



Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Edutech Startup dengan Sistem Kerja Fleksibel

Muhammad Multazam¹, Christian Wiradendi Wolor², Sholikhah³

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta^{1,2,3}

*Email Korespondensi: multazamgodila@gmail.com

Diterima: 12-01-2026 | Disetujui: 22-01-2026 | Diterbitkan: 24-01-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the work environment and job satisfaction on work motivation in employees at an edutech startup with a flexible work system. The research method used is quantitative with a survey approach. Data were collected through a questionnaire that included positive statements about the work environment and job satisfaction. The data analysis technique used multiple linear regression analysis to examine the relationship between the work environment, job satisfaction, and work motivation. The results of the study indicate that the work environment has a positive and significant influence on work motivation, meaning that the better the work environment, the higher the work motivation. Job satisfaction also has a positive and significant influence, meaning that the higher the job satisfaction, the higher the work motivation. Then, simultaneously, it was found that there was a positive and significant influence of the work environment and job satisfaction on work motivation.

Keyword: Work Environmenr, Work Satisfaction, Work Motivation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan di edutech startup dengan sistem kerja fleksibel. Metode penelitian yang digunakan Adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang menyertakan pernyataan yang bernada positif tentang lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang berarti semakin baik lingkungan kerja maka motivasi kerja akan semakin tinggi. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja. Kemudian secara simultan diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

Kata Kunci: Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Motivasi kerja

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Multazam, M., Wolor, C. W., & Sholikhah, S. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Edutech Startup dengan Sistem Kerja Fleksibel. *Indonesia Economic Journal*, 2(1), 426-446. <https://doi.org/10.63822/syj9qy28>

PENDAHULUAN

Era digitalisasi 5.0 menghadirkan perubahan besar dalam pola manajemen organisasi, terutama terkait cara perusahaan mengelola waktu, lokasi, dan metode kerja. Transformasi ini semakin cepat sejak pandemi COVID-19, yang memaksa banyak perusahaan beralih dari sistem kerja tradisional menuju model kerja fleksibel, termasuk *remote* dan *hybrid*. McKinsey (2021) melaporkan bahwa 58% perusahaan global setelah pandemi mulai menerapkan fleksibilitas kerja karena dinilai lebih adaptif terhadap dinamika bisnis dan kebutuhan karyawan modern. Sistem kerja fleksibel secara umum didefinisikan sebagai kebijakan yang memberikan karyawan otonomi dalam menentukan kapan dan di mana mereka bekerja, sambil tetap mempertahankan akuntabilitas terhadap target organisasi (Choudhury et al., 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memberikan sejumlah dampak positif, seperti peningkatan keseimbangan kehidupan-pekerjaan, kepuasan kerja, dan bahkan produktivitas. Laporan Buffer (2022) menyatakan bahwa 72% pekerja merasa lebih puas dan lebih produktif saat bekerja dengan sistem fleksibel. Namun, beberapa studi juga mengungkapkan tantangan baru, seperti rasa terisolasi, hambatan komunikasi, dan melemahnya sense of belonging yang dapat berpengaruh pada motivasi kerja (Bloom et al., 2015; Waizenegger et al., 2020). Dengan demikian, sistem kerja fleksibel bukan hanya menawarkan keuntungan, tetapi juga menuntut manajemen organisasi yang matang agar tetap mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Fenomena ini sangat relevan dalam konteks Indonesia, terutama pada industri *startup* yang berkembang pesat. Startup Ranking (2024) mencatat bahwa Indonesia menempati posisi ke-6 dunia dengan lebih dari 2.500 startup aktif. Pertumbuhan ini didukung oleh peningkatan adopsi teknologi, dominasi generasi muda dalam angkatan kerja, dan kebutuhan akan layanan digital di berbagai sektor. Salah satu sektor yang tumbuh paling cepat adalah edutech. DSInnovate (2023) melaporkan bahwa *edutech* termasuk dalam lima besar sektor startup dengan perkembangan tercepat, didukung oleh meningkatnya penggunaan pembelajaran daring, asesmen psikologis digital, serta kebutuhan konsultasi pendidikan berbasis.

Salah satu kota dengan ekosistem startup nasional terbesar adalah Kota Bandung. Bandung dikenal sebagai salah satu pusat inovasi digital, didukung oleh banyak perguruan tinggi, ekosistem kreatif yang kuat, serta komunitas teknologi yang aktif. Bekraf & Disdik Jawa Barat (2023) mencatat lebih dari 150 startup edutech aktif di Bandung, menjadikan kota ini klaster penting setelah Jakarta. Keunikan Bandung yang memiliki konsentrasi talenta kreatif dan akademik menjadikannya lokasi ideal bagi eksperimen model kerja fleksibel pada perusahaan rintisan, termasuk PMK.

PMK merupakan salah satu startup edutech di Bandung yang berkembang cepat sejak berdiri pada 2020. PMK menyediakan layanan konsultasi riset, asesmen psikologis, konsultasi karir, serta produk-produk digital berbasis edukasi. Dengan total 134 karyawan, PMK menerapkan model kontrak kerja "*flexible hybrid employment*" yaitu model pengaturan kerja yang menggabungkan elemen pekerjaan jarak jauh (*remote work*) dan pekerjaan di kantor (*in-office work*), dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam menentukan kapan dan di mana pekerjaan dilakukan. Fleksibilitas ini juga berlaku dalam kontrak, karyawan tidak ada kontrak jelas dan bukan full time, hanya bekerja saat dibutuhkan dan ada proyek jangka panjang maupun pendek. Model ini selaras dengan konsep yang dibahas oleh Harvard Business Review (2023) dan Gallup (2022), yang menekankan fleksibilitas tinggi tetapi dengan peran, target, dan struktur akuntabilitas yang jelas dalam organisasi berbasis proyek.

