SURPLUS: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
Tahun 2026, Volume 4, Nomor 2, Bulan Januari-Juni: hlm 1552-1573
e-ISSN: 2964-7665 | URL: https://yptb.org/index.php/sur | e-Mail: jurnalq17@gmail.com

Lisensi: CC-BY DOI: https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.1923

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PRODUKSI: STUDI PADA PT SELAMAT PRAMA ARTA BANDUNG

Azzahra Kasih Dyanti[1], & Maria Merry Marianti[2*]
[1&2*] Manajemen, Fakultas Ekonomi,Universitas Katolik Parahyangan
[*]e-Mail: merrym@unpar.ac.id

Submit Tgl: 28-Mei-2026 Diterima Tgl: 29-Mei-2026 Diterbitkan Tgl: 05-Juni-2026

Abstract: *Previous studies have demonstrated a positive relationship between job satisfaction and work motivation; however, most of these studies were conducted in the service sector, large industries, or civil service settings. Research that simultaneously examines the dimensions of job satisfaction on work motivation in the context of medium-scale tea industries with a limited number of employees remains scarce. This study aims to fill this gap by analyzing the effect of job satisfaction on work motivation of production employees at PT Selamat Prama Arta. The study employed a quantitative method with a population of 37 employees and data analysis using PLS-SEM. The results showed that employees' work motivation had an average score of 2.56, which falls into the high category. The work itself dimension had a positive and significant effect on work motivation with a coefficient of 0.421 and a p-value of 0.000. The compensation dimension also had a positive and significant effect with a coefficient of 0.275 and a p-value of 0.030. Furthermore, development opportunities had a positive and significant effect with a coefficient of 0.309 and a p-value of 0.010. Work relationships showed a positive and significant effect with the highest coefficient of 0.452 and a p-value of 0.001, while the work environment had a positive and significant effect with a coefficient of 0.374 and a p-value of 0.001. Collectively, all dimensions of job satisfaction explained 71.6% of the variation in employees' work motivation (R-square = 0.716). Thus, the higher the job satisfaction perceived by employees, the higher their work motivation. This study contributes to providing empirical evidence from an underexplored small-to-medium scale tea industry context, as well as offering managerial intervention priorities based on the magnitude of influence of each job satisfaction dimension.*

Keywords: *Job Satisfaction; Work Motivation; PLS-SEM; Production Employees; Tea Industry.*

Abstrak: Penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan postif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja, namun sebagian besar dilakukan pada sektor jasa, industri besar, atau pegawai negeri. Masih jarang penelitian yang mengkaji secara simultan dimenasi kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada konteks industri teh skala menengah dengan jumlah karyawan terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan produksi di PT Selamat Prama Arta. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebanyak 37 karyawan dan analisis data menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 2,56 dan termasuk kategori tinggi. Dimensi pekerjaan itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0,421 dan p-value 0,000. Dimensi kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,275 dan p-value 0,030. Selanjutnya, peluang pengembangan memiliki pengaruh positif dan

Copyright©2026: Azzahra Kasih Dyanti, & Maria Merry Marianti

signifikan dengan koefisien 0,309 dan p-value 0,010. Hubungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien terbesar yaitu 0,452 dan p-value 0,001, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,374 dan p-value 0,001. Secara simultan, seluruh dimensi kepuasan kerja mampu menjelaskan 71,6% variasi motivasi kerja karyawan (R-square = 0,716) Dengan demikian, semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam menyediakan bukti empiris dari konteks industri teh skala kecil-menengah yang jarang terjamah, serta menawarkan prioritas intervensi manajerial berdasarkan besaran pengaruh masing-masing dimensi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; PLS-SEM; Produksi Karyawan; Industri Teh

Cara mengutip Dyanti, A. K., & Marianti, M. M. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Produksi: Studi Pada PT Selamat Prama Arta Bandung. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 4*(2), 1552–1573. https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.1923

PENDAHULUAN

Indonesia termasuk penghasil teh terbesar di dunia. Provinsi yang paling banyak memproduksi teh di Indonesia adalah dari provinsi Jawa Barat, yang menyumbang sekitar 70% produksi teh nasional.Dari produksi tehIndonesia, setengahnya diekspor keluar negeri. Teh dari Indonesia yang diproduksi dan diekspor berasal dari perkebunan-perkebunan yang berada di Indonesia baik milik negara maupun swasta. Produksi daun teh kering cenderung meningkat setiap tahunnya, dari 49.907 ton pada tahun 2020 menjadi 50.292 ton pada tahun 2021, atau meningkat sebesar 1,28%. Dari produksi terbesar pada tahun 2020, Jawa Barat menyumbang 42.547 ton atau sekitar 85.7% dari total produksi teh di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2022).

Industri teh menjadi sumber pendapatan, devisa negara, sekaligus penyedia lapangan pekerjaan(Anyona, 2023).Namun demikian, Badan Pusat Statistik (2022) melaporkan bahwa telah terjadi penurunan luas areal tanah teh dari tahun ke tahun. Dengan adanya penurunan luas areal tersebut, industri teh di Indonesia menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat. Untuk tetap dapat bertahan dan bersaig, perusahaan tidak dapat lagi hanya mengandalkan aset fisik, melainkan harus sangat bergantung pada efektivitas dan produktivitas sumber daya manusianya. Dalam situasi ini, motivasi kerja karyawan menjadi faktor sangat krusial.

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tindakan yang dapat menghasilkan pengaruh positif bagi perusahaan(Syabani & Huda, 2020). Faktor utama yang mendukung tercapainya motivasi kerja yang tinggi adalah kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berprestasi(Ali & Anwar, 2021; Baporikar, 2021). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya memperlihatkan motivasi kerja yang positif dan signifikan karena kepuasan kerja memicu dorongan internal untuk melampaui ekspektasi(Juprizona et al., 2022). Kepuasan kerja merupakan perilaku karyawan atas pekerjaannya dan terkait bagaimana situasi lingkungan kerja, kerja sama antar rekan, imbalan yang didapatkan serta faktor lainnya yang berhubungan dengan aspek psikologis(Dewi & Harjoyo, 2019). Kepuasan kerja yang tinggi pada akhirnya memengaruhi

motivasi kerja karyawan, di mana karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi untuk berprestasi (Chen & Wu, 2022).

PT Selamat Prama Arta adalah perusahaan yang bergerak di industri teh hitam. Perusahaan teh swasta ini didirikan pa tahun 1974 dengan nama PD Selamat di Bandung, Jawa Barat. Pada tahun 1982, perusahaan memulai kegiatan penjualan ekspor dan mengubah bentuk perusahaan menjadi perseroan terbatas (PT) dengan nama PT Selamat Prama Arta. Perusahaan ini menjual produknya ke dalam negeri seperti PT Gunung Slamat (Sosro), PT Duta Serpack Inti (2 Tang), PT Indoglobal Galang Pamitra, CV Sinco Jaya Abadi, Teh Naga, dan Teh Bendera, serta ke luar negeri seperti Harrisons Tea LTD (New Zealand), Asia East Tea Manufactury Co. LTD (Taiwan, dan Finlays (UK). Jenis produk yang dijual adalah teh hitam dengan modifikasi blend dan sortir. Jenis-jenis teh yang dijual adalah FANN II, BOPF, DUST II, dan DUST III.

