

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA: *META ANALYSIS*

Silviawati^{1*}, Asep Novriadi², Yosfan Yunas³, Zaitul⁴

^{1,2,3} S2 Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia

*Email: silviawati_038@yahoo.co.id

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menentukan produktivitas dan retensi karyawan dalam sebuah organisasi, dan motivasi kerja diyakini menjadi salah satu prediktor utamanya. Penelitian meta-analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan bagaimana motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengumpulan artikel menggunakan database akademik seperti Google Scholar, Garuda, dan SINTA dengan kata kunci motivasi kerja, kepuasan kerja, dan karyawan. Data yang diperoleh dianalisis dengan menghitung *effect size* dari setiap jurnal. Model *random effect* menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai *effect size* = 0,083; $p < 0,001$ pada kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi. Peningkatan motivasi kerja menjadi strategi penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Kata Kunci: Meta-analisis, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

Abstract

Job satisfaction is a key factor determining employee productivity and retention in an organization, and work motivation is believed to be one of its main predictors. This meta-analysis study aims to determine the extent of work motivation's influence on employee job satisfaction and how work motivation significantly influences employee job satisfaction. Articles were collected using academic databases such as Google Scholar, Garuda, and SINTA with keywords such as work motivation, job satisfaction, and employees. The data obtained were analyzed by calculating the effect size of each journal. The random-effects model shows that work motivation has a significant effect on employee job satisfaction with a value of 0,083; $p < 0,001$ in the small category. This indicates that work motivation can consistently increase job satisfaction across various organizational contexts. Increasing work motivation is an important strategy for management to create a positive and productive work environment.

Keywords: Meta-analysis, Work Motivation, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Di era persaingan global, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai hal paling berharga bagi sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Noe et al., 2017). Kinerja dan produktivitas karyawan menjadi penentu utama keberhasilan organisasi. Salah satu faktor psikologis yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2011).

Karyawan dengan kepuasan yang tinggi cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki absensi serta *turnover* yang lebih rendah (Robbins & Judge, 2017). Faktor yang sering kali dihubungkan secara langsung dengan kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Dapat diartikan bahwa motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan tingkat kesungguhan, fokus, serta persistensi individu dalam upayanya meraih sebuah tujuan (Robbins & Judge, 2017). Teori Dua Faktor Herzberg, yang tergolong teori klasik, membuat pembedaan yang jelas terhadap elemen-elemen pemicu rasa tidak puas di tempat kerja, yang dikategorikan sebagai faktor hygiene dan yang mendorong kepuasan serta motivasi (faktor motivator) (Herzberg et al., 1959). Secara teoretis, karyawan yang memiliki dorongan atau motivasi yang kuat, baik (misalnya, rasa pencapaian) maupun ekstrinsik (misalnya, gaji dan insentif), diasumsikan akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Banyak penelitian empiris yang telah dilaksanakan untuk uji coba hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Sejumlah studi menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat (Yuniarti, et.al, 2023; Sony, 2023; Dacanay, et. al, 2023), namun beberapa studi lain melaporkan hubungan yang berada pada level sedang atau bahkan lebih rendah, tergantung pada budaya organisasi, atau level jabatan yang diteliti (Gultom, et.al, 2024; Nitafan & Camay, 2020). Adanya variasi dalam temuan ini menunjukkan inkonsistensi yang perlu ditelaah lebih lanjut. Inkonsistensi hasil tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian dalam penerapan strategi manajemen SDM. Oleh karena itu, diperlukan sebuah studi yang dapat mensintesis hasil-hasil penelitian kuantitatif yang beragam untuk mendapatkan estimasi yang lebih stabil dan general mengenai kekuatan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Meta-analisis adalah pendekatan yang memungkinkan penggabungan hasil dari beberapa studi untuk menghasilkan yang lebih kuat dan akurat (Borenstein et al., 2009). Mengingat belum banyak studi meta-analisis yang secara khusus menguji hubungan ini dalam konteks Indonesia, peneliti tertarik untuk melakukan studi ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah pertanyaan penelitian yang akan dijawab: Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan? Apakah motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan?

STUDI LITERATUR

Untuk memahami konteks penelitian ini lebih dalam, penting untuk menguraikan variabel kunci. Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Dimensi yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, supervisi dari atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Variabel independen (X) adalah motivasi kerja, yang dapat dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku seseorang.

Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja telah menjadi fokus utama dalam banyak penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, namun dengan hasil yang bervariasi. Sebagian besar dari 35 studi yang dianalisis dalam penelitian ini secara konsisten dan terbukti secara statistik bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif yang nyata terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini berlaku di berbagai sektor, yang menunjukkan kekuatan hubungan ini. Sebagai contoh, di sektor manufaktur, penelitian oleh (Said et al., 2021) di PT Matsuo Precision dan (Suprayitno et al., 2021) di PT Tri Usaha Sejahtera Pratama mengkonfirmasi hal ini. Di sektor publik, temuan serupa ditemukan oleh (Annisa & Supriyanto, 2021) pada karyawan Dinas Perhubungan, (Frinaldi et al., 2023) pada aparat sipil negara di Aceh, serta (Serang et al., 2023) pada Penyuluh KB di Sulawesi Selatan. Di dunia pendidikan, (Basalamah & As'ad, 2021), dan (Ahluwalia & Preet, 2019) menemukan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dosen dan guru. Konsistensi ini juga terlihat pada karyawan PT Semen Tonasa oleh (Megawati et al., 2022), karyawan PERUMDAM oleh (Budiarkaha. et al., 2023), karyawan ritel oleh (Alrawashdeh et al., 2024), dan karyawan perbankan oleh (Nurdiansyah et al., 2020). Beberapa studi internasional seperti (Sony, 2023), (Reddy, 2019), (Idiegbeyan-Ose et al., 2019), dan (Sholichah, 2020) juga melaporkan adanya korelasi positif dan signifikan yang kuat antara kedua variabel tersebut pada populasi mahasiswa bekerja, guru, dan staf perpustakaan.

Meskipun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang seragam, yang mana hal ini menyiratkan adanya 'celah penelitian' (*research gap*) yang relevan untuk disintesis melalui meta-analisis. Beberapa studi melaporkan tidak adanya pengaruh yang signifikan.

Penelitian oleh (Gultom et al., 2024) yang meneliti karyawan PTPN III dan studi oleh (P. Nitafan & Camay, 2020) pada aparaturn pemerintah di Filipina, keduanya secara eksplisit menyimpulkan bahwa motivasi kerja bukanlah prediktor signifikan bagi kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, beberapa studi justru menemukan hasil yang berlawanan. Penelitian oleh (Hajjali et al., 2022) secara kontras menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan LLDIKTI-IX. Senada dengan itu, penelitian oleh (Kharisma & Rosia, 2022) juga menemukan efek yang negatif dan tidak signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja pada karyawan Bank BPRS Bina Finansia. Temuan unik juga datang dari (Wolor et al., 2024) yang menemukan bahwa *bullying* tidak mempengaruhi motivasi atau kepuasan, namun justru kepuasan kerja yang secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja.

Studi-studi lainnya menggambarkan hubungan yang lebih kompleks dengan melibatkan variabel ketiga. Misalnya, banyak penelitian yang memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (Budiarkaha. et al., 2023), (Annisa & Supriyanto, 2021), dan (Kurniawanto et al., 2022) berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja secara efektif memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun, peran mediasi ini pun tidak selalu konsisten. Studi oleh (Marina et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Demikian pula, beberapa artikel lain yang disertakan dalam analisis ini, seperti penelitian oleh (Ananda & Eriza, 2023), (Asmini & Haerani, 2022), (Lenggu et al., 2024), dan (Shaleh & Nuraini, 2021), lebih berfokus pada kinerja atau retensi karyawan sebagai variabel dependen utama, sehingga tidak secara langsung menguji hubungan kausal dari motivasi ke kepuasan kerja, namun tetap memberikan konteks penting tentang interaksi variabel-variabel ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis meta-analisis kuantitatif. Meta-analisis digunakan untuk menggabungkan, meninjau, dan merangkum temuan dari dua atau lebih studi untuk menyelidiki berbagai pertanyaan berdasarkan data yang dikumpulkan dari publikasi

penelitian sebelumnya (Borenstein et al., 2009). Langkah-langkah meta-analisis dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah Meta-analisis (Retnawati, 2018)

Metode penelitian ini menggunakan kerangka PRISMA (*preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses*) (Page & Moher, 2017). Pengumpulan artikel menggunakan database *Google Scholar*, *Scencedirect*, dan SINTA dengan kata kunci "motivasi kerja", "kepuasan kerja", dan "pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja". Pencarian artikel yang dilakukan sejak bulan lalu hingga sekarang menghasilkan 100 artikel ilmiah. Selanjutnya, dilakukan seleksi artikel untuk ditinjau dengan menentukan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga diperoleh 39 artikel yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sampel: (i) Artikel dipublikasikan antara tahun 2018 – 2024, (ii) Topik Penelitian adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dan (iii) Jenis Penelitian kuantitatif dengan metode kolerasi atau regresi. Instrumen yang digunakan adalah lembar observasi untuk melakukan kodifikasi data. Lembar ini digunakan untuk mencatat informasi dari artikel yang dianalisis terkait tahun publikasi, subjek, jumlah sampel, serta data statistik yang diperlukan untuk menghitung *effect size* (Sugiyono, 2018).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian meta-analisis ini dilakukan secara kuantitatif melalui beberapa tahapan sistematis untuk mensintesis temuan dari studi-studi yang disertakan. Langkah pertama adalah mengkalkulasi nilai *effect size* dari setiap penelitian. *Effect size*