Namun demikian, adopsi fleksibilitas ini tidak tanpa tantangan. Sebagaimana data yang disampaikan pada tabel 1.1, Sejak 2022 PMK mengalami peningkatan produktivitas akibat fleksibilitas yang tinggi, tetapi data internal semester pertama 2025 menunjukkan tren penurunan motivasi kerja yang signifikan. Partisipasi rapat daring turun dari 90% menjadi 78%, pemenuhan target proyek menurun dari 92% menjadi 75% dan skor motivasi kerja internal menurun dari 76 menjadi 64. Mayoritas karyawan menyebutkan faktor penyebab utamanya adalah menurunnya interaksi sosial, kelelahan digital (*digital fatigue*), serta kurangnya dukungan langsung dari atasan. Kondisi ini berdampak langsung pada keterlambatan proyek dan menurunnya disiplin kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya juga mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Penelitian oleh Wulandari et al. (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sejalan dengan temuan Nawawi, Paneo, & Malabar (2020) di PT. Loka Indah Lestari Pohuwato yang membuktikan bahwa kondisi fisik maupun sosial yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Penelitian Umam & Setyaningrum (2025) di PT. Mandiri Press Indonesia juga menambahkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja. Sedangkan studi Jawabri, Alarmoti, & Rehman (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks kerja jarak jauh, fleksibilitas dan kenyamanan dapat meningkatkan motivasi, meski berkurangnya interaksi sosial berpotensi menurunkan *engagement*.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti menjadi salah satu faktor internal yang penting dalam membangun motivasi. Simamora (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan semangat dan inisiatif kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Afifah (2014) di PT. Pertamina Geothermal Energy yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi, serta penelitian Handayani (2022) di Bappeda Kota Jambi yang menegaskan bahwa kepuasan dan disiplin sama-sama mendorong motivasi. Penelitian Sinulingga & Kasmiruddin (2024) di PT. Suka Fajar Pekanbaru menegaskan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil ini selaras dengan temuan Vo & Chen (2022) yang menekankan bahwa kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam lingkungan kerja turut memperkuat kepuasan sekaligus motivasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari kombinasi faktor eksternal berupa lingkungan kerja yang kondusif dan faktor internal berupa kepuasan kerja yang terpenuhi, di mana keduanya saling melengkapi dan perlu diperhatikan oleh organisasi untuk menjaga motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan Permasalahan yang diuraikan tersebut, peneliti tertarik mengangkat tema penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Edutech Startup Dengan Sistem Kerja Fleksibel”.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dapat terlaksana dengan membutuhkan waktu juga melalui beberapa tahapan. Penelitian dilakukan menggunakan penjadwalan mulai pada bulan Juni 2025 sampai dengan awal Juni 2026. Dengan penjadwalan ini diharapkan tujuan dalam penelitian dapat tercapai dengan selalu mempertimbangkan keterbatasan yang ada.

Tempat penelitian kali ini adalah sebuah perusahaan rintisan (*startup*) di bidang teknologi pendidikan (*edutech*) yang beroperasi dengan sistem kerja fleksibel. Perusahaan ini memiliki kantor utama yang berlokasi di Kota Bandung, namun menerapkan sistem kerja *hybrid*, sehingga aktivitas kerja karyawan banyak dilakukan secara jarak jauh maupun di *coworking space*. Alasan peneliti memilih tempat ini adalah karena isu terkait motivasi kerja karyawan yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Berdasarkan observasi awal dan komunikasi dengan pihak internal, diketahui bahwa terdapat indikasi rendahnya motivasi kerja di kalangan karyawan, yang diduga berkaitan dengan aspek lingkungan kerja fleksibel dan tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah faktor lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam konteks sistem kerja fleksibel yang dijalankan oleh perusahaan.

Desain Penelitian

Dalam rangka mencapai tujuan penelitian, metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *Google Form* yang disebarakan kepada karyawan *edutech startup* yang menjadi responden. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti jurnal ilmiah, buku referensi, dan penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung kerangka teoritis dan analisis dalam penelitian ini. Melalui desain penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan temuan empiris yang dapat memperkuat pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dalam konteks kerja fleksibel di industri *startup pendidikan*.

Populasi dan Sampel

Berdasarkan data internal perusahaan per Juni 2025, total jumlah populasi yang menjadi sasaran penelitian adalah 134 orang karyawan aktif dari berbagai divisi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *sampling* jenuh, karena seluruh populasi yang terdiri dari 150 karyawan dapat dilibatkan dalam pengumpulan data. Teknik ini sesuai karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggotanya dianggap memiliki relevansi terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Berikut adalah rincian jumlah karyawan berdasarkan divisi tempat mereka bekerja:

Tabel 1 Jumlah Sampel Berdasarkan Divisi

Posisi / Divisi	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Academic Consultant</i>	6	4,48%
<i>Administration & Finance Division</i>	5	3,73%
<i>Associate Talent Management Division</i>	5	3,73%
<i>Business Development Division</i>	5	3,73%
<i>Career Consultant</i>	20	14,93%
<i>Community Management Division</i>	4	2,99%
<i>Digital Product Management Division</i>	10	7,46%
<i>Graphic Designer Division</i>	2	1,49%
<i>Human Capital Division</i>	4	2,99%

Marketing Strategy Division	12	8,96%
Research & Development Division	6	4,48%
Research Consultant	25	18,66%
Service Product Management Division	6	4,48%
Social Media Officer Division	15	11,19%
System & Technology Officer	9	6,72%
Jumlah	134	100%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Metode Analisis Data

