

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIVISI NON PRODUKSI PT XYZ

Samuel Marcelino Panggabean¹, Agus Frianto²

^{1, 2}Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: samuel.22150@mhs.unesa.ac.id

Article History

Received: 24-04-2026

Revision: 06-05-2026

Accepted: 09-05-2026

Published: 11-05-2026

Abstract. This study aims to analyze the influence of work motivation and work environment on job satisfaction of non-production division employees at PT XYZ. The study used a quantitative approach with a survey design, involving 113 respondents selected through a simple random sampling method. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression using SPSS version 26. The results of the study indicate that work motivation and work environment have a positive and significant effect on employee job satisfaction, both partially and simultaneously. This indicates that employees with a high level of work motivation and supported by a comfortable, safe, and supportive work environment tend to have a better level of job satisfaction. The implications of this study emphasize the importance of the role of management in designing human resource policies oriented towards increasing work motivation, such as providing rewards, career development opportunities, and performance recognition, as well as creating a conducive work environment physically and psychosocially. By considering these two factors in an integrated manner, the company is expected to be able to increase employee job satisfaction which can ultimately have an impact on improving performance, loyalty, and organizational sustainability.

Keywords: Employees; Job Satisfaction; Work Environment; Work Motivation

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan divisi non-produksi di PT XYZ. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, melibatkan 113 responden yang dipilih melalui metode simple *random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung interaksi kerja yang sehat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya peran manajemen dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja, seperti pemberian penghargaan, peluang pengembangan karier, dan pengakuan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif secara fisik maupun psikososial. Dengan memperhatikan kedua faktor tersebut secara terintegrasi, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Karyawan; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja

How to Cite: Panggabean, S. M & Frianto, A. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Non Produksi PT XYZ. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 363-374. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5523>

PENDAHULUAN

Transformasi global yang dipicu oleh digitalisasi dan otomatisasi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Fokus persaingan tidak lagi hanya terletak pada produk dan layanan, tetapi bergeser pada kualitas, motivasi, dan keberlanjutan kinerja SDM. Laporan World Economic Forum (2024) menunjukkan bahwa sekitar 50% jenis pekerjaan mengalami perubahan signifikan akibat otomatisasi. Namun, perubahan ini tidak selalu diikuti dengan peningkatan kesejahteraan psikologis pekerja. Data Gallup (2023) justru menunjukkan bahwa hanya 23% pekerja global yang merasa sangat puas dengan pekerjaannya. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah mendasar dalam pengelolaan kepuasan kerja di tengah meningkatnya tuntutan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Fenomena rendahnya kepuasan kerja juga tercermin dalam konteks nasional. Laporan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2024) mencatat bahwa sekitar 35% pekerja merasa beban kerja yang diterima tidak sebanding dengan imbalan yang diperoleh. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang mendukung, baik dari aspek fisik maupun budaya organisasi, turut memperburuk kondisi tersebut. Dampaknya terlihat pada menurunnya motivasi kerja, melemahnya loyalitas karyawan, serta meningkatnya kecenderungan untuk berpindah kerja. Situasi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan isu strategis yang perlu dikaji secara serius, terutama dalam organisasi yang menghadapi tekanan perubahan dan tuntutan kinerja yang tinggi.

Kepuasan kerja dipahami sebagai sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari kesesuaian antara harapan dan kondisi kerja yang dialami (Robbins & Judge, 2017). Salah satu kerangka teoretis yang relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah teori *Two-Factor Herzberg*, yang membedakan faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, berperan langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis, seperti lingkungan kerja dan hubungan sosial, berfungsi mencegah ketidakpuasan. Alshmemri et al. (2017) menegaskan bahwa kedua faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dan perlu dikelola secara simultan agar kepuasan kerja dapat tercapai secara optimal.

Kajian empiris yang mengintegrasikan motivasi kerja dan lingkungan kerja sebagai penentu kepuasan kerja masih menunjukkan keterbatasan. Beberapa penelitian sebelumnya cenderung mengkaji variabel secara parsial. Putri dan Rasyid (2025), misalnya, menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sehingga tidak secara langsung menguji kepuasan kerja sebagai variabel dependen utama. Penelitian Desintaputri dan Harsono (2025) hanya menyoroti pengaruh lingkungan kerja, sementara Fang Putra Wahyu Prasetyo (2025) lebih

