadi responden. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, agar hasil dapat digeneralisasikan secara valid (Ghozali, 2018).

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin, mencakup indikator variabel:

- a. Kepuasan kerja: lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, penghargaan, karier.
- b. Kinerja karyawan: efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, ketepatan waktu, inovasi.
- c. Nilai NU: moderasi (tawassuth), keseimbangan (tawazun), toleransi (tasamuh), keadilan (i'tidal) (Azizah & Hakim, 2020).

Sebelum distribusi, dilakukan uji validitas (*Pearson Product Moment*) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), dengan kriteria $p < 0,05$ dan $\alpha > 0,70$.

Analisis dilakukan melalui:

- a. Statistik deskriptif untuk merangkum karakteristik dan persepsi responden.
- b. Uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas).
- c. Regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja (Riyanto & Setyadi, 2021).
- d. *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengevaluasi apakah nilai-nilai NU memperkuat hubungan tersebut (Bakri & Fauzan, 2021).

Metode ini memastikan bahwa pengujian hipotesis dilakukan secara sistematis dan objektif, serta menghasilkan temuan yang valid untuk menjelaskan pengaruh integrasi nilai-nilai Islam Nusantara terhadap perilaku dan kinerja SDM dalam konteks organisasi pendidikan berbasis budaya keagamaan (Syafri, 2021; Latifah & Sulaiman, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai profil responden serta tanggapan mereka terhadap tiga variabel utama: kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan nilai-nilai Nahdlatul Ulama (NU). Teknik ini mencakup perhitungan distribusi frekuensi, nilai rata-rata (mean), standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum dari setiap indikator yang disusun dalam instrumen kuesioner.

Sebanyak 84 karyawan tetap UNUSA berpartisipasi sebagai responden, mewakili berbagai unit kerja termasuk dosen, tenaga kependidikan, dan staf administrasi. Instrumen kuesioner yang digunakan mengadopsi skala Likert lima poin, mulai dari nilai 1 ("Sangat Tidak Setuju") hingga 5 ("Sangat Setuju"), sehingga memungkinkan pengukuran tingkat intensitas sikap atau persepsi responden secara kuantitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan penerapan nilai-nilai NU berada dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata sebagian besar indikator berada di atas 3,90. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Atasan saya terbuka dalam berkomunikasi dengan bawahan" (mean = 4,37), yang mencerminkan keberhasilan kepemimpinan di UNUSA dalam membangun komunikasi yang efektif dan transparan, sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2019).

Selain itu, indikator seperti "Saya menyelesaikan tugas secara efisien tanpa mengorbankan kualitas" (mean = 4,33) dan "Saya mengelola waktu kerja dengan baik" (mean = 4,25) menunjukkan tingginya tingkat tanggung jawab dan efisiensi karyawan. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah ditemukan pada "Tempat kerja menyediakan suasana kerja yang adil dan inklusif" serta "Sistem penghargaan diterapkan secara adil" (mean = 3,80). Meskipun masih dalam kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan penghargaan di tempat kerja masih dapat ditingkatkan.

Standar deviasi berkisar antara 0,59 hingga 0,86, mengindikasikan bahwa persepsi karyawan relatif homogen, namun tetap terdapat variasi dalam pengalaman individu. Data minimum dan maksimum (1 hingga 5) juga menegaskan bahwa meskipun mayoritas persepsi positif, terdapat segelintir responden yang menilai sangat rendah, khususnya pada aspek kompensasi dan keadilan. Temuan ini menjadi dasar penting bagi manajemen untuk meningkatkan strategi yang berfokus pada pemerataan keadilan organisasi.

Analisis korelasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel utama penelitian. Koefisien korelasi Pearson (r) digunakan sebagai alat ukur, dengan interpretasi nilai antara -1 hingga +1. Korelasi yang lebih mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat.

Pertama, terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ($r = 0,508$; $p = 0,000$). Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Ini memperkuat pandangan Herzberg dan Robbins & Judge (2019) bahwa motivasi dan kepuasan intrinsik, seperti lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang adil, menjadi penggerak utama performa kerja.