Berdasarkan data produksi PT Selamat Prama Arta tahun 2024, perusahaan hanya mencapai target produksi pada 2 dari 10 bulan, dengan rata-rata selisih target tidak mencapai sebesar 31.119 kg per bulan pada bulan-bulan lainnya. Selain itu, perusahaan mengalami kerugian akibat produk rusak (*nett loss*) pada 7 dari 1 bulan, dengan total kerugian sebesar 1.600 kg selama periode tersebut. Data ini menunjukkan adanya masalah operasional yang kronis.

Tabel 1.Hasil Produksi PT Selamat Prama Arta tahun 2024

Bulan	Hasil Produksi	Hasil Nett	Rugi	Target	Target Tidak Tercapai
Januari	89.750	89.700	50	120.000	30.300
Februari	32.500	32.500	-	65.000	32.500
Maret	107.000	106.400	600	85.000	Target Tercapai
April	112.200	112.000	200	175.000	63.000
Mei	110.500	110.000	500	95.000	Target Tercapai
Juni	122.950	122.800	150	205.000	82.200
Juli	175.700	175.450	250	180.000	4.550
Agustus	166.800	166.500	300	175.000	8.500
September	93.400	93.350	50	100.500	7.150
Oktober	100.700	100.700	-	120.500	19.800

Sumber: PT Selamat Prama Arta

Dari hasil wawancara awal dengan Kepala Bagian Produksi dan tiga orang karyawan produksi, ditemukan tiga faktor utama yang dikeluhkan karyawan, meliputi minimnya supervisi dan arahan d ari atasan langsung, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja, dan tidak adanya kesempatan promosi yang jelas. Ketiga keluhan ini secara teoritis merupakan indikator rendahnya kepuasan kerja (Schermerhorn, 2011). Lebih lanjut, karyawan yang diwawancarai mengakui bahwa keluhan tersebut menyebabkan mereka kehilangan inisiatif, enggan menyelesaikan target, dan kurang peduli terhadap kualitas produk. Pernyataan ini merupakan indikator langsung dari rendahnya motivasi kerja(McClelland, 1985).

Meskipun hubungan kausal antara rendahnya motivasi dan tidak tercapainya target produksi belum dapat dibuktikan secara statistik pada tahap ini (karena motivasi tidak diukur

dalam data produksi harian), keterkaitan logis dapat dibangun melalui dua jalur pertama, secara teoritis motivasi kerja merupakan determinan utama produktivitas (Purnamasari & Lestari, 2022), dan kedua, secara empiris keluhan karyawan tentang kurangnya apresiasi, supervisi, dan kompensasi yang tidak adil secara konsisten muncul bersamaan dengan periode tidak tercapainya target. Penelitian ini akan menguji secara kuantitatif apakah rendahnya kepuasan kerja benar-benar menjadi penyebab rendahnya motivasi, yang kemudian berdampak pada kinerja produksi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkonfirmasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja seperti penelitian Chen & Wu (2022), Baporikar (2021), dan Jamal Ali & Anwar (2021), sebagian besar studi tersebut dilakukan pada konteks perusahaan besar, sektor jasa, atau pegawai negeri. Penelitian pada industri teh skala menengah dengan jumlah karyawan terbatas ($n < 50$) masih jarang dilakukan, padahal organisasi kecil memiliki dinamika kepuasan kerja yang berbeda, seperti hubungan interpersonal yang lebih intensif dan keterbatasan jenjang karier formal.

Secara spesifik, terdapat tiga kesenjangan (*research gaps*) yang belum dijawab oleh penelitian sebelumnya. Pertama, belum ada studi yang menguji pengaruh kelima dimensi kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja) secara simultan terhadap motivasi kerja pada karyawan produksi industri teh swasta di Indonesia. Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan regresi linier berganda dengan asumsi normalitas dan sampel besar.Penelitian pada populasi kecil ($n = 37$) memerlukan pendekatan PLS-SEM yang lebih *robust* terhadap distribusi non-normal dan ukuran sampel terbatas, namun penerapannya pada konteks industri teh belum banyak dilakukan. Ketiga, penelitian terdahulu cenderung menemukan kompensasi atau pekerjaan itu sendiri sebagai prediktor dominan motivasi kerja(Ilmi & Juliana, 2023). Namun, belum diketahui apakah hubungan kerja justru menjadi faktor yang lebih penting dalam organisasi kecil dengan pengawasan yang minim dan komunikasi yang intensif.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja yang direpresentasikan oleh dimensi pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi di PT Selamat Prama Arta Bandung.Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Pekerjaan itu sendiri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

H3: Peluang pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

H4: Hubungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

H6: Kepuasan kerja (yang direpresentasikan oleh kelima dimensi di atas) secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

Hipotesis-hipotesis tersebut akan diuji menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) seperti yang dijelaskan pada bagian metode penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Berdasarkan tujuan atau fungsinya, penelitian ini berjenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*).Zulganef (2018) menyatakan bahwa penelitian eksplanasi bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu.Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian terapan (*applied research*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta yang berjumlah 37 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas dan peneliti ingin memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai seluruh karyawan produksi, maka penelitian ini menggunakan teknik total sampling (sensus), di mana seluruh populasi dijadikan responden tanpa ditarik sampel. Dengan demikian, tidak terdapat teknik sampling dalam penelitian ini karena semua anggota populasi dilibatkan sebagai responden.

Ukuran sampel yang tergolong kecil ($n = 37$) menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan teknik analisis data. *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) tidak dapat digunakan karena memerlukan ukuran sampel minimal 100–200 responden (Hair et al., 2019). Sebaliknya, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) lebih sesuai untuk ukuran sampel kecil karena tidak memiliki asumsi distribusi normal dan lebih *robust* terhadap keterbatasan sampel (Hair, et al., 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan PLS-SEM sebagai teknik analisis utama

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui Kuesioner, Wawancara, dan Studi Dokumen.Instrumen utama untuk mengukur variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja.Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh 37 karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.Wawancara dilaksanakan pada tahap awal penelitian untuk mengidentifikasi fenomena dan masalah yang terjadi di lapangan.Wawancara dilakukan dengan Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian HRD, dan tiga orang karyawan produksi.Studi dokumen digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa laporan produksi PT Selamat Prama Arta tahun 2024.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan kisi-kisi yang dikembangkan dari teori masing-masing variabel. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 4 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, 4 = Sangat Setuju). Skala 4 poin dipilih untuk menghindari kecenderungan menjawab netral (*central tendency bias*).Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tiga pertimbangan utama:

1. Ukuran sampel kecil ($\boldsymbol{n = 37}$)

   PLS-SEM lebih sesuai untuk sampel terbatas dibandingkan CB-SEM (Hair et al. 2019)
2. Model yang kompleks

   Penelitian ini memiliki lima dimensi pada variabel eksogen yang diuji secara simultan terhadap variabel endogen.
3. Distribusi data non-normal

PLS-SEM tidak mensyaratkan normalitas data, sehingga lebih *robust* untuk data empiris di lapangan.