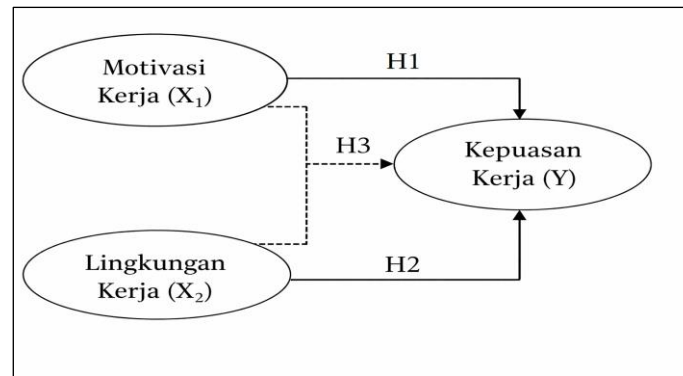
menekankan motivasi intrinsik tanpa mengaitkannya dengan kondisi lingkungan kerja. Padahal, teori reciprocal determinism Bandura (1986) menegaskan bahwa perilaku dan kepuasan individu dipengaruhi oleh interaksi antara faktor personal dan lingkungan secara bersamaan. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang secara eksplisit menguji pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Urgensi penelitian semakin kuat ketika dikaitkan dengan konteks organisasi PT XYZ. Sebagai BUMN strategis di sektor galangan kapal, PT XYZ memiliki struktur organisasi yang hierarkis dan budaya kerja semi-militer, sebagaimana tercermin dalam Annual Report PT XYZ periode 2022–2025. Data internal perusahaan menunjukkan adanya pengunduran diri karyawan pada periode 2024–2025, yang mengindikasikan potensi permasalahan kepuasan kerja. Selain itu, hasil wawancara awal dengan pihak Human Capital Management mengungkapkan kendala pada sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, dan proses promosi yang relatif lambat. Kondisi ini sejalan dengan temuan Ginting dan Siagian (2021) yang menyatakan bahwa struktur birokrasi yang kaku dapat menurunkan fleksibilitas komunikasi dan menciptakan jarak psikologis antara karyawan dan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ, baik secara parsial maupun simultan. Dengan merujuk pada sintesis teori dan temuan empiris, termasuk teori motivasi McClelland (1961), penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen SDM, tetapi memberikan dasar empiris yang kuat bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan lokasi penelitian di PT XYZ yang berada di Kota Surabaya. Subjek penelitian adalah karyawan divisi non produksi dengan total populasi sebanyak 150 orang yang tersebar di 10 divisi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* didasarkan pada pertimbangan bahwa populasi bersifat relatif homogen dan seluruh anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Berdasarkan teknik *sampling* tersebut, diperoleh sampel sebanyak 113 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner daring (*google form*) dan luring (sebar angket), observasi, dan wawancara dengan karyawan Divisi *Human Capital Management (HCM)*. Analisis data meliputi analisis deskriptif menggunakan nilai mean (Ferdinand, 2014) dan analisis statisitik menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan *software* SPSS versi 26.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	58	51,3%
		Perempuan	55	48,7%
		Total	113	100%
2	Usia	< 25 Tahun	4	3,5%
		25 – 34 Tahun	37	32,7%
		35 – 44 Tahun	40	35,4%
		> 45 Tahun	32	28,3%
		Total	113	100%
3	Masa Kerja	< 1 Tahun	8	7,1%
		1 – 5 Tahun	33	29,2%
		6 – 10 Tahun	35	31%
		> 10 Tahun	37	32,7%
		Total	113	100%
4	Unit Kerja	Divisi HCM	13	11,5%
		Sekretaris Perusahaan	21	18,6%
		Divisi Akuntansi	11	9,7%
		Divisi Legal	6	5,3%
		Divisi Manajemen Risiko	5	4,4%
		Divisi <i>Office of the board</i>	9	8%
		Divisi Pemasaran dan Penjualan	21	18,6%
		Divisi Perbendaharaan	10	8,8%
		Divisi Perencanaan strategis Perusahaan	11	9,7%
		Satuan Pengawasan Intern	6	5,3%
		Total	113	100%

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan data karakteristik responden yang disajikan pada tabel, dapat dilihat bahwa responden penelitian ini memiliki latar belakang yang cukup beragam dari sisi demografis maupun pekerjaan. Variasi tersebut mencakup perbedaan jenis kelamin, kelompok usia, tingkat pendidikan, serta masa kerja, yang menunjukkan bahwa sampel penelitian merepresentasikan kondisi karyawan divisi non-produksi secara cukup proporsional. Keberagaman karakteristik ini penting karena dapat menggambarkan sudut pandang karyawan dari berbagai tahapan karier dan pengalaman kerja. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan di PT XYZ.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan acuan interpretasi nilai rata-rata (mean) yang dikemukakan oleh (Ferdinand, 2014), di mana pengkategorian dilakukan dengan membagi rentang skala pengukuran menjadi beberapa interval untuk menentukan tingkat persepsi responden, mulai dari kategori rendah hingga tinggi. Berdasarkan acuan tersebut, nilai mean pada setiap variabel digunakan untuk menggambarkan kecenderungan penilaian responden terhadap kondisi aktual yang mereka rasakan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi, meskipun masih terdapat indikator dengan nilai relatif lebih rendah, seperti aspek apresiasi (mean $\pm 3,77$) dan peluang pengembangan (mean $\pm 3,89$). Pada variabel lingkungan kerja, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,84 yang juga berada dalam kategori tinggi, dengan indikator hubungan antar rekan kerja memiliki nilai tertinggi (mean $\pm 3,96$), sementara komunikasi vertikal dan fleksibilitas kerja memiliki nilai lebih rendah (mean $\pm 3,81$).