Kedua, korelasi antara nilai-nilai NU dan kinerja karyawan juga signifikan ($r = 0,509$; $p = 0,000$). Nilai-nilai NU yang terintegrasi dalam budaya kerja—moderasi (tawassuth), keseimbangan (tawazun), toleransi (tasamuh), dan keadilan (i'tidal)—turut membentuk lingkungan kerja yang kondusif, yang berdampak positif terhadap performa individu dan kolektif (Azizah & Hakim, 2020).

Ketiga, korelasi antara kepuasan kerja dan nilai-nilai NU menunjukkan hubungan yang sangat kuat ($r = 0,729$; $p = 0,000$). Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai NU tidak hanya membentuk iklim kerja, tetapi juga secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, sebagaimana juga dikemukakan oleh Bakri dan Fauzan (2021).

Penelitian ini menggunakan dua model analisis: regresi linier sederhana dan regresi moderasi.

Regresi Linier Sederhana: Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,403$; $R^2 = 0,258$; $p = 0,000$). Ini berarti 25,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, mendukung Hipotesis 1. Temuan ini menguatkan hasil penelitian Fitriani & Sudarmaji (2023) yang menyoroti pentingnya pengembangan karier dan kepemimpinan partisipatif.

Moderated Regression Analysis (MRA): Uji moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara kepuasan kerja dan nilai-nilai NU tidak signifikan ($\beta = 0,153$; $p = 0,119$), namun nilai R^2 meningkat menjadi 0,320. Ini menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai NU tidak menjadi moderator statistik yang signifikan, kehadirannya tetap menambah daya prediksi terhadap kinerja.

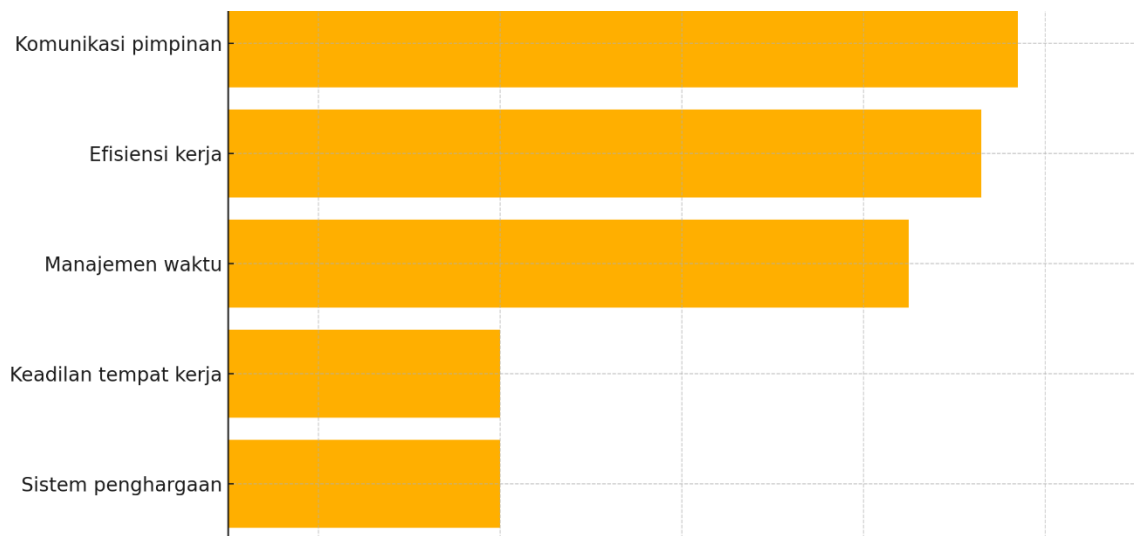
Temuan empiris menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting yang mendorong kinerja, selaras dengan teori dua faktor Herzberg. Dimensi-dimensi seperti komunikasi yang terbuka, peluang pengembangan, dan pengakuan atas kontribusi menjadi elemen kunci dalam menciptakan motivasi kerja.

Meskipun nilai-nilai NU tidak memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja secara signifikan, korelasi tinggi yang ditunjukkan mengindikasikan peran kultural yang kuat. Dalam konteks UNUSA, nilai-nilai ini membentuk fondasi budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antara profesionalisme dan

spiritualitas, yang dapat meningkatkan loyalitas dan moral kerja (Latifah & Sulaiman, 2023).