Analisis regresi berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana besarnya pengaruh secara simultan (bersama-sama) dua variabel bebas (X) yang terdiri dari kepuasan kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2) dengan variabel terikat (Y) yaitu motivasi kerja. Selain itu, juga untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat atau apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel terikat apabila variabel bebas mengalami perubahan. Berikut persamaan regresi linear berganda menurut Sugiyono (2021) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat (motivasi kerja) a = Bilangan konstanta
b1 = Koefisien regresi (lingkungan kerja)
b2 = Koefisien regresi (kepuasan kerja)
X1 = Variabel bebas (lingkungan kerja)
X2 = Variabel bebas (kepuasan kerja)
e = Tingkat kesalahan (standar error)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linear berganda

Tabel 2 Hasil analisis regresi linear berganda

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	19.938	7.414		2.689	.008
	Lingkungan Kerja	.965	.131	.522	7.345	.000
	Kepuasan kerja	.227	.068	.236	3.327	.001

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Tabel menunjukkan hasil analisis regresi linear berganda. Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan regresi dari model penelitian ini yaitu:

$$Y = 19.938 + 0.965X_1 + 0.227X_2$$

Nilai konstanta sebesar 19,938 dan menunjukkan kondisi variabel motivasi kerja (Y) ketika tidak memperoleh pengaruh dari variabel lingkungan kerja (X_1) dan kepuasan kerja (X_2). Nilai koefisien regresi pada variabel kepuasan kerja bertanda positif dengan nilai sebesar 0,227 yang berarti jika terdapat peningkatan kepuasan kerja sebesar satu satuan, sementara variabel lingkungan kerja bernilai konsta (nol), maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,227 kali. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka motivasi kerja meningkat. Oleh karena itu, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Untuk nilai koefisien regresi pada variabel lingkungan kerja bertanda positif dengan nilai sebesar 0,965 berarti jika terdapat peningkatan lingkungan kerja sebesar satu satuan, sementara variabel motivasi kerja konsta (nol), maka kepuasan kerja meningkat sebesar 0,965 kali. Semakin baik lingkungan kerja, motivasi lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Uji T

Uji T dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau berdasarkan nilai signifikansi. Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau nilai signifikansi lebih rendah dari probabilitas 0,05, maka terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji t dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 3 Hasil Uji T (Parsial)

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	19.938	7.414		2.689
	Kepuasan Kerja	.227	.068	.236	3.327
	Lingkungan kerja	.965	.131	.522	7.345

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Tabel menunjukkan hasil uji parsial atau uji statistik T untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% atau 0,05. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 134 orang dengan jumlah variabel sebanyak tiga variabel, sehingga diperoleh nilai degree of freedom (df) sebesar 131 (134 – 3). Berdasarkan ketentuan tersebut, nilai t tabel yang digunakan adalah sebesar 1,978.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai T hitung sebesar 3,327, yang lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,978, dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 7,345, yang juga lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,978, dengan nilai

signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil uji parsial tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Uji F (Simultan)

Pada uji f, hipotesis H0 dan Ha ditentukan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Ketentuan jika nilai f_{hitung} lebih rendah dari f_{tabel} atau nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak. Namun, apabila nilai f_{hitung} lebih besar dari f_{tabel} atau nilai signifikansi lebih rendah dari 0,05, maka hipotesis diterima. Uji f dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil uji simultan (uji f)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5959.070	2	2979.535	33.930	.000 ^b
	Residual	11503.774	131	87.815		
	Total	17462.843	133			
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						
b. Predictors: (Constant), lingkungan kerja, Kepuasan kerja						

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Tabel menunjukkan hasil uji simultan atau uji statistik F yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% atau 0,05. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 134 responden dengan jumlah variabel independen sebanyak dua variabel, sehingga diperoleh nilai *degree of freedom* (df) sebesar 131 ($134 - 3$). Berdasarkan ketentuan tersebut, nilai F tabel yang digunakan adalah sebesar 3,07.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 33,930, yang lebih besar daripada nilai F tabel sebesar 3,07, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis alternatif (Ha) diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Uji koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat dari nilai *R square*. Jika nilai mendekati satu, maka kemampuan model semakin baik. Uji koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5 hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	0,341	0,331	9.371

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Tabel menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R Square) yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pada tabel tersebut, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,584, yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Nilai R Square sebesar 0,341 menunjukkan bahwa 34,1% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 65,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,331 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, 33,1% perubahan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Adapun nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 9,371 menunjukkan tingkat kesalahan estimasi model regresi dalam memprediksi motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi motivasi kerja, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain di luar variabel penelitian yang turut memengaruhi motivasi kerja.

Pembahasan

1. Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan *edutech startup* di Kota Bandung. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji parsial (uji t) yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 7,345, yang jauh lebih besar dibandingkan nilai t tabel sebesar 1,978, dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti menunjukkan bahwa variabel ini signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dinyatakan diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0,965 serta nilai *standardized beta* sebesar 0,522 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi kerja dibandingkan variabel kepuasan kerja.

Secara konseptual, lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang melingkupi aktivitas kerja karyawan, termasuk tata ruang, kenyamanan, keamanan, hubungan sosial, pola komunikasi, serta sistem kerja yang diterapkan organisasi. Dalam perspektif psikologi organisasi, lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai konteks tempat individu bekerja, tetapi juga sebagai stimulus yang membentuk sikap, emosi, dan perilaku kerja. Lingkungan kerja yang positif akan menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya memperkuat motivasi kerja.