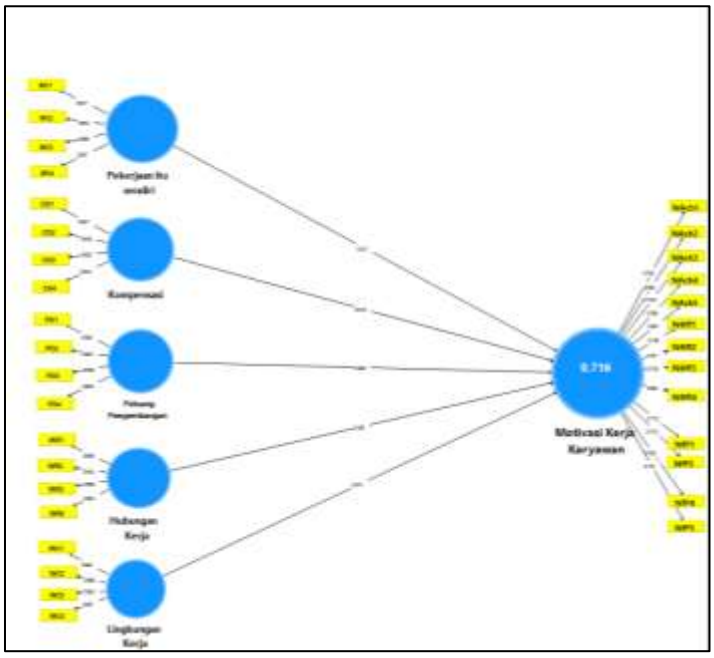
Analisis data dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi *outer model* (model pengukuran) dan evaluasi *inner model* (model struktural), sesuai dengan prosedur standar PLS-SEM (Hair, et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai apakah indicator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telKh mampu merefleksikan konstruk laten secara memadai. Tahap awal evalusi *outer model* dalam penelitian ini difokuskan pada pengujian *outer loading* untuk mengetahui Tingkat reliabilitas masing-masing indiKator dalam menjelaskan variable laten yang diukurnya. (Hair et al., 2017) menjelaskan bahwa indikator reflektif dinyatakan baik apabila memiliki nilai *outer loading* minimal 0,708. Nilai tersebut menunjukan bahwa lebih dari 50% varians indicator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan.

Setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak memenuhi kriteria, dilakukan pengujian menggunakan algoritma PLS untuk memperoleh model pengukuran yang lebih baik. Hasil pengujian tersebut menghasilkan model final dengan indikator yang telah di seleksi berdasarkan nilai *outer loading.*



Gambar 1. *Output* PLS Algoritma Final
Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator yang tersisa dalam model memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *indicator reliability.* Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam model final telah mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara memadai. Dengan demikian, model pengukuran final dalam penetlitian ini telah memenuhi kriteria *indicator reliability*, sehingga model dapat dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi *outer model* berikutnya.

1. *Convergent Validity*

   Uji validitas konvergen (*convergent validity*) merupakan pengujian yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki keterkaitan yang tinggi dalam mengukur variabel laten yang sama. Dalam model pengukuran reflektif, validitas konvergen dapat dievaluasi melalui nilai *loading factor* dari masing-masing indikator.Hair *et al*(2017) menjelaskan bahwa indikator reflektif idealnya memiliki nilai outer loading di atas 0,70, karena nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang bersangkutan. Namun demikian, dalam penelitian empiris, indikator dengan nilai loading antara 0,40 sampai 0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan atau dieliminasi, tergantung pada pengaruhnya terhadap kualitas model secara keseluruhan, khususnya terhadap *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability*. Setelah memastikan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi kriteria (> 0,70), tahap berikutnya dalam evaluasi validitas konvergen adalah melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa besar varians atau keragaman dari indikator-indikator suatu konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk laten itu sendiri, dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh *measurement error* (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019).

   Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan *cross loading*. Hasil pengujian tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.Cross Loading

	Kompensasi	Motivasi Kerja Karyawan	Peluang Pengembangan	Lingkungan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	Hubungan Kerja
CO1	0,907	0,286	-0,076	0,003	-0,081	0,287
CO2	0,949	0,516	0,016	0,192	-0,022	0,383
CO3	0,933	0,385	0,056	0,146	-0,042	0,259
CO4	0,944	0,529	0,196	0,129	-0,041	0,312
NAch1	0,343	0,784	0,411	0,362	0,159	0,207
NAch2	0,361	0,853	0,313	0,198	0,275	0,419
NAch3	0,260	0,746	0,374	0,321	0,272	0,291
NAch4	0,638	0,789	0,224	0,317	0,157	0,354
NAch5	0,488	0,851	0,297	0,209	0,394	0,418
NAff1	0,336	0,752	0,386	0,352	0,178	0,312
NAff2	0,260	0,767	0,077	0,305	0,588	0,327
NAff3	0,280	0,755	0,268	0,278	0,213	0,501
NAff4	0,386	0,830	0,247	0,068	0,441	0,430
NfP1	0,343	0,773	0,178	0,265	0,190	0,375
NfP2	0,436	0,718	0,327	0,468	0,057	0,244

NfP4	0,445	0,780	0,041	0,218	0,201	0,517
NfP5	0,308	0,773	0,212	0,009	0,216	0,454
	Kompensasi	**Motivasi Kerja Karyawan**	**Peluang Pengembangan**	**Lingkungan Kerja**	**Pekerjaan itu sendiri**	**Hubungan Kerja**
PD1	-0,003	0,275	0,948	0,089	-0,051	-0,020
PD2	0,007	0,276	0,934	0,128	-0,103	-0,098
PD3	0,074	0,272	0,936	-0,023	-0,037	-0,024
PD4	0,150	0,390	0,959	0,109	-0,032	0,060
WC1	0,128	0,311	0,035	0,948	-0,095	-0,183
WC2	0,120	0,354	0,014	0,868	-0,075	0,015
WC3	0,146	0,291	0,096	0,934	-0,092	-0,170
WC4	0,115	0,238	0,201	0,921	-0,140	-0,191
WI1	-0,098	0,350	0,001	-0,140	0,947	0,038
WI2	-0,013	0,294	-0,083	-0,096	0,952	0,027
WI3	-0,117	0,262	-0,096	-0,091	0,969	-0,101
WI4	0,042	0,352	-0,052	-0,073	0,931	-0,099
WR1	0,480	0,481	-0,033	-0,107	-0,015	0,960
WR2	0,249	0,478	0,058	-0,128	-0,045	0,940
WR3	0,253	0,414	-0,019	-0,203	-0,052	0,962
WR4	0,299	0,438	-0,064	-0,080	-0,017	0,954

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel *cross loading* di atas, terlihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya masing-masing. Pada konstruk kompensasi, indikator CO1, CO2, CO3, dan CO4 memiliki *loading* tertinggi pada variabel kompensasi, yaitu masing-masing sebesar 0,907; 0,949; 0,933; dan 0,944, yang nilainya lebih tinggi dibandingkan *loading* indikator-indikator tersebut pada konstruk lain. Demikian pula pada konstruk motivasi kerja karyawan, seluruh indikator seperti NAch1, NAch2, NAch3, NAch4, NAch5, NAff1, NAff2, NAff3, NAff4, NfP1, NfP2, NfP4, dan NfP5 menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk motivasi kerja karyawan, dengan rentang nilai antara 0,718 sampai 0,853.