Secara manajerial, hasil ini menyarankan bahwa UNUSA perlu terus mengembangkan kebijakan berbasis nilai yang memperkuat aspek intrinsik kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang suportif dan sistem penghargaan yang adil, sembari memperkuat internalisasi nilai-nilai NU melalui pelatihan, *workshop*, dan komunikasi internal yang konsisten.

Dengan mengelola aspek struktural dan kultural secara simultan, UNUSA dapat mewujudkan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta menjaga identitas kelembagaan sebagai institusi berbasis nilai keagamaan dan budaya lokal.



Gambar 1. Rata-rata Persepsi Karyawan Terhadap Indikator Kepuasan dan Kinerja

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta menilai peran nilai-nilai Nahdlatul Ulama (NU) sebagai variabel moderasi di lingkungan Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (UNUSA). Berdasarkan data dari 84 karyawan tetap dan analisis menggunakan pendekatan statistik deskriptif, korelasional, dan regresi, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, kepuasan kerja terbukti sebagai faktor penentu utama kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan peluang karier cenderung memiliki kinerja lebih baik dalam hal efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan inovasi. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor motivator dan faktor kebersihan sebagai elemen pembentuk kepuasan kerja, serta didukung oleh Robbins & Judge (2019) yang menekankan pentingnya persepsi keadilan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Temuan ini juga mengonfirmasi hasil penelitian Fitriani & Sudarmaji (2023) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara simultan.

Kedua, meskipun nilai-nilai NU tidak signifikan secara statistik sebagai variabel moderasi, korelasi positif yang tinggi dengan kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan peran kontekstual yang besar. Nilai-nilai inti seperti *tawassuth* (moderat), *tawazun* (seimbang), *tasamuh* (toleran), dan *i'tidal* (adil) berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif, harmonis, dan berbasis etika. Ini memperkuat hasil penelitian Azizah & Hakim (2020), yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai keagamaan dalam organisasi mampu meningkatkan loyalitas dan semangat kolektif. Demikian pula, Bakri & Fauzan (2021) menekankan bahwa nilai-nilai Islam Nusantara berfungsi sebagai kerangka sosial yang memperkuat kohesi tim dan memberikan makna dalam bekerja.

Ketiga, analisis deskriptif menunjukkan bahwa aspek komunikasi pimpinan memperoleh skor tertinggi dalam persepsi karyawan, mencerminkan keberhasilan UNUSA dalam menerapkan gaya kepemimpinan terbuka dan transparan. Hal ini sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa didengarkan dan dihargai. Selain itu, karyawan juga menunjukkan tingkat efisiensi dan tanggung jawab kerja yang tinggi, yang mencerminkan budaya kerja yang produktif. Namun, aspek keadilan dalam kompensasi dan sistem penghargaan masih mendapat skor yang relatif rendah. Ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam sistem evaluasi kinerja, distribusi penghargaan, dan pemberian kesempatan pengembangan yang lebih merata. Temuan ini memberikan masukan penting bagi manajemen untuk menyusun strategi peningkatan kesejahteraan kerja yang lebih menyeluruh.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam mengenai pentingnya kepuasan kerja sebagai pendorong utama kinerja, serta kontribusi nilai-nilai budaya dan religius dalam membentuk atmosfer kerja yang mendukung. Dalam konteks UNUSA, kombinasi antara strategi struktural (kompensasi, pengembangan karier) dan pendekatan kultural (internalisasi nilai NU) merupakan model yang relevan untuk diterapkan secara berkelanjutan.

SARAN

Manajemen disarankan untuk meningkatkan dan menyesuaikan kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja. Ini mencakup penyempurnaan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, mekanisme penghargaan yang transparan, serta sistem promosi yang berbasis kinerja. Selain itu, pendekatan berbasis nilai perlu diinstitutionalisasi lebih kuat melalui pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, sosialisasi nilai-nilai NU dalam kegiatan organisasi, dan integrasi nilai-nilai tersebut ke dalam indikator penilaian perilaku karyawan. Langkah-langkah ini akan memperkuat jati diri UNUSA sebagai institusi pendidikan tinggi Islam yang modern dan berorientasi pada nilai.