merupakan sebuah indeks kuantitatif yang mengestimasi besarnya dampak atau kekuatan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini, nilai korelasi (r) atau data statistik lain yang relevan dari setiap artikel ditransformasikan menjadi effect size (menggunakan Fisher's Z) untuk standardisasi, dengan interpretasi besaran efek merujuk pada kriteria yang diajukan oleh Cohen (dikutip dalam Retnawati, 2018). Selanjutnya, sebelum menggabungkan effect size, dilakukan uji heterogenitas menggunakan statistik Q (Chi-square). Uji ini krusial untuk menentukan apakah variasi effect size antar studi disebabkan oleh faktor kebetulan (sampling error) atau karena adanya perbedaan substantif antar studi (Borenstein et al., 2009). Tingkat heterogenitas yang signifikan menjadi dasar pemilihan model analisis. Berikutnya, pemilihan model analisis: penelitian ini menggunakan model efek acak (random-effects model). Model ini dipilih karena terbukti adanya heterogenitas yang signifikan, yang berarti effect size yang sebenarnya bervariasi antar studi. Model ini mengakomodasi variasi di dalam studi (within-study variance) dan antar studi (between-study variance), sehingga menghasilkan estimasi gabungan yang lebih konservatif dan realistis (Borenstein et al., 2009).

Visualisasi dan Estimasi Gabungan: Hasil dari setiap studi dan estimasi effect size gabungan divisualisasikan menggunakan forest plot. Forest plot menyajikan effect size dan interval kepercayaan dari masing-masing studi serta estimasi gabungan secara visual, yang direpresentasikan dengan simbol intan (diamond). Selanjutnya, memastikan validitas hasil, dilakukan analisis bias publikasi melalui tiga pendekatan yang saling melengkapi (triangulasi): Funnel Plot: Inspeksi visual pada funnel plot dilakukan untuk mendeteksi potensi asimetri sebaran studi, di mana plot yang asimetris dapat mengindikasikan adanya bias publikasi. Berikutnya, untuk mengonfirmasi temuan visual secara objektif, dilakukan Uji Egger yang secara statistik menguji asimetri funnel plot. Terakhir, Metode non-parametrik ini digunakan untuk mengidentifikasi jumlah studi yang kemungkinan "hilang" (tidak terpublikasi) dan mengoreksi effect size gabungan jika diperlukan (Borenstein et al., 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian meta-analisis memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menganalisis *effect size* yang dihasilkan dari hubungan kedua variabel tersebut. Variabel independen yang

dikaji adalah motivasi kerja, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja. Penelitian ini menganalisis total 39 artikel yang telah dipublikasikan di jurnal nasional. Penelitian meta-analisis ini menganalisis total 39 studi yang relevan dengan total sampel sebanyak 8.467 responden. Dari keseluruhan studi yang dianalisis, diperoleh nilai rata-rata *effect size* (dalam bentuk korelasi Fisher's Z) sebesar 0,08 dengan standar deviasi 0,12. Nilai *effect size* terentang dari nilai minimum 0,00 hingga nilai maksimum 0,56. Deskripsi statistik lengkap dari data yang dikumpulkan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Statistik

Descriptive	Z	Vz	Sez	Sample
rata-rata	0,08	0,01	0,09	217,10
Min	0,00	0,00	0,03	32,00
Mak	0,56	0,03	0,19	1557,00
SD	0,12	0,01	0,04	267,10

n=8467

Teknik analisis data yang digunakan adalah menghitung nilai *effect size* dari setiap penelitian. *Effect size* merupakan sebuah indeks kuantitatif yang mengestimasi besarnya dampak satu variabel terhadap variabel lain atau kekuatan asosiasi di antara keduanya dalam suatu studi (Hillmayr et al., 2020). Penghitungan *effect size* dalam penelitian ini menggunakan teori Cohen (dikutip dalam Retnawati, 2018). Kriteria nilai *effect size* dapat dilihat pada Tabel 1.