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,87 yang berada dalam kategori cukup tinggi. Indikator kepuasan terhadap pekerjaan dan hubungan kerja menunjukkan nilai yang lebih tinggi (mean $\pm 3,94$), sedangkan kepuasan terhadap keadilan dan kejelasan aturan kerja memiliki nilai relatif lebih rendah (mean $\pm 3,78$). Berdasarkan interpretasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik, namun masih terdapat beberapa indikator yang perlu menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0,184). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan dinyatakan valid.

Hasil Uji Reabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel motivasi kerja (X1) sebesar 0,970, lingkungan kerja (X2) sebesar 0,970, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,964. Nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dan instrumen penelitian konsisten untuk digunakan dalam pengumpulan data.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual pada model regresi berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 9,686 yang masih berada di bawah batas 10, serta nilai tolerance sebesar 0,103 yang lebih besar dari 0,10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas, sehingga hubungan antarvariabel independen masih berada dalam batas yang dapat diterima untuk analisis regresi.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Uji Glejser* dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung gejala *heteroskedastisitas*.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 2. Nilai Uji Regresi Linier Berganda

<i>Coefficients^a</i>					
Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.299		2.630	.010
	Motivasi Kerja (X1)	.214	.243	3.495	.001
	Lingkungan Kerja (X2)	.706	.739	10.632	.000

a. *Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)*

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda diperoleh persamaan antara variabel independen motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen kepuasan kerja sebagai berikut:

$$Y = 2,299 + 0,214X_1 + 0,706X_2 + e$$

Hasil persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta (α) sebesar 2,299 menggambarkan bahwa apabila seluruh variabel independen bernilai 0, maka nilai kepuasan kerja sebesar 2,299. Koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,214 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,214. Sementara itu, koefisien regresi variabel lingkungan kerja sebesar 0,706 menunjukkan bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,706. Seluruh koefisien regresi bernilai positif, yang mengindikasikan adanya hubungan searah antara variabel independen dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis (Uji t & Uji F)

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,495 lebih besar dari t tabel 1,982 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 10,632 lebih besar dari t tabel 1,982 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang berarti lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 947,430 lebih besar dari F tabel 3,08 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0,944, yang berarti variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan sebesar 94,4% variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 5,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

DISKUSI

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ Indonesia, yang didukung oleh nilai rata-rata sebesar 3,93 dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu, seperti (Maulana & Nurlina, 2024; Ningrum & Munawaroh, 2025; Basalamah & As'ad, 2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di berbagai sektor.

Analisis deskriptif menunjukkan masih terdapat indikator yang relatif lebih rendah, yaitu aspek apresiasi (mean 3,77) serta kompensasi dan pengembangan karier (mean 3,89), yang mengindikasikan bahwa sistem penghargaan dan peluang karier belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi karyawan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan sistem apresiasi berbasis kinerja serta peningkatan kejelasan dan pemerataan pengembangan karier guna mengoptimalkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ, dengan nilai rata-rata sebesar 3,84 yang berada pada kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu, seperti (Saputra, 2022; Vannes, 2024; Alni, 2024; dan Pradana,

2021), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan ($\beta = 0,706$) dibandingkan motivasi kerja ($\beta = 0,214$).

Masih terdapat indikator dengan nilai relatif lebih rendah, yaitu kejelasan dan keadilan aturan kerja (mean 3,78–3,81), serta dukungan atasan dan komunikasi (mean 3,81), yang menunjukkan bahwa aspek transparansi, konsistensi kebijakan, dan kualitas komunikasi organisasi belum optimal. Kondisi ini menegaskan perlunya peningkatan pada aspek tersebut guna memperkuat kualitas lingkungan kerja dan mendorong peningkatan kepuasan kerja secara lebih menyeluruh.