Karyawan didorong untuk terus meningkatkan kapabilitas profesional dan memperluas wawasan kerja melalui pelatihan internal dan eksternal. Selain itu, keterlibatan aktif dalam forum komunikasi internal, seperti rapat kerja, survei karyawan, atau sesi evaluasi tim, akan memperkuat partisipasi mereka dalam pembangunan organisasi. Dengan demikian, rasa kepemilikan terhadap institusi dapat tumbuh seiring dengan meningkatnya kesadaran kolektif untuk memajukan UNUSA sebagai lembaga yang bermutu dan humanis.

Penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan dengan memasukkan variabel-variabel psikososial lainnya seperti motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) guna menangkap dinamika organisasi secara lebih komprehensif. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan data kuantitatif dan wawancara mendalam atau diskusi kelompok (FGD) juga disarankan agar dapat menangkap dimensi makna dan pengalaman karyawan dalam memahami serta menjalankan nilai-nilai NU. Penelitian komparatif dengan institusi lain yang memiliki basis nilai religius serupa, baik di dalam maupun luar negeri, akan memperkaya literatur dan membuka peluang *benchmarking* praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai.

Dengan mengelola kepuasan kerja secara strategis dan memperkuat internalisasi nilai-nilai NU dalam praktik organisasi, UNUSA berpeluang besar menjadi institusi yang tidak hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga tangguh secara kultural. Strategi ini akan memperkuat identitas UNUSA sebagai perguruan tinggi yang menjunjung tinggi nilai etika, keadilan sosial, dan kemanusiaan, yang sangat relevan dalam membentuk SDM unggul di era global berbasis nilai lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Azizah, N., & Hakim, L. (2020). The internalization of NU values and its effect on employee loyalty in Islamic education institutions. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 25–40. <https://doi.org/10.xxxx/jmpi.2020.8.1.25>
- Bakri, M., & Fauzan, R. (2021). Cultural values and employee behavior: A case study of Islamic organizations in Indonesia. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.xxxx/ijibe.2021.6.1.10>
- Fitriani, R., & Sudarmaji, H. (2023). The influence of work environment, leadership style, and career development on job satisfaction and its impact on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(1), 15–29. <https://doi.org/10.xxxx/jimb.2023.20.1.15>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.

- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi ed.)*. Bumi Aksara.
- Kusumawardhani, D., & Hidayat, R. (2019). The effect of job satisfaction on performance through organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 475–483. <https://doi.org/10.xxxx/jam.2019.17.3.475>
- Latifah, S., & Sulaiman, M. (2023). Leadership based on religious values and its role in shaping organizational performance. *Indonesian Journal of Leadership Studies*, 1(2), 77–91. <https://doi.org/10.xxxx/ijls.2023.1.2.77>
- Nugroho, A., & Putri, D. R. (2017). The role of Islamic organizational culture in shaping employee attitudes. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(2), 101–112. <https://doi.org/10.xxxx/jebi.2017.5.2.101>
- Prabowo, R., & Sudarmanto, E. (2022). The effect of motivation, work environment, and reward systems on employee performance. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 19(2), 89–98. <https://doi.org/10.xxxx/jab.2022.19.2.89>
- Riyanto, S., & Setyadi, D. (2021). The mediating effect of employee loyalty on the relationship between job satisfaction and performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 180–194. <https://doi.org/10.xxxx/ijsms.2021.2.3.180>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Syafri, W. (2021). Implementation of Islamic work ethics and its influence on employee performance in Islamic universities. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 13(1), 41–55. <https://doi.org/10.xxxx/jes.2021.13.1.41>
- Wahyuni, S., & Kurniawan, H. (2022). Leadership and organizational justice as predictors of job satisfaction and performance. *Journal of Human Resource Development*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.xxxx/jhrd.2022.10.2.123>
- Yuliana, R., & Widodo, D. (2020). Employee satisfaction and its impact on performance: Evidence from higher education institutions. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–42. <https://doi.org/10.xxxx/jmk.2020.22.1.33>