Dalam konteks *edutech startup*, lingkungan kerja memiliki peran yang sangat strategis. Startup umumnya memiliki struktur organisasi yang relatif datar, ritme kerja yang cepat, serta tuntutan kolaborasi lintas fungsi yang tinggi. Kondisi ini menjadikan kualitas lingkungan kerja, khususnya aspek psikososial seperti hubungan antarindividu, dukungan atasan, dan iklim kerja yang terbuka, sebagai faktor krusial dalam menjaga motivasi kerja karyawan. Ketika lingkungan kerja dirasakan mendukung, karyawan akan lebih mampu mengelola tuntutan kerja dan menunjukkan performa yang optimal.

Pembahasan mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari kondisi deskriptif lingkungan kerja yang dialami responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan *edutech startup* di Kota Bandung tidak sepenuhnya berada pada kondisi kondusif, meskipun secara umum responden cenderung memberikan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju

(SS). Pola persentase ini justru mengindikasikan adanya tekanan psikologis laten dalam lingkungan kerja yang berdampak signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada dimensi *self-realization*, total rata-rata responden mencapai 3,08 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4, sementara masih terdapat responden yang memilih Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju sebesar 21,07%. Item dengan persentase Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju tertinggi terdapat pada pernyataan terkait dukungan lingkungan kerja saat menghadapi kesulitan, yang menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasa mendapatkan dukungan emosional dan instrumental secara memadai.

Secara psikologis, *self-realization* berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Ketika lingkungan kerja hanya sebagian mendukung pengembangan potensi individu, maka motivasi kerja yang muncul cenderung bersifat situasional, bukan intrinsik. Karyawan tetap termotivasi untuk bekerja karena tuntutan organisasi, tetapi belum sepenuhnya terdorong oleh rasa berkembang dan bermakna. Hal inilah yang menjelaskan mengapa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja—karena pemenuhan aktualisasi diri belum stabil dan masih menjadi faktor penentu naik-turunnya motivasi.

Dimensi konflik total rata-rata responden mencapai 3,15 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4, yang menandakan bahwa konflik antarpegawai dan konflik peran masih cukup dirasakan oleh karyawan. Persentase ini tergolong tinggi untuk dimensi yang bersifat negatif, karena pernyataan disusun untuk menangkap persepsi hambatan kerja. Tingginya persetujuan terhadap keberadaan konflik mengindikasikan bahwa karyawan edutech startup dihadapkan pada dilema peran, terutama antara loyalitas terhadap tim dan tuntutan profesionalisme individu. Konflik semacam ini berpotensi menguras energi psikologis dan memunculkan ketegangan emosional, sehingga motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa baik lingkungan kerja mampu mengelola konflik tersebut. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi reaktif terhadap kondisi lingkungan, bukan stabil secara internal.

Dimensi beban kerja (*workload*) total rata-rata responden mencapai 3,20 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan beban kerja yang tinggi serta tuntutan multitasking yang intens. Dalam konteks edutech startup, beban kerja yang tinggi sering kali dianggap sebagai bagian dari budaya kerja. Namun, secara psikologis, beban kerja berlebih dapat menurunkan motivasi apabila tidak diimbangi dengan kontrol kerja dan dukungan organisasi. Tingginya persetujuan pada dimensi ini memperkuat alasan mengapa lingkungan kerja menjadi prediktor signifikan motivasi kerja, karena karyawan harus terus menyesuaikan dorongan kerjanya untuk bertahan menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat.

Dimensi *nervous* total rata-rata responden mencapai 3,06 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4, dengan masih adanya responden yang memilih Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju sebesar 21,55%. Ini mengindikasikan adanya kecemasan kerja yang nyata, seperti rasa gugup dan kekhawatiran saat pergi bekerja. Kecemasan kerja merupakan indikator lingkungan kerja yang kurang aman secara psikologis. Dalam kondisi seperti ini, motivasi kerja cenderung bersifat *defensive*, karyawan bekerja untuk menghindari konsekuensi negatif, bukan untuk mencapai prestasi optimal. Hal ini menjelaskan mengapa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja: motivasi karyawan terbentuk sebagai respons terhadap tekanan emosional yang mereka alami di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ahmad Nawawi dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kondisi kerja yang aman, nyaman, dan kondusif mampu meningkatkan semangat kerja serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi bersifat konsisten, baik pada organisasi konvensional maupun pada sektor *startup* yang berbasis teknologi.

Lebih lanjut, temuan ini juga selaras dengan penelitian Herlina Budiono dkk. (2021) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, bahkan berperan sebagai faktor yang memperkuat kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut, lingkungan kerja yang suportif mampu menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Hal ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini lingkungan kerja memiliki nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepuasan kerja, karena lingkungan kerja berfungsi sebagai konteks awal yang membentuk pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan hasil studi Vo dan Chen (2022) yang menekankan peran lingkungan kerja dalam memenuhi kebutuhan otonomi dan keterhubungan sosial sebagai determinan utama motivasi kerja. Dalam konteks *edutech startup*, lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpendapat, berinovasi, dan bekerja secara kolaboratif akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Pemenuhan kebutuhan psikologis ini mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Selain itu, karakteristik lingkungan kerja fleksibel yang banyak diterapkan pada *edutech startup*, seperti sistem kerja *hybrid* atau *remote*, juga berkontribusi terhadap motivasi kerja. Penelitian Adnan Jawabri dkk. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja jarak jauh dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi melalui peningkatan fleksibilitas dan kenyamanan kerja. Namun demikian, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa tanpa dukungan organisasi yang memadai, lingkungan kerja jarak jauh dapat menurunkan keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas fisik, tetapi juga oleh dukungan sosial dan sistem manajerial yang efektif.