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari kombinasi faktor internal berupa motivasi kerja dan faktor eksternal berupa lingkungan kerja yang saling melengkapi. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Maulana & Nurlina, 2024; Ningrum & Munawaroh, 2025; serta Nurhasanah et al., 2024) yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di berbagai sektor.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan motivasi kerja, sehingga memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan peran relatif kedua variabel terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, masih terdapat indikator kepuasan kerja dengan nilai relatif lebih rendah, seperti kejelasan dan keadilan aturan kerja (mean 3,76–3,78), budaya kerja (mean 3,81), serta komunikasi organisasi (mean 3,87), yang menunjukkan perlunya peningkatan transparansi, kualitas komunikasi, dan penguatan budaya kerja. Kondisi ini menegaskan bahwa optimalisasi aspek-aspek tersebut diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara lebih komprehensif.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan harus melalui pengelolaan motivasi kerja dan lingkungan kerja secara terpadu. Temuan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan, bahkan dengan kontribusi yang sangat besar (94,4%), menegaskan bahwa organisasi perlu memprioritaskan kebijakan sumber daya manusia yang berfokus pada pemberian penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, serta penguatan sistem komunikasi dan kejelasan aturan kerja. Selain itu, dominannya pengaruh lingkungan kerja mengindikasikan bahwa perbaikan aspek fisik maupun psikososial, seperti hubungan kerja

yang harmonis, dukungan atasan, dan transparansi kebijakan, menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengintegrasikan strategi peningkatan motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif secara berkelanjutan akan lebih berpeluang meningkatkan kinerja, loyalitas, serta menjaga keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan divisi non produksi PT XYZ. Motivasi kerja yang tinggi, yang tercermin melalui dorongan berprestasi, tanggung jawab, penghargaan terhadap kinerja, kompensasi, serta peluang pengembangan diri, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif, yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, dukungan atasan, komunikasi yang efektif, serta kejelasan aturan kerja, juga berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,944, yang berarti kedua variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 94,4% variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 5,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan variabel yang terbatas hanya pada motivasi kerja dan lingkungan kerja, serta objek penelitian yang difokuskan pada karyawan divisi non produksi, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada seluruh unit kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *organizational commitment*, serta memperluas cakupan objek penelitian ke divisi lain agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Alni, R. A. S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja: Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(11), 4494–4506. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i11.1533>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Asraf, Nabila, Bagea, Sahili, & Abbas. (2023). *Effect of Work Environment, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Dua Tiga Sejahtera*. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i03.189>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Basalamah, M. S., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Desintaputri, R. A., & Harsono, H. (2025). The Influence of Work Environment and Satisfaction on Employee Performance at Bank PT. BPR BKK BLORA Jepon Branch. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 5(2), 1085–1091. <https://doi.org/10.37531/amar.v5i2.3247>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: pedoman penelitian untuk penelitian skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Forum, W. E. (2024). *Global Risks Report 2024*. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx>
- Heni, S., Arifin, A., & Djonu, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Desa Watudiran Waigate Kabupaten Sikka. *Jurnal Nasional Holistic Science*, 2(1). <https://doi.org/10.56495/hs.v2i1.106>
- Idris, N., Masrevaniah, A. T., & Athifa, I. N. (2024). The influence of work motivation and work environment on job satisfaction and its impact on the performance of Bank Mandiri employees in Palembang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), e03573. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Iqbal, M. (2021). The effect of work motivation and work environment on employee performance mediated by job satisfaction at PT ICI Paints Indonesia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(5). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i5>
- Khairunnisa, & Murwaningsih. (2025). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Proyek Tol Probowangi Paket 1 PT Adhi Karya (Persero) Tbk*. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i3.771>
- Krismawati, N. K. A., & Manuaba, I. B. S. (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Indonesian Journal of Instruction*, 3(2), 92–104. <https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517>
- Kurniawanto. (2022). *Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation*. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i3.209>
- Maladewi, M., Kurniati, T., & Sulaeman, S. (2022). Pengaruh Fungsi Kepimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Berdampak kepada Kinerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Keperawatan*, 14(3), 775–784.
- Malik'aiman, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *EMJM – E-Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.31933/emjm.v2i2.1068>

- Maulana, I., & Nurlina. (2024). Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan di PT Indomarco Prismaatama. *JORAPI: Jurnal Riset Dan Publikasi Inovasi*. <https://doi.org/10.70451/pkm.v2i1.600>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Nasution, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hijau Priyan Perdana. *JRMB: Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.30743/jrmb.v7i2.9366>
- Ningrum, A. C., & Munawaroh, M. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 3(1). <https://doi.org/10.55606/mri.v3i1.3434>
- Nurhasanah, N., Ariani, T., & Yuliani, G. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 3 Balikpapan. *Media Riset Ekonomi (MR.EKO)*, 3(1), 23–32. <https://doi.org/10.36277/mreko.v3i1.372>
- Pradana. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Divisi Pemasaran dan SDM di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)*. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p281-286>
- Riyanto, S., Endri, & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance through employee engagement: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.. (2017). *Organizational Behavior* 17th ed. (17th ed.). Boston: Pearson.
- Safitri, N. A., & Santoso, B. (2022). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Tidak Tetap di SMK Negeri 1 Nganjuk. *Jurnal E-Bis*, 6(2), 595–605. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i2.943>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Vannes, F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *JMK – Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i1.28573>