Pengujian Heterogenitas dan Pemilihan Model Analisis

Sebelum menggabungkan *effect size* dari masing-masing studi, langkah krusial berikutnya adalah melakukan uji heterogenitas. Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah perbedaan *effect size* yang diamati antar studi hanya disebabkan oleh kesalahan pengambilan sampel secara acak (*sampling error*) atau karena adanya perbedaan nyata dan sistematis

antar studi (misalnya, perbedaan metodologi, populasi, atau instrumen). Hasil dari uji heterogenitas ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Test Homogeneitas

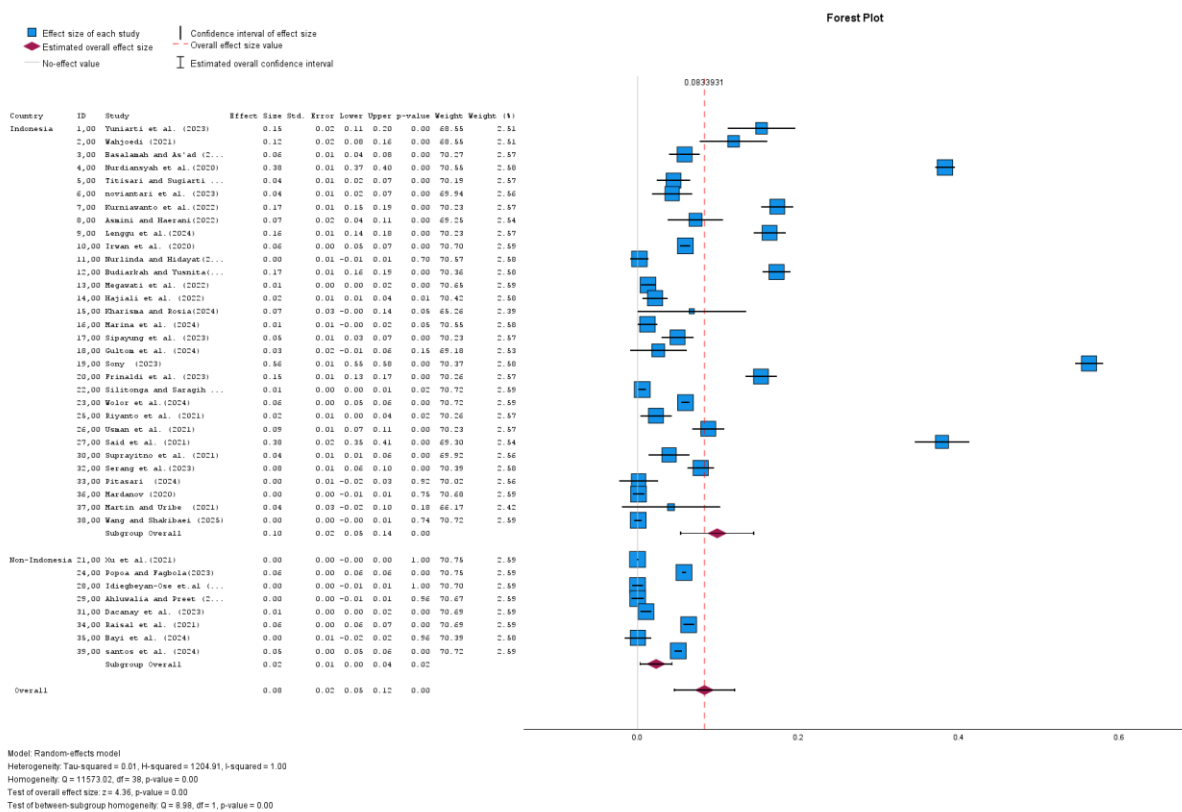
	Chi-square (Q statistic)	Df	Sig.
Indonesia	8226,274	30	0.000
Non-Indonesia	2344,759	7	0.000
Overall	11573,020	38	0.000

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, hasil uji heterogenitas secara keseluruhan (*Overall*) menghasilkan statistik Q (Chi-square) sebesar 11573.020 dengan derajat kebebasan (*df*) 38. Nilai signifikansi yang menyertainya adalah 0.000, yang jauh di bawah ambang batas alfa konvensional ($\alpha = 0.05$). Hasil ini secara definitif menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa studi-studi ini homogen. Dengan kata lain, terdapat bukti statistik yang sangat kuat bahwa variasi *effect size* antar studi adalah nyata dan signifikan, bukan sekadar fluktuasi acak. Implikasi dari temuan heterogenitas yang tinggi ini adalah penggunaan model efek acak (*random-effects model*) menjadi pilihan yang paling tepat untuk analisis selanjutnya. Tidak seperti model efek tetap (*fixed-effect model*) yang mengasumsikan satu nilai *effect size* sejati, model efek acak mengakui dan mengakomodasi adanya dua sumber variasi: variasi di dalam studi (*within-study variance*) dan variasi antar studi (*between-study variance*). Dengan demikian, model ini akan memberikan estimasi *effect size* gabungan yang lebih konservatif dan realistis, yang mencerminkan rata-rata dari distribusi *effect size* yang beragam.