Pada konstruk peluang pengembangan, indikator PD1, PD2, PD3, dan PD4 juga memiliki *loading* tertinggi pada konstruk peluang pengembangan, masing-masing sebesar 0,948; 0,934; 0,936; dan 0,959. Begitu pula pada konstruk lingkungan kerja, indikator WC1, WC2, WC3, dan WC4 memiliki *loading* tertinggi pada konstruk lingkungan kerja, yaitu 0,948; 0,868; 0,934; dan 0,921. Selanjutnya, pada konstruk pekerjaan itu sendiri, indikator WI1, WI2, WI3, dan WI4 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya, yaitu 0,947; 0,952; 0,969; dan 0,931. Demikian juga pada konstruk hubungan kerja, indikator WR1, WR2, WR3, dan WR4 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk hubungan kerja, masing-masing sebesar 0,960; 0,940; 0,962; dan 0,954.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Hubungan Kerja	0,910
Kompensasi	0,871
Lingkungan Kerja	0,843
Motivasi Kerja Karyawan	0,614
Pekerjaan itu sendiri	0,902
Peluang Pengembangan	0,892

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Hasil pengujian AVE dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.X. Berdasarkan tabel tersebut, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50. Konstruk Hubungan Kerja memiliki nilai AVE tertinggi yaitu 0,910, yang berarti bahwa 91,0% varians dari keempat indikator hubungan kerja (WR1, WR2, WR3, WR4) dapat dijelaskan oleh konstruk hubungan kerja itu sendiri, sementara hanya 9,0% yang merupakan *measurement error*. Nilai AVE yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator hubungan kerja memiliki kesamaan yang sangat baik dalam mengukur konstruk tersebut.

Konstruk Pekerjaan itu sendiri memiliki nilai AVE sebesar 0,902, Peluang pengembangan sebesar 0,892, Kompensasi sebesar 0,871, dan Lingkungan kerja sebesar 0,843. Keempat konstruk ini juga memiliki nilai AVE di atas 0,80, yang tergolong sangat baik dan mengindikasikan bahwa indikator-indikatornya sangat representatif dalam mengukur masing-masing konstruk.

Sementara itu, konstruk Motivasi Kerja Karyawan memiliki nilai AVE sebesar 0,614. Meskipun nilai ini lebih rendah dibandingkan kelima konstruk lainnya, angka tersebut tetap berada di atas ambang batas 0,50 yang direkomendasikan. Hal ini berarti bahwa 61,4% varians dari 13 indikator motivasi kerja (yang mengukur tiga dimensi: kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan) dapat dijelaskan oleh konstruk motivasi kerja itu sendiri. Nilai AVE 0,614 tergolong cukup dan masih dapat diterima dalam penelitian ilmu sosial (Hair et al., 2019), terutama mengingat konstruk motivasi kerja dalam penelitian ini bersifat multidimensi (mencakup tiga komponen dari teori McClelland) sehingga secara alamiah memiliki tingkat keragaman indikator yang lebih tinggi dibandingkan konstruk yang lebih homogen.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator lebih kuat merepresentasikan konstruk yang diukurnya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Dengan kata lain, tidak terdapat indikator yang memiliki *cross loading* lebih tinggi pada konstruk lain daripada pada konstruk asalnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian telah memiliki perbedaan empiris yang memadai dan tidak mengalami tumpang tindih yang berlebihan. Berdasarkan hasil uji *cross loading*, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan telah mampu membedakan secara baik antar konstruk laten, sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Dalam analisis PLS-SEM, reliabilitas konstruk umumnya dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Hair et al., suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,6 dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur variabel laten yang diteliti. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.Nilai Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability***
Hubungan Kerja	0,967	0,976
Kompensasi	0,952	0,964
Lingkungan Kerja	0,938	0,955
Motivasi Kerja Karyawan	0,947	0,954
Pekerjaan itu sendiri	0,964	0,974
Peluang Pengembangan	0,960	0,970

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Konstruk hubungan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,967, kompensasi sebesar 0,952, lingkungan kerja sebesar 0,938, motivasi kerja karyawan sebesar 0,947, pekerjaan itu sendiri sebesar 0,964, dan peluang pengembangan sebesar 0,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Selain itu, seluruh konstruk juga memiliki nilai *Composite Reliability* yang berada di atas 0,70. Konstruk hubungan kerja memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,976, kompensasi sebesar 0,964, lingkungan kerja sebesar 0,955, motivasi kerja karyawan sebesar 0,954, pekerjaan itu sendiri sebesar 0,974, dan peluang pengembangan sebesar 0,970. Dengan demikian, seluruh variabel laten dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena telah memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan.

Apabila dibandingkan antar konstruk, nilai *Composite Reliability* tertinggi terdapat pada konstruk hubungan kerja, yaitu sebesar 0,976, sedangkan nilai terendah terdapat pada konstruk motivasi kerja karyawan, yaitu sebesar 0,954. Meskipun demikian, seluruh nilai tersebut tetap menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing konstruk telah mampu mengukur variabel laten secara konsisten.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, baik ditinjau dari nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability*. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut (Hair et al., 2017), *inner model* dalam analisis PLS-SEM digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian serta menilai kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Oleh karena itu, setelah *outer model* dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi *inner model* untuk melihat kelayakan model, kekuatan penjelasan model, kemampuan prediksi, serta signifikansi hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini, evaluasi *inner model* dilakukan melalui uji kelayakan model, *R-square, effect size (f-square), predictive relevance (Q-square),* dan uji signifikansi melalui *bootstrapping*.

1. Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

   Menurut (Hair et al., 2017), evaluasi *inner model* dalam analisis PLS-SEM dapat dilengkapi dengan uji kelayakan model untuk melihat sejauh mana model yang dibangun memiliki kecocokan dengan data empiris.Salah satu ukuran yang umum digunakan adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).Nilai SRMR yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan model yang baik, sedangkan nilai yang lebih kecil dari 0,10 masih dapat diterima. Selain itu, kelayakan model juga dapat dilihat dari *Normed Fit Index* (NFI), di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan kecocokan model yang semakin baik.