Dalam perspektif teori, pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja termasuk dalam faktor higienis yang, apabila tidak terpenuhi, dapat menurunkan motivasi kerja. Namun, dalam konteks organisasi modern seperti *edutech startup*, lingkungan kerja tidak lagi sekadar berfungsi sebagai faktor higienis, tetapi juga berperan sebagai faktor motivasional ketika mampu mendukung kreativitas, pembelajaran, dan pengembangan diri karyawan. Lingkungan kerja yang inovatif dan suportif dapat meningkatkan makna kerja dan keterlibatan, yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *edutech startup* di Kota Bandung. Dominannya pengaruh lingkungan kerja dapat dipahami mengingat karakteristik pekerjaan di sektor *edutech* yang menuntut kerja tim, komunikasi intensif, serta adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pengguna. Dalam kondisi tersebut, lingkungan kerja yang tidak kondusif berpotensi menimbulkan stres kerja dan kelelahan,

yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif akan membantu karyawan mengelola tekanan kerja dan tetap termotivasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan *edutech startup*. Organisasi perlu memperhatikan penciptaan lingkungan kerja yang tidak hanya nyaman secara fisik, tetapi juga sehat secara psikologis, melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta sistem kerja yang fleksibel dan adil. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong motivasi kerja tinggi dan berkelanjutan, sehingga mendukung kinerja dan keberlangsungan *edutech startup* di Kota Bandung.

2. Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan *edutech startup* di Kota Bandung. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji parsial (uji t) yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,327 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,978, dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 yang menunjukkan bahwa variable ini signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dinyatakan diterima. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki.

Secara konseptual, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu menyukai pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta nilai-nilai personalnya. Dalam konteks *edutech startup*, kepuasan kerja menjadi isu krusial karena karakteristik organisasi yang dinamis, tuntutan inovasi yang tinggi, serta ritme kerja yang cepat berpotensi menimbulkan tekanan psikologis apabila tidak diimbangi dengan kondisi kerja yang memuaskan.

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan *edutech startup* di Kota Bandung berada pada kategori tinggi. Hal ini tercermin dari dominasi jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) pada seluruh dimensi kepuasan kerja. Pada dimensi gaji, total rata-rata responden mencapai 3,17 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan menilai kompensasi yang diterima relatif adil dengan kontribusi serta tanggung jawab pekerjaan yang diemban. Dalam konteks startup, meskipun besaran gaji tidak selalu setinggi perusahaan besar, persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Dimensi promosi total rata-rata responden mencapai 3,11 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan *edutech startup* di Kota Bandung melihat adanya peluang pengembangan karier dan pertumbuhan profesional. Kondisi ini relevan dengan karakteristik startup yang umumnya menawarkan jalur karier yang lebih fleksibel, kesempatan belajar yang luas, serta peluang untuk mengembangkan kompetensi baru dalam waktu relatif singkat. Persepsi terhadap peluang promosi dan pengembangan diri ini berkontribusi pada munculnya harapan positif terhadap masa depan karier, yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja.

Selain itu, dimensi rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri masing-masing menunjukkan total rata-rata responden di atas 3,00 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Hal ini mencerminkan hubungan kerja yang relatif harmonis, dukungan atasan yang cukup baik, serta pekerjaan yang dianggap menarik dan bermakna. Dalam lingkungan edutech startup, kolaborasi tim, komunikasi yang terbuka, serta gaya kepemimpinan yang partisipatif menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan, serta merasa bahwa pekerjaannya memiliki dampak nyata, maka dorongan internal untuk bekerja secara optimal akan meningkat.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Yulia Dwi Kartik (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitiannya pada pegawai sektor publik, kepuasan kerja terbukti meningkatkan dorongan kerja dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas. Meskipun konteks organisasinya berbeda, kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting motivasi kerja lintas sektor, termasuk pada industri edutech yang berbasis inovasi dan teknologi.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Richa Tiwari dkk. (2023) yang menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan motivasi kerja pada industri teknologi informasi. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari kondisi kerja yang baik, tetapi juga sebagai pemicu munculnya motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaannya, lebih berkomitmen, serta menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas.

Selain itu, penelitian Sowunmi dkk. (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti kepribadian. Temuan ini memberikan penjelasan mengapa dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun bukan satu-satunya faktor penentu. Pada karyawan edutech startup, kepuasan kerja berinteraksi dengan faktor personal seperti orientasi karier, nilai kerja, dan kebutuhan aktualisasi diri, sehingga pengaruhnya terhadap motivasi kerja bersifat dinamis.

Dalam perspektif teori motivasi, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (SDT) yang menyatakan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, terpenuhi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi melalui pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas terhadap gaji, hubungan kerja, dukungan atasan, dan makna pekerjaan, maka kebutuhan psikologisnya terpenuhi, sehingga motivasi kerja pun meningkat.

Dalam konteks *edutech startup* di Kota Bandung, kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam menjaga keberlanjutan motivasi kerja karyawan. *Startup* sebagai organisasi yang masih berkembang seringkali menghadapi ketidakpastian bisnis, perubahan strategi yang cepat, serta beban kerja yang tinggi. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja berfungsi sebagai penyangga psikologis yang membantu karyawan tetap termotivasi meskipun menghadapi tekanan kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya sekadar konsekuensi dari kondisi kerja yang baik, tetapi juga merupakan faktor pendorong utama motivasi kerja karyawan edutech *startup*. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkelanjutan memperhatikan aspek-