Tabel 3. Effect Size Estimate

	Effect	Std.	Z	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	Size	Error			Lower	Upper
Indonesia	0,099	0,0232	4,273	0,000	0,054	0,145
Non-Indonesia	0,023	0,0103	2,252	0,024	0,003	0,043
Overall	0,083	0,0191	4,358	0,000	0,046	0,121

Inti dari penelitian meta-analisis ini adalah untuk mengestimasi besaran pengaruh gabungan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Menggunakan model efek acak, hasil estimasi ini disajikan secara komprehensif pada Tabel 3 dan divisualisasikan melalui *forest plot* pada Gambar 2.



Gambar 2. Forest Plot

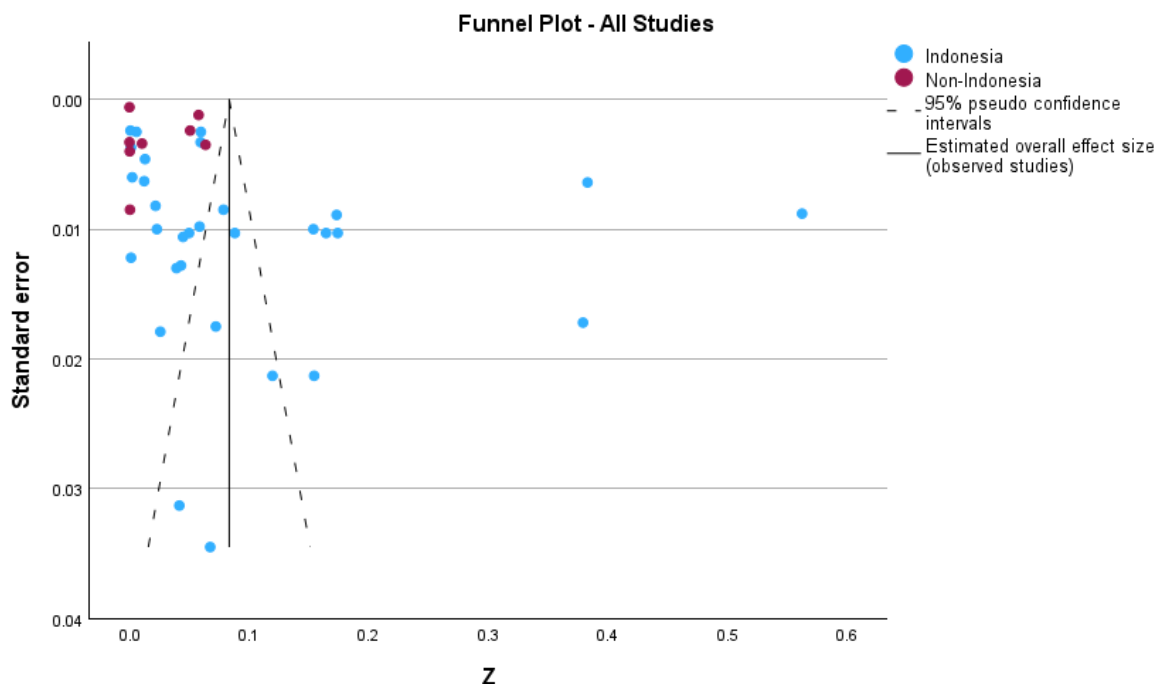
Forest plot pada Gambar 1 memberikan gambaran visual yang jelas mengenai hasil dari setiap studi individual (ditandai dengan kotak biru) beserta interval kepercayaannya (garis horizontal). Ukuran kotak merepresentasikan bobot studi dalam meta-analisis. Sebaran vertikal dari kotak-kotak ini secara visual mengkonfirmasi heterogenitas yang telah kita identifikasi sebelumnya. Intan (diamond) di bagian bawah plot merepresentasikan *effect size* gabungan secara keseluruhan, di mana lebar intan menunjukkan interval kepercayaan dari estimasi gabungan tersebut. Merujuk pada data numerik di Tabel 3, analisis pada baris "Overall" menunjukkan bahwa *effect size* gabungan dari 39 studi adalah 0.083. Hasil ini

signifikan secara statistik pada level tertinggi ($p < 0.001$), yang ditunjukkan oleh nilai Z sebesar 4.358. Makna signifikansi ini diperkuat oleh interval kepercayaan 95% yang berkisar antara 0.046 hingga 0.121. Fakta bahwa rentang ini secara keseluruhan berada di atas nol memberikan keyakinan statistik yang kuat untuk menolak hipotesis nol dan menyimpulkan hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Namun, interpretasi besaran efek juga penting. Berdasarkan konvensi yang diajukan oleh Cohen, *effect size* sebesar 0.083 tergolong dalam kategori "kecil". Ini adalah temuan yang sangat penting: meskipun hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja terbukti nyata dan konsisten di berbagai studi, besaran pengaruhnya secara rata-rata tidak terlalu besar. Hal ini mengimplikasikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, dan bukan satu-satunya penentu utama.