Tabel 5.Model Fit

	Saturated Model	***Estimated Model***	**Kesimpulan**
SRMR	0,095	0,095	Layak
d_ULS	5,052	5,052	Layak
d_G	10,648	10,648	Layak
Chi-Square	990,750	990,750	Layak
NFI	0,538	0,538	Layak

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan tabel uji kelayakan model, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,095 baik pada *saturated model* maupun *estimated model*. Menurut Hair et al. (2022), nilai SRMR < 0,10 masih dapat diterima untuk model yang kompleks dengan ukuran sampel kecil, meskipun nilai yang lebih ideal adalah < 0,08. Dengan demikian, model penelitian ini memilii tingkat kelayakan marjinal cukup layak untuk digunakan dalam analisis, tetapi bukan model yang sangat baik. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,538 tergolong rendah, karena nilai NFI yang umumnya dianggap dapat diterima adalah ≥ 0,90 (Hu & Bentler, 1999). Rendahnya nilai NFI ini perlu diinterpretasikan secara hat-hati.

Meskipun model fit tidak ideal, Hair et al. (2019) menekankan bahwa dalam penelitian eksploratif dengan sampel terbatas, kelayakan model tidak boleh hanya dinilai dari satu indikator (seperti NFI). Oleh karena itu, keputusan untuk melanjutkan analisis ke pengujian hipotesis tetap dapat dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa nilai R-square (0,716) tergolong substansial, seluruh indikator memiliki outer loading > 0,70, dan seluruh konstruk memenuhi relaibilitas (CR > 0,70). Dengan demikian, model penelitian ini dapat digunakan untuk pengujian hipotesis**,** tetapi hasilnya harus diiterpretasikan dengan hati-hati dan generalisasi dibatasi hanya pada konteks populasi penelitian (PT Selamat Prama Arta). Dengan demikian, berdasarkan hasil uji kelayakan model, model penelitian ini dapat dinyatakan cukup layak untuk dilanjutkan ke tahap

evaluas*i R-square, effect size (f-square), predictive relevance (Q-square),* dan uji signifikansi hipotesis.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (*R-square*) digunakan untuk menunjukkan besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2017), nilai *R-square* sebesar 0,75 dikategorikan substansial, 0,50 dikategorikan moderat, dan 0,25 dikategorikan lemah. Oleh karena itu, semakin besar nilai *R-square*, maka semakin besar pula kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Tabel 6.R-Square

Variabel Endogen	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Motivasi Kerja Karyawan	0.716	0.670

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Motivasi Kerja Karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0,716 dan *R-square adjusted* sebesar 0,670. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan sebesar 71,6% variasi pada variabel motivasi kerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 28,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Dengan demikian, berdasarkan kriteria (Hair et al., 2017), nilai *R-square* sebesar 0,716 termasuk dalam kategori substansial. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel motivasi kerja karyawan, sehingga model struktural dalam penelitian ini dapat dinilai cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

3. *Effect Size (F square)*

Uji *effect size* (*f-square*) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Menurut (J. F. Hair et al., 2022), nilai *f-square* sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. Dengan demikian, uji ini digunakan untuk melihat seberapa kuat pengaruh setiap variabel eksogen dalam meningkatkan nilai *R-square* variabel endogen.

Tabel 7.*Effect Size* (f^2)

Variabel Eksogen	f^2 terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Kategori
Hubungan Kerja	0.612	Besar
Kompensasi	0.225	Sedang
Lingkungan Kerja	0.457	Besar
Pekerjaan itu Sendiri	0.615	Besar
Peluang Pengembangan	0.332	Sedang

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan hasil pengujian, variabel pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *f-square* sebesar 0,615, hubungan kerja sebesar 0,612, dan lingkungan kerja sebesar 0,457. Ketiga nilai tersebut berada di atas batas 0,35, sehingga termasuk dalam kategori efek besar. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang kuat terhadap variabel motivasi kerja karyawan dalam model penelitian.

Sementara itu, variabel kompensasi memiliki nilai *f-square* sebesar 0,225 dan peluang pengembangan sebesar 0,332. Kedua nilai tersebut berada pada rentang 0,15 sampai 0,35, sehingga termasuk dalam kategori efek sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan peluang pengembangan juga memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan, meskipun kekuatannya tidak sebesar variabel pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, dan lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel eksogen dalam penelitian ini memiliki kontribusi terhadap variabel motivasi kerja karyawan, dengan kekuatan pengaruh yang bervariasi. Variabel pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, dan lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling besar dalam model, sedangkan kompensasi dan peluang pengembangan memberikan kontribusi pada tingkat sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar variabel eksogen dalam penelitian ini memiliki pengaruh substantif dalam menjelaskan perubahan pada variabel endogen.

4. *Predictive Relevance* (Q2)

Uji *predictive relevance* (*Q-square*) dilakukan untuk menilai kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen. Menurut (Hair et al., 2017), nilai Q-square (Q^2) yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan nilai Q^2 yang kurang dari atau sama dengan 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi yang memadai. Dengan demikian, semakin besar nilai Q^2, maka semakin baik kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen.

Tabel 8.Predictive Relevance (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	Q^2
Motivasi Kerja Karyawan	481.000	282.935	0.412

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Motivasi Kerja Karyawan memiliki nilai SSO sebesar 481,000, SSE sebesar 282,935, dan Q^2 sebesar 0,412. Nilai Q^2 tersebut lebih besar dari 0, sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini berarti bahwa variabel pekerjaan itu sendiri, kompensasi,

peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja memiliki kemampuan yang memadai dalam memprediksi variabel motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini tidak hanya memiliki kemampuan penjelasan yang baik, tetapi juga memiliki kemampuan prediksi yang memadai terhadap variabel endogen. Hasil ini memperkuat bahwa model penelitian layak untuk digunakan dalam pengujian hubungan antarvariabel dan pengujian hipotesis.

5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian ini dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada *software* SmartPLS dengan melihat nilai *original* sample, *t-statistics*, dan *p-values*. Kriteria pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah hipotesis diterima apabila nilai *t-statistics*> 1,96 dan *p-values*< 0,05.

Tabel 9.Uji Hipotesis

Hubungan	Koefisien	*Sample Mean*	*STD*	*T-Statistics*	*P-Values*	Keputusan
Hubungan Kerja → Motivasi Kerja Karyawan	0.452	0,442	0,130	3.483	0,001	H4 Diterima
Kompensasi → Motivasi Kerja Karyawan	0.275	0,281	0,126	2.179	0,030	H2 Diterima
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja Karyawan	0.374	0,365	0,116	3.230	0,001	H5 Diterima
Pekerjaan itu Sendiri → Motivasi Kerja Karyawan	0.421	0,414	0,103	4.108	0,000	H1 Diterima
Peluang Pengembangan → Motivasi Kerja Karyawan	0.309	0,311	0,119	2.589	0,010	H3 Diterima

Sumber: Pengolahan Hasil Kuesioner

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hubungan hubungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,452, nilai *t-statistics* sebesar 3,483, dan *p-values* sebesar 0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, H4 diterima.

Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,275, nilai *t-statistics* sebesar 2,179, dan *p-values* sebesar 0,030. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, H2 diterima.

Hubungan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,374, nilai *t-statistics* sebesar 3,230, dan *p-values* sebesar 0,001. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga H5 diterima.

Selanjutnya, hubungan pekerjaan itu sendiri terhadap motivasi kerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,421, nilai *t-statistics* sebesar 4,108, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh sebab itu, H1 diterima.