aspek pembentuk kepuasan kerja, seperti keadilan kompensasi, peluang pengembangan karier, kualitas hubungan kerja, dan desain pekerjaan yang bermakna, guna menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Lingkungan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan *edutech startup* di Kota Bandung. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji simultan (uji F) yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 33,930, lebih besar dibandingkan nilai F tabel sebesar 3,07, dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh bersama antara kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja karyawan tidak terbentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara kondisi psikologis individu dan konteks lingkungan kerja tempat individu tersebut beraktivitas.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,341 menunjukkan bahwa sebesar 34,1% variasi motivasi kerja karyawan *edutech startup* di Kota Bandung dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Sementara itu, sebesar 65,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, sistem penghargaan, keamanan kerja, serta karakteristik personal karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,331 mengindikasikan bahwa kontribusi kedua variabel independen tersebut tetap relatif stabil setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan ukuran sampel, sehingga model regresi yang digunakan dapat dikatakan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan motivasi kerja.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka pemikiran psikologi kerja dan organisasi yang memandang motivasi sebagai konstruk multidimensional. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul sebagai hasil dari interaksi antara faktor internal, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, dan faktor eksternal, seperti lingkungan kerja. Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi subjektif individu terhadap pekerjaannya, sedangkan lingkungan kerja merepresentasikan kondisi objektif dan sosial yang memengaruhi pengalaman kerja sehari-hari. Ketika kedua faktor ini berada pada kondisi yang positif, individu akan lebih terdorong untuk mengarahkan usaha, mempertahankan kinerja, dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi.

Dalam konteks *edutech startup*, kombinasi antara kepuasan kerja dan lingkungan kerja menjadi sangat penting mengingat karakteristik organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. *Startup* sering kali menuntut karyawan untuk bekerja dengan target yang ketat, perubahan strategi yang cepat, serta peran kerja yang fleksibel. Dalam situasi tersebut, kepuasan kerja berfungsi sebagai penyangga psikologis yang membantu karyawan menerima tuntutan kerja, sementara lingkungan kerja yang suportif berperan sebagai sumber daya eksternal yang memfasilitasi adaptasi dan pembelajaran. Ketika kedua aspek ini berjalan secara sinergis, motivasi kerja karyawan akan terbentuk secara lebih kuat dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian Yulia Dwi Kartik (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, serta penelitian Ahmad Nawawi dkk. (2020) yang menegaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Namun, hasil penelitian ini memperluas temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan

kerja menjadi lebih kuat ketika dianalisis secara simultan. Artinya, efek positif kepuasan kerja terhadap motivasi akan semakin optimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, dan sebaliknya.

Pembahasan pengaruh simultan kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja perlu memperhatikan struktur dimensi motivasi kerja yang diukur dalam penelitian ini. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan *edutech startup* didominasi oleh motivasi ekstrinsik dan regulasi internal yang belum sepenuhnya matang, sementara motivasi intrinsik dan *identified motivation* belum sepenuhnya dominan.

Pada dimensi *external regulation-approach* total rata-rata responden mencapai 3,07 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja keras terutama untuk memperoleh persetujuan sosial, menghindari kritik, mendapatkan penghargaan finansial, dan menjaga keamanan kerja. Dominasi motivasi ekstrinsik mengindikasikan bahwa dorongan kerja karyawan masih sangat bergantung pada faktor eksternal organisasi. Dalam kondisi kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang belum optimal, motivasi kerja terbentuk sebagai mekanisme bertahan, bukan sebagai dorongan internal yang stabil. Oleh karena itu, perubahan kecil dalam kepuasan dan lingkungan kerja dapat berdampak besar terhadap motivasi.

Dimensi *introjected regulation* menunjukkan total rata-rata responden mencapai 3,06 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4. Ini menandakan bahwa karyawan bekerja keras untuk menjaga harga diri, menghindari rasa malu, dan memenuhi standar internal yang bersifat tekanan psikologis. Motivasi jenis ini menunjukkan internalisasi yang belum sepenuhnya sehat, karena didorong oleh rasa bersalah dan kecemasan. Kondisi ini selaras dengan temuan lingkungan kerja yang menunjukkan adanya tekanan emosional dan konflik. Kombinasi kepuasan kerja yang belum optimal dan lingkungan kerja yang menekan memperkuat pola motivasi yang *bersifat introjected*. *Identified motivation* memiliki total rata-rata responden mencapai 3,04 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan mulai memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting secara pribadi. Namun, persentase ini belum dominan, sehingga motivasi kerja belum sepenuhnya berlandaskan nilai personal.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya internalisasi makna kerja, kondisi kepuasan dan lingkungan kerja yang kurang stabil menghambat berkembangnya motivasi berbasis nilai secara optimal. Motivasi intrinsik menunjukkan total rata-rata responden mencapai 3,05 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4.. Karyawan menunjukkan bekerja karena kesenangan dan ketertarikan intrinsik, tetapi masih dipengaruhi oleh tuntutan eksternal dan tekanan lingkungan. Menariknya, dimensi *amotivation* menunjukkan total rata-rata responden mencapai 3,06 termasuk kategori sangat tinggi jika dibandingkan dengan skor kriteria di antara skor >3-4, yang mengindikasikan adanya kecenderungan kehilangan makna kerja pada sebagian karyawan. Ini memperkuat temuan bahwa motivasi kerja belum berada pada kondisi ideal.

Pengaruh simultan kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja menjadi signifikan karena motivasi karyawan masih berada pada spektrum ekstrinsik-introjected, bukan intrinsik yang mapan. Kondisi kepuasan kerja yang belum optimal dan lingkungan kerja yang penuh tekanan menciptakan motivasi kerja yang rapuh dan mudah berubah. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan *edutech startup* di Kota Bandung lebih bersifat responsif terhadap kondisi kerja, sehingga kepuasan kerja dan lingkungan kerja menjadi faktor penentu yang sangat signifikan.

Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Vo dan Chen (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan individu serta kualitas relasi sosial dalam lingkungan kerja. Dalam penelitian tersebut, kepuasan kerja berperan dalam memenuhi kebutuhan individu akan pencapaian dan pengakuan, sementara lingkungan kerja mendukung kebutuhan akan keterhubungan sosial dan rasa aman. Kombinasi kedua faktor tersebut menciptakan kondisi psikologis yang optimal bagi munculnya motivasi kerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Selain itu, penelitian Adnan Jawabri dkk. (2022) dan Ipsen dkk. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel, seperti sistem kerja *hybrid* atau *work from home*, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi apabila didukung oleh struktur organisasi yang jelas dan komunikasi yang efektif. Temuan ini relevan dengan kondisi edutech startup di Kota Bandung yang banyak mengadopsi pola kerja fleksibel. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja yang tinggi tanpa dukungan lingkungan kerja yang memadai berpotensi menurunkan motivasi kerja, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, sinergi antara kepuasan kerja dan lingkungan kerja menjadi kunci dalam membentuk motivasi kerja yang optimal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun kontribusi kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja tergolong sedang (34,1%), keduanya tetap merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Persentase tersebut mencerminkan bahwa motivasi kerja merupakan konstruk yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain. Namun demikian, kepuasan kerja dan lingkungan kerja merupakan faktor yang relatif dapat dikendalikan oleh organisasi melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, perhatian terhadap kedua aspek ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pengelola *edutech startup*.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya strategi manajerial yang terintegrasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, serta pekerjaan yang bermakna, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Pendekatan yang parsial dan terpisah berpotensi menghasilkan dampak yang kurang optimal terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja karyawan edutech startup di Kota Bandung terbentuk melalui interaksi antara kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Kombinasi keduanya menciptakan kondisi psikologis dan kontekstual yang mendukung keterlibatan, semangat kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, perhatian terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi, inovasi, serta keberlanjutan edutech startup di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini mengacu pada rumusan pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja tergolong sangat tinggi, didukung oleh *External Regulation*, *Introjected regulation* dan *Amotivation*. *External Regulation* diukur dengan dorongan memperoleh persetujuan sosial, Menghindari kritik/penilaian dan menghindari kehilangan pekerjaan/imbalan. *Introjected*

regulation tertinggi diukur oleh menghindari rasa bersalah, dorongan merasa bangga dan dorongan membuktikan diri. *Amotivation* tertinggi diukur oleh tidak ada alasan bekerja keras, pekerjaan dianggap tidak penting dan tidak memahami tujuan bekerja. Hal ini menandakan bahwa teori motivasi kerja masih bisa diterapkan di tahun 2026 ini.

- b. Lingkungan kerja tergolong sangat tinggi, yang didukung oleh *Workload*, *Self Realization* dan *Conflict*. *Workload* tertinggi diukur dengan tuntutan harus ada di banyak tempat dan beban tugas berlebihan. *Self-Realization* tertinggi diukur oleh menggunakan kemampuan secara penuh, kesempatan mengembangkan kemampuan dan peningkatan kepercayaan diri. *Conflict* tertinggi diukur oleh konflik loyalitas tim/profesi dan konflik menghambat pekerjaan.
- c. Kepuasan kerja karyawan tergolong sangat tinggi, yang didukung oleh gaji, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Gaji tertinggi diukur oleh kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, kepuasan tunjangan dan keadilan gaji. Rekan Kerja tertinggi diukur oleh dukungan rekan, kenyamanan hubungan kerja dan tanggung jawab rekan. Pekerjaan itu sendiri tertinggi diukur oleh tanggung jawab pekerjaan, preferensi pekerjaan dan ketertarikan pekerjaan.
- d. Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja yang semakin kondusif akan meningkatkan motivasi kerja responden, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan motivasi kerja.
- e. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan responden, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Sebaliknya, penurunan kepuasan kerja berpotensi menurunkan motivasi kerja
- f. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi yang berarti dalam menjelaskan variasi motivasi kerja responden, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi motivasi kerja.

Implikasi

Berdasarkan hasil uji pada bab 4, dapat dibuat implikasi penelitian dari setiap dimensi dan indikator mencakup penguatan yang perlu dilakukan dengan memberikan rekomendasi tindakan manajerial dan penanggung jawab sebagai berikut

Tabel 7 Implikasi Penelitian

No.	Penguatan yang Perlu Dilakukan	Dimensi / Indikator	Rekomendasi Tindakan Manajerial	Penanggung Jawab
Motivasi Kerja				
1.	Menjaga budaya perusahaan dengan membuat kritik yang membangun.	<i>External Regulation</i> Menghindari kritik/penilaian negatif	Manajemen perlu memberikan perubahan budaya yang lebih baik dengan meningkatkan komunikasi konstruktif beserta pengembangan diri.	Founder, Manajer Tim
Kepuasan Kerja				

- | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|---|---|-------------------------|
| 1. | Meningkatkan kepuasan terhadap gaji | Gaji /kesesuaian gaji dengan tanggung jawab | Manajemen perlu menjaga struktur gaji agar sebanding dengan beban kerja dan kontribusi karyawan. | <i>Finance & HR</i> |
| Lingkungan Kerja | | | | |
| 1. | Mengurangi beban kerja berlebih | Beban Kerja /tuntutan harus ada di banyak tempat | Organisasi perlu menyesuaikan jadwal kerja secara realistis dan memastikan distribusi tugas yang adil antar karyawan. | Manajer Operasional |