Analisis Validitas: Pengecekan Bias Publikasi

Langkah terakhir yang tidak kalah penting adalah memastikan bahwa hasil yang diperoleh tidak terdistorsi oleh bias publikasi—kecenderungan jurnal untuk lebih mempublikasikan studi dengan hasil yang signifikan daripada yang tidak signifikan. Untuk itu, dilakukan serangkaian analisis untuk menguji validitas temuan.



Gambar 3. Funnel Plot

Pertama, dilakukan inspeksi visual terhadap Funnel Plot (Gambar 3). Plot ini memetakan *effect size* setiap studi (sumbu-x) terhadap ukuran presisinya (standar error, sumbu-y). Secara teori, jika tidak ada bias, studi-studi ini akan tersebar secara simetris membentuk corong terbalik. Seperti terlihat pada gambar, sebaran studi menunjukkan pola yang relatif simetris, tanpa adanya kekosongan yang jelas di salah satu sisi bawah plot yang biasanya mengindikasikan adanya studi kecil dengan hasil non-signifikan yang "hilang". Untuk mengkonfirmasi observasi visual ini secara objektif, dilakukan Uji Regresi Egger (Tabel 4). Tes ini secara formal menguji asimetri dari *funnel plot*.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Egger

Parameter		Coefficient	Std. Error	T	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Indonesia	(Intercept)	0,086	0,0426	2,031	0,051	-0,001	0,174
	SE ^b	1,126	3,1488	0,358	0,723	-5,314	7,566
Non-Indonesia	(Intercept)	0,036	0,0190	1,923	0,103	-0,010	0,083
	SE ^b	-4,029	4,7713	-0,844	0,431	-15,704	7,646
Overall	(Intercept)	0,058	0,0312	1,864	0,070	-0,005	0,121
	SE ^b	2,621	2,5684	1,020	0,314	-2,583	7,825

Cat. a. Random-effects meta-regression, dan b. Standard error of effect size

Fokus utama dari uji ini adalah pada nilai signifikansi dari intercept. Untuk data keseluruhan (Overall), nilai p-value untuk intercept adalah 0.070. Karena nilai ini lebih besar dari ambang batas signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti statistik yang signifikan mengenai adanya asimetri pada funnel plot. Sebagai langkah konfirmasi akhir, dilakukan Uji Trim-and-Fill (Tabel 5), sebuah metode non-parametrik untuk mendeteksi dan mengkoreksi bias publikasi.

Tabel 5. Hasil Uji Trim-and-Fill

	Number	Effect Size	Std. Error	Z	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Observed	39	0,083	0,0191	4,358	0,000	0,046	0,121
Observed + Imputed ^a	39	0,083	0,0191	4,358	0,000	0,046	0,121

a. Number of imputed studies: 0

Hasil dari uji ini menunjukkan bahwa jumlah studi yang "hilang" dan perlu diimputasi adalah nol. Akibatnya, *effect size* yang diamati (0,083) sama persis dengan *effect size* yang telah disesuaikan (0,083). Triangulasi dari ketiga bukti ini—inspeksi visual *funnel plot*, hasil non-signifikan dari Uji Egger, dan nol studi imputasi dari Uji Trim-and-Fill—memberikan keyakinan yang sangat kuat bahwa hasil meta-analisis ini bebas dari bias publikasi yang signifikan dan dapat dianggap sebagai estimasi yang valid dan andal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis meta-analisis yang komprehensif terhadap 39 studi dengan total 8.467 responden, dapat ditarik kesimpulan utama bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. *Effect size* gabungan yang ditemukan adalah sebesar 0.083 ($p < 0.001$), yang meskipun tergolong dalam kategori "kecil" menurut konvensi Cohen, sifatnya yang konsisten dan signifikan di berbagai konteks studi menegaskan adanya hubungan yang andal antara kedua variabel ini.

Temuan ini secara kuantitatif mendukung pilar-pilar teori motivasi dan perilaku organisasi yang telah lama ada. Namun, besaran efek yang kecil juga memberikan sebuah wawasan penting: motivasi kerja bukanlah satu-satunya faktor penentu kepuasan kerja. Ia berinteraksi dengan berbagai faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi. Oleh karena itu, meskipun intervensi untuk

meningkatkan motivasi sangat direkomendasikan, pendekatan yang holistik dan multifaset diperlukan untuk mencapai peningkatan kepuasan kerja yang optimal.