Adapun hubungan peluang pengembangan terhadap motivasi kerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,309, nilai *t-statistics* sebesar 2,589, dan *p-values* sebesar 0,010. Nilai tersebut menunjukkan bahwa peluang pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, H3 diterima.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel eksogen dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Dengan diterimanya H1, H2, H3, H4, dan H5, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja yang terdiri atas pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap masing-masing dimensi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki karyawan bagian produksi PT Selamat Prama Arta.

Pembahasan

A. Pekerjaan itu sendiri terhadap Motivasi Kerja karyawan

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa pekerjaan itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil uji *bootstrapping*, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,421, nilai t-statistics sebesar 4,108, dan nilai *p-values* sebesar 0,000. Temuan ini sejalan dengan penelitian Vo *et al*(2022) dan Fitria *et al*(2022) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan, termasuk makna pekerjaan dan kompetensi bahwa karakteristik pekerjaan, termasuk makna pekerjaan kompetensi yang dirasakan, berkontribusi terhadap motivasi kerja individu.

Dalam lingkup PT Selamat Prama Arta, nilai nilai rata-rata dimensi pekerjaan itu sendiri berada pada kategori puas (2,53). Karyawan menilai bahwa pekerjaan mereka memiliki tantangan dan variasi yang cukup, meskipun sifat pekerjaan produksi teh yang cenderung monoton (berulang setiap hari) tetap menjadi tantangan.Namun demikian, karena karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna (menghasilkan produk teh yang diekspor ke luar negeri), hal ini justru menjadi pendorong motivasi internal yang kuat.Temuan ini menunjukkan bahwa makna pekerjaan (pekerjaan yang dihasilkan dibanggakan) dapat mengompensasi aspek monoton dari pekerjaan produksi.

Pimpinan PT Selamat Prama Arta perlu terus memperkuat pemaknaan pekerjaan karyawan, misalnya dengan menyampaikan apresiasi bahwa hasil produksi mereka dinikmati konsumen domestik maupun internasional, serta memberikan variasi tugas yang memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan baru

B. Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,275, t-statistik 2,179, dan *p-value* 0,030. H2 diterima, meskipun pengaruhnya tergolong sedang (f^2 = 0,225) dibandingkan dimensi lainnya. Menarik untuk dicermati bahwa nilai rata-rata dimensi kompensasi berada pada kategori tidak puas (2,46)**.**Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum tidak merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, namun ketidakpuasan tersebut tidak menghilangkan pengaruh positif

kompensasi terhadap motivasi kerja. Artinya, *meskipun kompensasi saat ini belum memuaskan, perbaikannya tetap akan meningkatkan motivasi kerja*.

Dalam lingkup spesifik PT Selamat Prama Arta**,** hasil wawancara awal menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan bagian produksi dinilai tidak sesuai dengan beban kerja. Beban kerja yang tinggi dengan target produksi sering tidak tercapai (seperti pada Tabel 1) tidak diimbangi dengan insentif produksi yang memadai. Karyawan juga mengeluhkan bahwa tidak ada perbedaan kompensasi yang signifikan antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah, sehingga menurunkan dorongan untuk bekerja lebih giat.

Perusahaan perlu meninjau ulang sistem kompensasi, khususnya dengan menerapkan komponen *variable pay* (insentif berbasis produktivitas). Misalnya, memberikan bonus bulanan bagi tim produksi yang mencapai atau melampaui target, serta memberikan penghargaan khusus bagi karyawan dengan tingkat kerusakan produk (*nett loss*) terendah. Hal ini penting karena nilai f^2 kompensasi yang sedang (0,225) menunjukkan bahwa perbaikan kompensasi akan memberikan dampak nyata, meskipun tidak sebesar dimensi lainnya.

C. Peluang Pengembangan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa peluang pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur 0,309, t-statistik 2,589, dan p-value 0,010. H3 diterima dengan efek sedang ($f^2 = 0,332$). Nilai rata-rata dimensi peluang pengembangan adalah 2,84 (kategori puas), tertinggi dibanding dimensi kepuasan kerja lainnya. Karyawan menilai bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan pengembangan jabatan (2,91), pengembangan kemampuan kerja (2,89), serta jenjang karier yang cukup jelas (2,83). Namun, aspek pelatihan kerja memperoleh nilai lebih rendah (2,72), sehingga masih perlu ditingkatkan.

Dalam lingkup PT Selamat Prama Arta, karyawan bagian produksi sebagian besar telah bekerja lebih dari 5 tahun dan jarang mendapatkan pelatihan formal. Minimnya pelatihan ini menjadi keluhan utama dalam wawancara awal.Meskipun demikian, karyawan tetap memiliki harapan untuk naik jabatan atau mendapatkan tanggung jawab lebih besar.Hasil ini menunjukkan bahwa harapan untuk berkembang (walaupun pelatihan masih terbatas) sudah cukup untuk mendorong motivasi kerja.

Perusahaan perlu merancang program pelatihan yang terjadwal, misalnya pelatihan *quality control* untuk mengurangi produk rusak, atau pelatihan keselamatan kerja. Dengan biaya yang relatif rendah, pelatihan internal (*in-house training*) dapat dilakukan oleh supervisor atau kepala bagian.Selain itu, perlu disusun *career path* yang lebih transparan sehingga karyawan mengetahui langkah-langkah yang harus ditempuh untuk promosi.

D. Hubungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan **koefisien terbesar** di antara kelima dimensi, yaitu 0,452, dengan t-statistik 3,483 dan p-value 0,001. H4 diterima dengan efek besar ($f^2 = 0,612$). Nilai rata-rata dimensi hubungan kerja berada pada kategori tidak puas (2,48). Hal ini menarik karena meskipun karyawan secara umum tidak puas dengan hubungan kerja yang ada, namun dimensi ini justru memiliki pengaruh

paling kuat terhadap motivasi kerja. Artinya, perbaikan hubungan kerja akan memberikan dampak peningkatan motivasi yang paling besar dibandingkan dimensi lainnya.

Dalam lingkup PT Selamat Prama Arta, hasil wawancara awal mengungkapkan bahwa minimnya supervisi dan komunikasi dua arah yang tidak efektif menjadi keluhan utama. Karyawan merasa tidak mendapatkan arahan yang jelas dari atasan, serta tidak diberikan umpan balik atas kinerja mereka.Dalam organisasi kecil seperti PT Selamat Prama Arta (hanya 37 karyawan produksi), hubungan interpersonal menjadi sangat krusial karena setiap individu berinteraksi secara langsung setiap hari. Ketika hubungan kerja tidak harmonis atau komunikasi terputus, dampaknya terhadap motivasi akan terasa sangat cepat.Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya(Ilmi & Juliana, 2023; Kristinae et al., 2025) yang umumnya menemukan kompensasi atau pekerjaan itu sendiri sebagai prediktor dominan. Dalam konteks industri teh skala kecil-menengah dengan pengawasan minim, hubungan kerja justru menjadi faktor paling menentukan. Karena hubungan kerja memiliki efek terbesar ($f^2 = 0,612$) dan saat ini masih dalam kategori tidak puas, perusahaan harus menjadikan perbaikan hubungan kerja sebagai prioritas nomor satu.

E. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur 0,374, t-statistik 3,230, dan p-value 0,001. H5 diterima dengan efek besar ($f^2 = 0,457$). Nilai rata-rata dimensi lingkungan kerja adalah 2,43 (kategori tidak puas), yang merupakan nilai terendah di antara kelima dimensi kepuasan kerja. Karyawan menilai bahwa aspek keamanan kerja, kenyamanan fisik, dan fasilitas pendukung masih belum memadai.

Dalam lingkup PT Selamat Prama Arta, lingkungan kerja pabrik teh memiliki tantangan spesifik: suhu ruangan yang panas, debu teh yang beterbangan, serta kebisingan mesin produksi. Karyawan yang diwawancarai menyebutkan bahwa tidak tersedia ruang istirahat yang layak dan perlengkapan keselamatan kerja (seperti masker debu dan pelindung telinga) seringkali tidak tersedia atau dalam kondisi rusak.

Meskipun lingkungan kerjamemiliki pengaruh besar ($f^2 = 0,457$), perbaikannya membutuhkan investasi yang tidak sedikit. Oleh karena itu, prioritas dapat diberikan pada perbaikan yang berbiaya rendah namun berdampak signifikan. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa aspek keselamatan kerja dipatuhi, mengingat industri teh memiliki risiko gangguan pernapasan akibat paparan debu teh dalam jangka panjang.

F. Kepuasan kerja yang direpresentasikan oleh dimensi pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa kelima dimensi kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki p-value < 0,05 dan berkontribusi terhadap nilai R-square sebesar 0,716. Hal ini berarti bahwa kelima dimensi kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,6% variasi motivasi kerja karyawan, sedangkan sisanya 28,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model (misalnya karakteristik individu, kepemimpinan transformasional, atau komitmen organisasional).

Dalam lingkup PT Selamat Prama Arta, nilai R-square 0,716 tergolong substansial (Hair et al., 2022), yang menunjukkan bahwa model penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang sangat kuat bagi motivasi kerja di perusahaan teh skala menengah.

Implikasi Manajeial

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi hubungan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja (koefisien 0,452; f^2=0,612) namun saat ini masih berada dalam kategori tidak puas (rata-rata 2,48), manajemen PT Selamat Prama Arta perlu memprioritaskan perbaikan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Langkah konkret yang dapat dilakukan antara lain mengadakan *daily briefing* 15 menit sebelum shift dimulai untuk memberikan arahan yang jelas, menerapkan sistem umpan balik bulanan (*one-on-one feedback*) antara supervisor dan setiap karyawan, serta menyediakan kotak saran anonim yang ditindaklanjuti secara transparan. Selain itu, mengadakan kegiatan kebersamaan sederhana seperti olahraga atau makan siang bersama satu kali per bulan dapat mempererat hubungan antar karyawan.

Dimensi lingkungan kerja juga memiliki pengaruh besar (koefisien 0,374; f^2=0,457) dengan rata-rata terendah (2,43) sehingga menjadi prioritas kedua. Manajemen disarankan untuk menyediakan alat pelindung diri (masker debu N95 dan *earplug*) secara rutin dan gratis, menambah kipas angin industri di area produksi, serta menyediakan ruang istirahat sederhana yang bersih dengan akses air minum yang cukup. Perbaikan fasilitas kebersihan seperti toilet dan tempat cuci tangan juga perlu dilakukan dengan segera.

Meskipun kompensasi berada dalam kategori tidak puas (2,46) dan memiliki pengaruh sedang (f^2=0,225), perbaikannya tetap penting namun dapat dilakukan secara bertahap. Manajemen dapat memulai dengan menerapkan insentif bulanan berbasis produktivitas, misalnya memberikan bonus bagi tim yang mencapai target dan penghargaan khusus bagi karyawan dengan tingkat kerusakan produk terendah. Evaluasi dan penyesuaian upah pokok secara berkala (minimal 5-10% per tahun) juga perlu dipertimbangkan.

Untuk dimensi peluang pengembangan yang sudah tergolong puas (2,84) namun masih memiliki ruang peningkatan, manajemen dapat mengadakan pelatihan internal (*in-house training*) mengenai *quality control* dan keselamatan kerja secara terjadwal (1-2 hari per 6 bulan) dengan biaya relatif rendah, serta menyusun dan mensosialisasikan jenjang karier yang transparan dari operator hingga supervisor beserta kualifikasi yang dibutuhkan. Terakhir, dimensi pekerjaan itu sendiri yang sudah puas (2,53) perlu dipertahankan dengan terus memperkuat makna pekerjaan, misalnya menyampaikan apresiasi bahwa hasil produksi karyawan diekspor ke berbagai negara, serta memberikan variasi tugas untuk mengurangi kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 2,56 dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan produksi di PT Selamat Prama Arta memiliki motivasi kerja yang cukup baik, meskipun aspek kerja sama, kontribusi tim, dan kepercayaan dari atasan masih relatif rendah.
2. Dimensi pekerjaan itu sendiri memperoleh nilai rata-rata 2,53 dalam kategori puas dan terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,421; p-value 0,000). Semakin baik persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki.
3. Dimensi kompensasi memiliki nilai rata-rata 2,46 dalam kategori tidak puas, namun tetap berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,275; p-value 0,030). Semakin baik dan adil kompensasi yang diterima, maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan.
4. Dimensi peluang pengembangan memiliki nilai rata-rata 2,84 dalam kategori puas dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,309; p-value 0,010). Semakin baik kesempatan pengembangan kemampuan, pelatihan, dan jenjang karier, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
5. Dimensi hubungan kerja memperoleh nilai rata-rata 2,48 dalam kategori tidak puas, namun tetap berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,452; p-value 0,001). Hubungan kerja yang baik antara atasan dan rekan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
6. Dimensi lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata 2,43 dalam kategori tidak puas dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,374; p-value 0,001). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung keselamatan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
7. Seluruh dimensi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi,peluang pengembangan, hubungan kerja, dan lingkungan kerja, secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,6% variasi motivasi kerja karyawan (R-square = 0,716). Semua dimensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki.

Implikasi Manajeial

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi hubungan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja (koefisien 0,452; f^2=0,612) namun saat ini masih berada dalam kategori tidak puas (rata-rata 2,48), manajemen PT Selamat Prama Arta perlu memprioritaskan perbaikan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Langkah konkret yang dapat dilakukan antara lain mengadakan *daily briefing* 15 menit sebelum shift dimulai untuk memberikan arahan yang jelas, menerapkan sistem umpan balik bulanan (*one-on-one feedback*) antara supervisor dan setiap karyawan, serta menyediakan kotak saran anonim yang ditindaklanjuti secara transparan. Selain itu, mengadakan kegiatan kebersamaan sederhana seperti olahraga atau makan siang bersama satu kali per bulan dapat mempererat hubungan antar karyawan.

