

PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN TERHADAP KEPUASAN KERJA

Mutiara Sanny¹, Yusi Yusianto^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: mutiara.115210358@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: yusiy@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 10-10-2025, revisi: 18-10-2025, diterima untuk diterbitkan: 31-01-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kepuasan kerja karyawan dan meneliti pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Jumlah sampel penelitian ini adalah 60, yang diambil dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis *partial least square- structural equation modeling* (PLS-SEM). Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan adalah relatif tinggi. Dari tiga variabel independen yang diteliti, variabel kompensasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; sedangkan, variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari dua variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja, variabel kompensasi merupakan variabel yang lebih dominan. Oleh karenanya, penelitian ini menyarankan agar perusahaan mengevaluasi kembali strategi kompensasinya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Kata Kunci: kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja

ABSTRACT

This study aims to assess employee job satisfaction and examine the influence of compensation, work motivation, and work environment on employee job satisfaction. The sample size for this study is 60, selected using purposive sampling. The research employs Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) for data analysis. The findings indicate that the level of employee job satisfaction is relatively high. Among the three independent variables studied, compensation and work motivation have a positive effect on job satisfaction, while the work environment variable does not significantly impact job satisfaction. Among the two independent variables that influence job satisfaction, compensation is the most dominant factor. Therefore, this study recommends that the company reevaluate its compensation strategy to further enhance employee job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, compensation, job motivation, work environment

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam era persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk berkualitas tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Menurut Aziri (2011), kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dialami karyawan sebagai hasil dari penilaian mereka terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Tidak hanya berpengaruh pada produktivitas individu, tetapi juga berdampak pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Halim dan Yusianto (2023), karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, yang

berarti mereka lebih mungkin untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Hal ini tentu saja mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Lebih jauh lagi, kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik. Sebuah studi oleh Mabaso dan Dlamini (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa dihargai dan puas akan lebih termotivasi untuk memberikan pengalaman positif bagi pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi perusahaan.

Fenomena kepuasan kerja juga dapat dilihat dari sudut pandang psikologis. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini tercermin dalam penelitian yang dilakukan oleh Bucate *et al.* (2022), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan program-program yang dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Aziri (2011) membagi beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam beberapa kategori, antara lain, faktor pekerjaan, faktor manajemen, faktor interpersonal, faktor imbalan faktor pribadi, dan faktor eksternal. Tulisan ini akan memfokuskan pada faktor kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

Selanjutnya, kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi salah satu elemen yang sangat memengaruhi kepuasan kerja. Aman-Ullah *et al.* (2023) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan perilaku positif karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Selain itu, motivasi kerja juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Song (2023) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang baik juga tidak kalah pentingnya. Melalui penelitiannya, Suifan (2019) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja, seperti suasana, fasilitas, dan hubungan antar rekan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana ketiga faktor ini kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, berinteraksi satu sama lain dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
- d. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di Perusahaan XYZ dan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kausal dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuisioner yang disebarakan secara online menggunakan *Google Forms*. Sampel dari penelitian ini terdiri dari 60 orang pekerja. Pengambilan sampel dilakukan dengan Teknik *purposive sampling*. Kriteria respondennya adalah status karyawan tetap, sudah bekerja minimal 1 tahun, jabatan minimal staff dan Pendidikan minimal sarjana strata 1 (S1). Penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