Validitas temuan ini diperkuat oleh serangkaian uji bias publikasi yang menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak terdistorsi secara signifikan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi berupa estimasi yang kuat dan tidak bias mengenai hubungan motivasi dan kepuasan kerja. Secara praktis, para manajer dan praktisi sumber daya manusia dapat menggunakan temuan ini sebagai landasan berbasis bukti untuk terus memprioritaskan program-program pengembangan motivasi sebagai strategi investasi SDM yang valid untuk memupuk kepuasan, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Berikutnya

Meskipun penelitian ini telah dilakukan secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan dapat menjadi landasan bagi penelitian di masa depan. Keterbatasan Penelitian: (1) Fokus pencarian artikel yang dominan pada database dan kata kunci berbahasa Indonesia serta kriteria inklusi yang memprioritaskan subjek karyawan di Indonesia membuat generalisasi temuan ke konteks internasional atau budaya lain perlu dilakukan dengan hati-hati, (2) Hanya menyertakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode korelasi atau regresi, penelitian ini tidak menangkap pemahaman mendalam mengenai "mengapa" dan "bagaimana" motivasi memengaruhi kepuasan kerja yang mungkin bisa digali melalui studi kualitatif. (3) Penelitian ini berfokus pada estimasi hubungan secara keseluruhan dan tidak melakukan analisis moderator secara mendalam untuk menguji bagaimana variabel seperti jenis industri, level jabatan, atau demografi memengaruhi kekuatan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja.

Saran untuk Penelitian Berikutnya: (1) Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan meta-analisis serupa dengan cakupan yang lebih luas, menyertakan studi dari berbagai negara untuk melakukan analisis lintas budaya (cross-cultural). (2) Melakukan tinjauan sistematis atau meta-sintesis terhadap penelitian-penelitian kualitatif dapat memberikan pemahaman kontekstual yang kaya untuk melengkapi temuan kuantitatif dari penelitian ini. (3) Studi meta-analisis di masa depan dapat secara spesifik menguji peran variabel moderator (misalnya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sektor publik vs. swasta) untuk menjelaskan variasi

effect size yang ditemukan antar studi. Dan (4) Mengingat adanya temuan unik dari salah satu studi yang disertakan (Wolor et al., 2024) yang menunjukkan arah hubungan sebaliknya (kepuasan kerja memengaruhi motivasi), penelitian selanjutnya dapat secara khusus mengkaji hubungan kausalitas timbal balik antara kedua variabel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2019). Work Motivation: The Study in Relation to Job Satisfaction Amongst the State University Teachers. *Drishtikon : A Management Journal*, 10(1), 17–26.
- Alrawashdeh, M. N., Alsawalqa, R. O., Alnajdawi, A., Aljboor, R., AlTwahya, F., & Ibrahim, A. M. (2024). Workplace cyberbullying and social capital among Jordanian university academic staff: a cross-sectional study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02805-z>
- Ananda, S., & Eriza, F. (2023). The Influence of Teamwork, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance (Study at J&T Sibuhuan-Sosa Office). *Cashflow*, 2(4), 474–481.
- Annisa, & Supriyanto. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on The Department of Transportation of Blitar City). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (THE AJHSSR)*, 4(03), 355–362. www.theajhssr.com
- Asmini, & Haerani, S. (2022). The Effect of Job Stress, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Point of View Research Management*, 3(3), 216–231. <https://journal.accountingpointofview.id/index.php/POVREMA/article/view/216>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.
- Budiarkaha., Sunaryo, W., & Yusnita, N. a. (2023). the Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance Through Job Satisfaction Mediation (Empirical Study on Public Companies in Drinking Water Area (Perumdam) Tjm Sukabumi Regency). *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(5), 15–20.
- Dacanay, A.S., Gonzales, G.DV., Baldonado, C.XA., Guballa, N.R.SP., Marquez, HS., Domingo, H.AM., Diaz, K.GS., Catolico, D.IS., Gotis, E.G., & Tus, J. (2023). Job Motivation and Its Impact on Job Satisfaction Among Accountants. *Psychology And Education: A Multidisciplinary Journal*. Vol.9. pp. 412-418.
- Frinaldi, A., Saputra, B., Embi, M. A., Habibie, D. K., & Hashanah, F. (2023). Mediation effect of job satisfaction: Work motivation and e-government on service quality in the government of aceh singkil, Indonesia. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 317–337. <https://doi.org/10.20899/jpna.9.3.317-337>
- Gultom, P., Sipayung, A. B. R., & Hasibuan, G. A. A. (2024). The Effect of Work Discipline, Motivation, and Work Stress on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 12(5), 669–676. <https://doi.org/10.37641/jjakes.v12i5.2848>