Dimensi lingkungan kerja juga memiliki pengaruh besar (koefisien 0,374; f^2=0,457) dengan rata-rata terendah (2,43) sehingga menjadi prioritas kedua. Manajemen disarankan

untuk menyediakan alat pelindung diri (masker debu N95 dan *earplug*) secara rutin dan gratis, menambah kipas angin industri di area produksi, serta menyediakan ruang istirahat sederhana yang bersih dengan akses air minum yang cukup. Perbaikan fasilitas kebersihan seperti toilet dan tempat cuci tangan juga perlu dilakukan dengan segera.

Meskipun kompensasi berada dalam kategori tidak puas (2,46) dan memiliki pengaruh sedang (f^2=0,225), perbaikannya tetap penting namun dapat dilakukan secara bertahap. Manajemen dapat memulai dengan menerapkan insentif bulanan berbasis produktivitas, misalnya memberikan bonus bagi tim yang mencapai target dan penghargaan khusus bagi karyawan dengan tingkat kerusakan produk terendah. Evaluasi dan penyesuaian upah pokok secara berkala (minimal 5-10% per tahun) juga perlu dipertimbangkan.

Untuk dimensi peluang pengembangan yang sudah tergolong puas (2,84) namun masih memiliki ruang peningkatan, manajemen dapat mengadakan pelatihan internal (*in-house training*) mengenai *quality control* dan keselamatan kerja secara terjadwal (1-2 hari per 6 bulan) dengan biaya relatif rendah, serta menyusun dan mensosialisasikan jenjang karier yang transparan dari operator hingga supervisor beserta kualifikasi yang dibutuhkan. Terakhir, dimensi pekerjaan itu sendiri yang sudah puas (2,53) perlu dipertahankan dengan terus memperkuat makna pekerjaan, misalnya menyampaikan apresiasi bahwa hasil produksi karyawan diekspor ke berbagai negara, serta memberikan variasi tugas untuk mengurangi kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya melibatkan 37 responden (seluruh populasi karyawan produksi PT Selamat Prama Arta). Meskipun PLS-SEM dapat mengakomodasi ukuran sampel kecil, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan teh lain atau industri lain. Generalisasi hanya terbatas pada konteks PT Selamat Prama Arta. Nilai NFI sebesar 0,538 tergolong rendah, menunjukkan bahwa model teoritis yang diuji belum sepenuhnya cocok dengan data empiris. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kompleksitas model (33 indikator untuk 6 konstruk) dan ukuran sampel yang terbatas.Penelitian selanjutnya dengan sampel lebih besar (minimal 100-150 responden) diperlukan untuk mengonfirmasi model ini. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* (data dikumpulkan pada satu titik waktu), sehingga tidak dapat membuktikan hubungan kausalitas secara definitif. Pengukuran motivasi kerja sebelum dan sesudah intervensi (*pre-test post-test design*) akan lebih kuat untuk membuktikan kausalitas. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner laporan diri (*self-report questionnaire*), yang berpotensi menimbulkan *common method bias* (karyawan cenderung menjawab secara konsisten untuk semua pertanyaan). Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sumber data yang berbeda (misalnya penilaian atasan untuk motivasi kerja) untuk mengurangi bias ini. Industri teh memiliki karakteristik unik (musim panen, fluktuasi harga komoditas, paparan debu teh), sehingga temuan ini mungkin tidak sepenuhnya relevan untuk industri lain seperti manufaktur elektronik atau jasa.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, berikut adalah saran bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan studi ini, Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih dari satu perusahaan teh (misalnya 3-5 perusahaan teh di Jawa Barat) dengan total responden minimal 100-150 karyawan, sehingga hasilnya lebih dapat digeneralisasi. Peneliti selanjutnya dapat menguji model alternatif, misalnya dengan menambahkan variabel mediasi (seperti komitmen organisasional) atau variabel moderasi (seperti masa kerja atau tingkat pendidikan), untuk memperoleh nilai NFI yang lebih baik (≥ 0,90). Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain *longitudinal* (pengukuran berulang dalam jangka waktu tertentu) atau *quasi-experimental* (memberikan intervensi dan mengukur sebelum-sesudah) untuk membuktikan hubungan kausalitas yang lebih kuat. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja antara industri teh dengan industri lain (misalnya perkebunan kopi, kelapa sawit, atau manufaktur) untuk melihat apakah temuan ini bersifat spesifik industri. Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan metode kualitatif (wawancara mendalam atau focus group discussion) untuk menggali lebih dalam alasan di balik rendahnya kepuasan kerja pada dimensi hubungan kerja dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of E mployees ' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, *5*(2), 21–30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Anyona, A. O. (2023). Macroeconomic Factors and Financial Performance of Kenya Tea Development Agency Managed Factories in Western Rift of Kenya. *International Academic Journal of Economics and Finance*, *3*(10), 199–236.

Baporikar, N. (2021). Effect of Reward on Motivation and Job Satisfaction. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*,*8*(1). https://doi.org/10.4018/ijamse.2021010102

Chen, A. H., & Wu, R. Y. (2022). Mediating Effect of Brand Image and Satisfacton on Loyalty through Experimental Marketing: A Case Study of a Sugar Heritage Destination. *Sustainability*, *14*(12). https://doi.org/10.3390/su14127122

Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNPAM PRESS.

Fitria, Surajiyo, Aprianto, R., Idayati, I., Mulyono, H., & Ningmas, R. (2022). Quality of Work Life and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Moderating Variable. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, *1*(1), 340–353. https://doi.org/10.54099/aijms.v1i1.307

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J F, Hulf, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publication.

Hair, J F, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage Publication*.

Hair, Joseph F, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). *Cutoff Criteria for Fix Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. Structural Equation Modeling*. *6*, 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Ilmi, M., & Juliana, S. S. (2023). The Effect of Motivation and Compensation on Employee Performance in South Tangerang. *JIMKES Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *11*(3), 1095–1102.

Juprizona, Chandrab, T., & Komardi, D. (2022). Work Environment, Compensation, and Supervision on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMA Negeri 1 Kampar. *Journal of Applied Business and Technology*, *3*(2014), 235–250.

Kristinae, V., Meitiana, Prakoso, R. S., Sihombing, C., & Telagawathi, N. L. W. S. (2025). Why do Tourist Attractions and Service Quality Mediated by Visitor Satisfaction Influence the Interest in Revisiting Kum-Kum Turism in Palangkaraya. *International Journal of Social Science and Business*, *9*(4). https://doi.org/10.23887/ijssb.v9i4.102262

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, *40*(7), 812–825. https://doi.org/10.1037/0003-06X.40.7.812

Purnamasari, M., & Lestari, N. I. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengurus dan karyawan KSU Tandangsari. *Nautical : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *1*(4), 217–222.

Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. John Wiley & Sons.

Syabani, R., & Huda, N. (2020). Analisa Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai Eefek Mediasi Burnout. *JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics)*, *4*(2). https://doi.org/10.33476/j.e.b.a.v4i2.1245

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V, & Chen, C. W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavior Science*, *12*(2). https://doi.org/10.3390/bs12020049