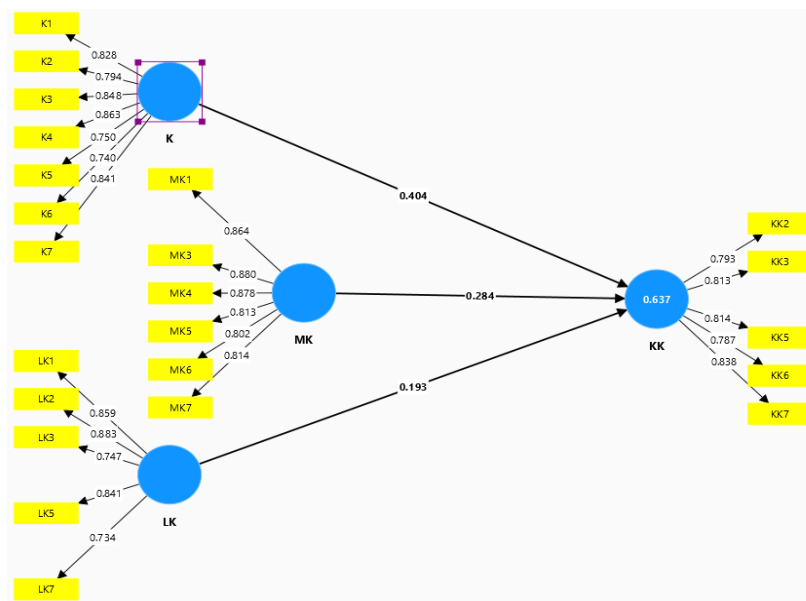
Operasionalisasi variabel dan instrumen

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap Perusahaan. Menurut Maboso dan Dlamini (2017), kompensasi merupakan gaji, tunjangan, dan insentif lainnya yang diberikan kepada karyawan. Hal ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Fillipo, Yusianto, dan Ekawati (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pekerjaan yang dilakukan. Untuk menguji variabel kompensasi, indikator yang digunakan antara lain gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab (K1), perbedaan gaji antar divisi cukup adil (K2), tunjangan yang diterima cukup memadai (K3), jaminan sosial yang diberikan perusahaan, cukup memenuhi kebutuhan karyawan (K4), asuransi kecelakaan dalam bekerja cukup melindungi karyawan saat bekerja (K5), karyawan puas dengan tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan (K6) dan kombinasi antar gaji, tunjangan, dan lingkungan kerja membuat karyawan semangat bekerja di perusahaan (K7).

Motivasi kerja (MK) adalah dorongan yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Sekhar *et al.* (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketukanan usaha individu dalam mencaoai tujuan. Menurut Song (2023), motivasi kerja juga dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam tugas yang diberikan. Untuk menguji variabel motivasi kerja, indikator yang digunakan antara lain karyawan memiliki keleluasaan dalam memberikan pendapat atau ide (MK1), karyawan termotivasi untuk mengembangkan karir di perusahaan ini (MK3), karyawan termotivasi untuk memperoleh prestasi di tempat kerja (MK4), pekerjaan karyawan sangat penting bagi perkembangan perusahaan (MK5), Setiap kali karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, atasan memberi pengakuan (MK6), Beban kerja karyawan dapat diatasi (MK7). Dari ketujuh indikator tersebut indikator MK2 dihapus karena nilainya dibawah 0,7.

Lingkungan kerja (LK) merupakan semua aspek fisik dan sosial yang ada di tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Taheri *et al.* (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi fisik, budaya organisasi, serta interaksi antar karyawan. Hal ini sejalan dengan Suifan (2019) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi. Untuk menguji variabel lingkungan kerja, indikator yang digunakan antara lain tempat kerja karyawan nyaman (LK1), fasilitas kerja yang disediakan mendukung kelancaran pekerjaan karyawan (LK2), karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja (LK3), perusahaan memiliki aturan yang adil bagi karyawan (LK5), perusahaan memenuhi kebutuhan dan fasillitas karyawan (LK7). Dari ketujuh indikator tersebut indikator LK4 dan LK6 dihapus karena nilainya dibawah 0,7.

Kepuasan kerja (KK) adalah perasaan positif atau negatif yang dialami karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Aziri (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat di mana pekerjaan memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan. Hal ini sejalan dengan Bucata *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi antara berbagai faktor, termasuk kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja. Untuk menguji variabel kepuasan kerja, indikator yang digunakan antara lain, gaji yang diterima karyawan memadai sesuai dengan beban kerja (KK2), Perusahaan membayar karyawan lebih tinggi dari perusahaan pesaing (KK3), supervisor selalu memberikan dukungan kepada karyawan (KK5), antar rekan kerja selalu bersedia membantu pekerjaan (KK6) dan karyawan merasa nyaman bekerja dengan rekan kerjanya (KK7). Dari ketujuh indikator tersebut indikator KK1 dan KK4 dihapus karena nilainya dibawah 0,7.



Gambar 1. Hasil uji *outer loadings*
Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Berdasarkan Gambar 1, hasil pengujian *outer loadings* dari setiap indikator dapat diterima karena memiliki nilai lebih besar dari 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>
Kepuasan Kerja	0,870	0,905
Lingkungan Kerja	0,873	0,908
Kompensasi	0,913	9,930
Motivasi Kerja	0,918	0,936

Berdasarkan hasil uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* pada Tabel 1, menunjukkan tiap variabel yaitu kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja nilai lebih dari 0,7 sehingga dianggap valid karena memenuhi kriteria. Lalu, hasil uji reliabilitas *Composite reliability* pada Tabel 1 menunjukkan tiap variabel telah memenuhi kriteria. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sudah layak.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2 menunjukkan angka rata-rata jawaban responden untuk setiap variabel. Berdasarkan tabel tersebut, tingkat kepuasan kerja dapat dikategorikan relatif puas.