- Gultom, P., Sipayung, A.B.R., & Hasibuan, G.A.A. (2024). The Effect of Work Discipline, Motivation, and Work Stress on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*. Vol.12(5).
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hillmayr, D., Ziernwald, L., Reinhold, F., Hofer, S. I., & Reiss, K. M. (2020). The potential of digital tools to enhance mathematics and science learning in secondary schools: A context-specific meta-analysis. *Computers & Education*, 153, 103897. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103897>
- Idiegbeyan-Ose, J., Aregbesola, A., Owolabi, S. E., & Eyiolorunshe, T. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction of staffin private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).
- 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*, Vol. 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kharisma, A. F., & Rosia, R. (2022). Effect of Competence, Work Environment, and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Economic and Finance Review*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.56897/iefr.v1i1.4>
- Kurniawanto, H., Tania, R. Z., & Wahyudi, M. A. (2022). Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation. *Jurnal Internasional Studi Sosial Dan Manajemen (IJOSMAS)*, 3(3), 150–162. <https://jurnal.umpwr.ac.id/index.php/volatilitas/article/view/3809>
- Lenggu, M., Kase, P., & Sayrani, L. P. (2024). Employee Performance at LLDIKTI Region XV: Effect of Work Motivation, Employee Placement and Job Satisfaction. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1214. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1614>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Marina, Saluy, A. B., & Kemalasari, N. (2023). The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 63–77. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Nitafan, R.P & Camay, J.C. (2020). Work Motivation and Job Satisfaction of Local Government Employees in Matalam, Cotabato Philippines: A Basis for Intervention Program. *Journal of Humanities and Education Development (JHED)*. Vol. 2(6).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work Motivation, Job

- Satisfaction and Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153–162. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- P. Nitafan, R., & Camay, J. C. (2020). Work Motivation and Job Satisfaction of Local Government Employees in Matalam, Cotabato Philippines: A Basis for Intervention Program. *Journal of Humanities and Education Development*, 2(6), 534–542. <https://doi.org/10.22161/jhed.2.6.18>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Reddy, V. V. (2019). The Relation between the Work Motivation and Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Journal of Advanced Research in English and Education*, 04(02), 17–21. <https://doi.org/10.24321/2456.4370.201903>
- Retnawati, H., Apino, E., Kartianom, & Anazifa, R. D. (2018). *Pengantar analisis meta*. Parama Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Said, J., Setyaningrum, R., Nugroho, A., & Yulianingsih, S. (2021). *The Influence of Organizational Commitment, Job Stress, and Work Motivation on Job Satisfaction (A Study at PT Matsuo Precision Indonesia's Injection Molding Deptin Cikarang)*. February. <https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2020.2303072>
- Serang, S., Ritamariani, A., Kamase, J., & Gani, A. (2023). The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Procedures on Job Satisfaction and Field Extension Performance Family Planning in South Sulawesi. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02180. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2180>
- Shaleh, A. R., & Nuraini, P. (2021). Examining gender role attitude as a moderator of personality, social support, and childcare responsibilities in women's work-life balance. *Psikohumaniora*, 6(2), 229–244. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v6i2.9591>
- Sholichah, A. S. (2020). Urgensi Pendidikan Karakter Pada Anak Usia Dini Dalam Tinjauan Neurosains. *JECIES: Journal of Early Childhood Islamic Education Study*, 1(1), 01–14. <https://doi.org/10.33853/jecies.v1i1.51>
- Sony, D. J. (2023). *The Effects of Gender and Work Motivation on Job Satisfaction among Working College Students Supervisor: Cliona Flood Dissertation submitted as a requirement for the degree of BSc (Hons) in Applied*.
- Sony, D.J (2023). The Effects of Gender and Work Motivation on Job Satisfaction among Working College Students. *Disertation*. Dun Laoghaire Institute of Art, Design & Technology
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suprayitno, Triastity, R., & Zakiya, L. (2021). The Influence of Leadership Style, Work Motivation and Work Environment on Employees' Job Satisfaction. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics,"* 8(3), 117–122. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.117-122](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.117-122)
- Wolor, C. W., Wibawa, E. A., Eranza, D. R. D., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2024). Impact of bullying on work motivation and job satisfaction. *Health Psychology Report*, 12(3), 238–

246. <https://doi.org/10.5114/hpr/166427>

Yuniarti, M., Mursidi, & Arifiani, R. S. (2023). The Effect of Work Motivation and Knowledge Sharing on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 03(2).