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, T. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan (Studi pada PT Pertamina Geothermal Energy). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 23–29. Universitas Brawijaya. <https://media.neliti.com/media/publications/87975-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-motivas.pdf>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). Telecommuting and flexible work arrangements: Research roundup and future directions. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 93–115.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Arta, I. M. P., & Sari, N. P. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 110–120.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance: The roles of psychological empowerment and job crafting. *Human Resource Management*, 54(3), 399–421.
- Baltagi, B. H. (2008). *Econometrics*. Springer.
- Bekraf & Dinas Pendidikan Jawa Barat. (2023). Laporan Ekosistem Startup Edutech di Jawa Barat Tahun 2023. Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Buffer. (2022). State of Remote Work 2022. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Daulay, H. (2023). *Perilaku Organisasi: Teori dan Aplikasi dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dinsar, A. R., Maulana, R., & Kurniawan, A. (2023). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi karyawan pada lembaga pendidikan informal. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112–121.
- DSInnovate. (2023). *Indonesia Startup Ecosystem Report 2023: Technology and Innovation Landscape*. DSInnovate Insight Report. <https://dsinnovate.com/report>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work–life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1523–1558.
- Gallup (2022). The Future of Work: Hybrid, Remote and On-Site. Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Harvard Business Review. (2023). How to Make Flexible Work Actually Work. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2008). Workplace flexibility, work hours, and work–life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 22(3), 279–289.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and productivity during the COVID-19 pandemic in Indonesia’s urban sectors. *Heliyon*, 7(12), e08510. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08510>
- Jawabri, A., Alarmoti, A., & Rehman, W. (2022). Impact of Remote Working Environment on Employee Motivation, Engagement, and Job Satisfaction: A Study of Service Sector from UAE. *Business and Economic Research*, 12(1), 57–73.
- Jawabri, A., Alarmoti, A., & Rehman, W. (2022). Impact of remote working environment on employee motivation, engagement, and job satisfaction: A study of service sector from UAE. *Business and Economic Research*, 12(1), 201–220. <https://doi.org/10.5296/ber.v12i1.19429>
- Kartika, Y. D. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja pada pegawai Bappeda Kota Jambi. *Jurnal Riset Manajemen dan Sains Indonesia (JRMSI)*, 13(2), 231–243. Universitas Negeri Jakarta. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/38139>
- Kennedy, P. (2008). *A Guide to Econometrics* (6th ed.). Wiley-Blackwell.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255–271). Oxford University Press.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow’s workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mappamiring, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 25–34.

- McDonald, P., Townsend, K., & Wharton, A. (2008). The price of flexibility: Managing flexwork in the new workplace. *Journal of Industrial Relations*, 50(1), 33–50.
- McKinsey & Company. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- Natasya, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap produktivitas kerja guru SD 004 Binaan Tanjungpinang Timur (Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang)
- Nawawi, A., Paneo, A. D., & Malabar, S. H. (2020). The influence of the work environment on employee work motivation at PT. Loka Indah Lestari Pohuwato. *Jambura Science of Management (JSM)*, 2(1), 45–56. Universitas Negeri Gorontalo. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jsm/article/view/4437>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Nitisemito, A. S. (1991). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurwahidin, M. (2020). Kepuasan kerja dan motivasi kerja para pegawai di Politeknik Negeri Media Kreatif Jakarta. *Sigma-Mu*, 12(1), 45–56.
- Nuryasin, A., Wahyuddin, A., & Nurrahmawati, R. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(1), 53–62.
- Padmanabhan, A. (2021). Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Commitment. *Journal of Management Research*, 13(2), 45–52.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082–1096.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1992). The 4-day workweek: Employee attitudes and implications for the organization. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1086–1098.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (1998). *Econometric Models and Economic Forecasts*. McGraw-Hill.
- Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Kalangi, M. H. E., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & Mudayat. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7(1), 9–20.
- Priansa, D. J. (2014). *Perilaku Organisasi dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16, terj. Ratna Saraswati & Febriella Sirait). Jakarta: Salemba Empat.
- Sartini, R., & Budiarti, L. (2020). Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap motivasi kerja dengan status karyawan sebagai variabel moderasi. *Tadbir Muwahhid: Jurnal Manajemen Dakwah*, 4(1), 45–60. Universitas Djuanda. <https://ojs.unida.ac.id/JTM/article/view/2636>
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2003). *Psychology and Work Today* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Wiley.
- Simamora, H. (2022). Kepuasan kerja dan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan. *Jurnal Psikologi dan Kinerja SDM*, 10(3), 88–97.

- Sinulingga, M. S. B., & Kasmiruddin. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada divisi penjualan (Studi pada PT. Suka Fajar Pekanbaru). *Jurnal eCo-Buss*, 7(1), 66–75. Politeknik Negeri Bengkalis. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb/article/view/1312>
- Sowunmi, O. A., Yusuf, B., Adepoju, A. A., & Oni, E. O. (2022). Job satisfaction, personality traits, and its impact on motivation. *Frontiers in Psychology*, 13, 871233. Scopus Q3. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8991041>
- Startup Ranking. (2024). Top Countries by Number of Startups. <https://www.startupranking.com>
- Sumantri, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tariq, M. N., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Work–life balance and employee performance in the educational sector of Pakistan: A study of female employees. *Journal of Human Resources Management*, 4(1), 1–6.
- Tiwari, R., Gupta, V., Razeen, M., Aghin, M., Gourisaria, H., & Agarwal, S. (2023). The relationship between job satisfaction and work motivation in IT industry. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 11(1), 1012–1018. Index Copernicus. <https://www.ijraset.com/research-paper/the-relationship-between-job-satisfaction-and-work-motivation-in-it-industry>
- Umam, A., & Setyaningrum, R. P. (2025). The influence of work environment and compensation on employee performance through work motivation (Case study at PT. Mandiri Press Indonesia). *Multidisciplinary Social and Education Journal (MSEJ)*, 6(2), 145–156. Universitas YRPI Pekalongan. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/7767>
- Uno, H. B. (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, H. B. (2011). *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vo, H. M., & Chen, J. C. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social relatedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2864. Scopus Q1. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8869198>
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (5th ed.). Cengage Learning.
- Wulandari, S., Prasetyo, A., & Rahmawati, N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di sektor jasa. *Jurnal Riset Manajemen Terapan*, 5(1), 45–53.