Tabel 2. Angka rata-rata jawaban responden (skala *likert*)

Variabel	Angka
Kepuasan Kerja	3,82
Kompensasi	3,58
Motivasi Kerja	3,88
Lingkungan Kerja	3,94

Karyawan menilai bahwa kepuasan kerja “agak puas” atau relatif tinggi. Komposisi penilaiannya adalah sebagai berikut: besaran gaji dinilai cukup atau biasa saja, dan besaran gaji dibandingkan perusahaan pesaing juga dinilai cukup atau biasa saja. Karyawan menilai puas untuk indikator mengenai dukungan supervisor kepada karyawan, dukungan rekan kerja, dan kenyamanan bekerja sama dengan rekan kerja.

Karyawan menilai kompensasi yang diberikan adalah “agak tinggi”, antara cukup dan puas. Komposisi penilaiannya sebagai berikut: besaran gaji, perbedaan gaji antar divisi, dan tunjangan dinilai cukup atau biasa saja. Sedangkan jaminan sosial, asuransi kecelakaan, THR, dan kombinasi antar gaji, tunjangan dan lingkungan kerja dinilai agak tinggi.

Karyawan menilai motivasi kerjanya “agak tinggi” atau agak termotivasi, dengan komposisi sebagai berikut: karyawan termotivasi karena merasa pekerjaannya sangat penting bagi perkembangan Perusahaan. Komposisi lainnya dinilai agak tinggi atau membuatnya agak termotivasi. Kombinasi lainnya tersebut, antara lain, keleluasaan memberi pendapat, motivasi untuk mengembangkan karir di Perusahaan, motivasi untuk memperoleh prestasi, pengakuan atasan atas kinerja yang baik, dan beban kerja.

Karyawan menilai lingkungan kerja “agak tinggi” atau agak mendukung, dengan komposisi sebagai berikut: karyawan menilai lingkungan kerja mendukung dalam kenyamanan lingkungan kerja dan hubungan baik dengan rekan kerja. Untuk komposisi lainnya dinilai agak tinggi atau agak mendukung, antara lain, fasilitas kerja, aturan yang adil, dan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.

Uji koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi, menurut Hair *et al.* (2019), digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-square* dapat dibagi menjadi 3 kategori yaitu kuat apabila nilainya minimal 0,75, sedang jika nilainya mencapai 0,50, dan lemah apabila mencapai 0,25. Berdasarkan Tabel 3, nilai koefisien determinasi sebesar 0,637, menunjukkan bahwa sekitar 63,7% variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan. Sisanya sekitar 36,3%, dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 3. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,637	0,618

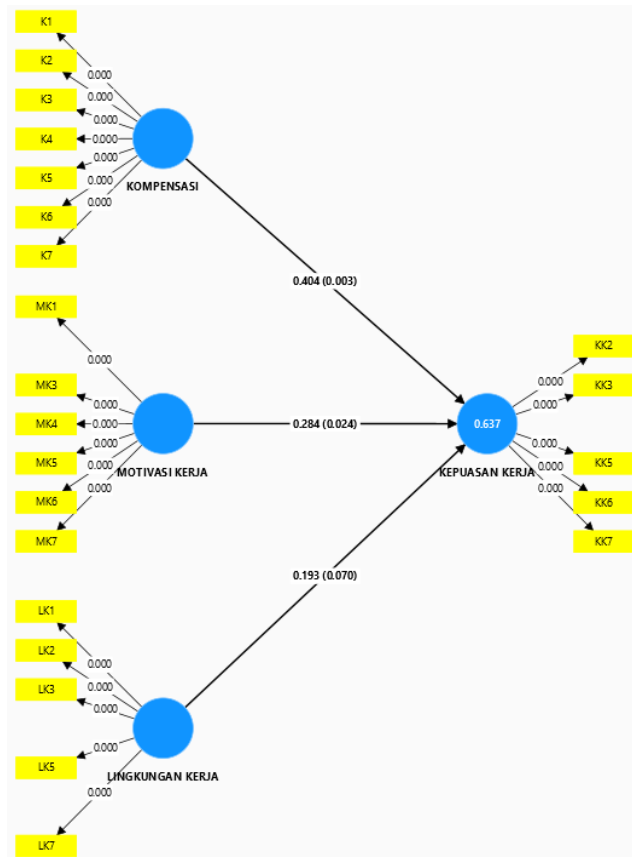
Uji *effect size*

Uji *effect size* (*f-square*), menurut Halim, *et al* (2023), dilakukan untuk menguji apakah adanya atau tidaknya hubungan korelasi yang secara signifikan antara variabel. Berdasarkan hasil pengujian dalam Tabel 4, variabel kompensasi memiliki nilai *effect size* sebesar 0,197, hal ini menunjukkan variabel kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya yang memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja ialah motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan nilai 0,067 dan 0,041.

Tabel 4. Hasil uji *effect size* (f^2)

Variabel	Effect Size
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,197
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,041
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,067

Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja.



Gambar 2. Hasil uji *bootstrapping*
 Sumber: Hasil olah data SmartPLS

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji T yang bertujuan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis
 Sumber: Hasil olah data SmartPLS

Variabel	Original Sample	Standard Deviation	t-statistic	p-values
Kompensasi → Kejuasan Kerja	0,404	0,149	2,716	0,003
Motivasi Kerja → Kejuasan Kerja	0,284	0,143	1,986	0,024
Lingkungan Kerja → Kejuasan Kerja	0,193	0,131	1,474	0,070

Berdasarkan Tabel 5, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisiennya adalah 0,404, sehingga kenaikan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 5, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisiennya adalah 0,284, sehingga kenaikan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 5 menunjukkan bahwa lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pembahasan

Tingkat kepuasan kerja karyawan relatif tinggi (3,82) namun ada catatan yang membuat kepuasan kerja agak menurun terutama dalam hal kompensasi atau gaji, hal tersebut dapat dilihat dari indikator pada variabel kepuasan kerja. Dimana karyawan menilai besaran gaji, perbedaan gaji antar divisi dan tunjangan relatif cukup. Kesimpulan tersebut dapat dilihat juga dari angka rata-rata kompensasi yang paling rendah dari variabel lainnya.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan penelitian oleh Aman-Ullah *et al.* (2023), terdapat hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Fillipo *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Mabaso dan Dlamini (2017) juga mendukung temuan ini, di mana mereka menemukan bahwa karyawan yang menerima manfaat dan kompensasi yang baik merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan struktur kompensasi yang ditawarkan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Song (2023), karyawan yang termotivasi cenderung lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh Suifan (2019) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator antara faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi akan lebih mampu mengatasi tantangan di lingkungan kerja yang kurang ideal. Bucata *et al.* (2022) menambahkan bahwa motivasi intrinsik, seperti pengakuan dan pencapaian, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Taheri *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kondisi fisik dan sosial di tempat kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Vukonjanski dan Nikolic (2014) menekankan pentingnya budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hasil penelitian Halim dan Yusianto (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fasilitas yang baik dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Dari 2 variabel yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja, variabel kompensasi merupakan variabel yang paling dominan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Perusahaan XYZ relatif puas. Dari tiga variabel independen yang diuji kompensasi dan motivasi kerja memberi pengaruh

terhadap kepuasan kerja. kompensasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. dari dua variabel independen tersebut variabel kompensasi merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Saran

Penelitian ini menyarankan agar Perusahaan mengevaluasi kembali strategi kompensasinya, khususnya dalam besarannya dan perbandingannya dengan perusahaan pesaing, agar dapat menunjang kepuasan kerja karyawannya.

Ucapan terima kasih

Kami mengucapkan terima kasih kepada perusahaan XYZ, yang telah bersedia memberikan kesempatan untuk peneliti melakukan penelitian di perusahaan dan membantu peneliti untuk segala keperluan penelitian tugas akhir ini serta bersedia dalam memberikan waktu dan kesempatan kepada karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2023). The role of compensation in shaping employees' behaviour: A mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão, 30*(2), 221-236. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0068>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice, 3*(4), 77-86.
- Bucata, G., Virca, I., & Popescu, F. (2022). Organisational commitment, motivation, and job satisfaction. *Land Forces Academy Review, 27*(2), 202-210. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0017>
- Fillipo, Y., Yusianto, Y., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 4*(1), 107–114. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Hair, J. 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.
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 5*(3), 668–676. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25405>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management, 11*(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). The literature review on motivation. *Global Business Perspective, 1*(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Song, X. (2023). Employee motivation, job satisfaction and employee engagement: Inputs to job productivity. *International Journal of Research Studies in Management, 11*(4), 27–38.
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Verslas: Teorija Ir Praktika / Business: Theory and Practice, 20*, 456–466.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research, 5*(6).
- Vukonjanski, J., & Nikolic, M. (2014). Moderating effect of national origin on relationship of organizational culture and job satisfaction. *Journal of Engineering Management and Competitiveness, 4*(1), 3–12.