



Kepemimpinan, Komunikasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Karyawan PT. Bahtera Sapta Permata

Yosi Yosmalinda^{1*}, Lie Liana²

¹²Manajemen, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

*Email: yosiyosmalinda@mhs.unisbank.ac.id , lieliana@edu.unisbank.ac.id²

Doi: <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i2.2574>

Diterbitkan oleh Politeknik Piki Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :

2025-07-15

Diperbaiki :

2025-07-17

Disetujui :

2025-07-22

Kata Kunci :

Kepemimpinan; Komunikasi Kerja;
Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja;
Karyawan

Keywords:

Leadership; Work Communication,
Work Environment; Job Satisfaction,
Employees.

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. PT. Bahtera Sapta Permata menghadapi tantangan mempertahankan tingkat kepuasan kerja optimal yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Ketidakpuasan kerja berdampak pada penurunan kinerja, tingkat absensi tinggi, dan *turnover* karyawan yang merugikan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bahtera Sapta Permata Semarang. Populasi penelitian berjumlah 100 karyawan dengan teknik purposive sampling berdasarkan teori Roscoe. Dari 100 kuesioner yang disebar, 75 kuesioner layak dianalisis menggunakan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, komunikasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

ABSTRACT

Employee job satisfaction is a crucial factor in achieving organizational goals. PT. Bahtera Sapta Permata faces challenges in maintaining optimal job satisfaction levels influenced by leadership, communication, and work environment. Job dissatisfaction impacts performance decline, high absenteeism rates, and employee turnover that is detrimental to the company. This research aims to analyze the influence of leadership, work communication, and work environment on employee job satisfaction at PT. Bahtera Sapta Permata Semarang. The research population consists of 100 employees using purposive sampling technique based on Roscoe's theory. Of the 100 questionnaires distributed, 75 questionnaires were suitable for analysis using SPSS 26. The research results show that leadership has a significant and positive influence on employee job satisfaction, work communication does not influence job satisfaction, and work environment does not influence job satisfaction.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 54311

PENDAHULUAN

Berdasarkan era globalisasi serta kompetisi usaha yang bertambah ketat, kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu faktor utama sebagai penentu kesuksesan suatu organisasi. Kepuasan kerja bukan hanya mempengaruhi produktivitas seseorang, namun memberikan dampak pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan, tingkat *turnover*, dan komitmen

karyawan terhadap perusahaan. PT. Bahtera Sapta Permata (BSP) merupakan perusahaan yang telah berkembang menjadi entitas bisnis multisektor dengan fokus utama pada tiga bidang usaha strategis, yaitu *Transportation & Logistic*, *Food & Beverage*, serta *Space Rent & Property*. Dalam sektor transportasi dan logistik, perusahaan ini telah membangun reputasi yang solid sebagai mitra terpercaya dengan menjalin kemitraan resmi bersama PT. Toyota Astra Motor sejak tahun 2004, di mana BSP berperan sebagai *Logistic Partner* yang bertanggung jawab untuk mendistribusikan unit mobil baru Toyota melalui rute strategis dari wilayah Cibitung dan Karawang menuju Jawa Tengah khususnya Semarang, serta Jawa Timur dengan fokus pada area Ngoro dan Mojokerto.

Seiring dengan perkembangan bisnis dan visi ekspansi perusahaan, pada tahun 2020 BSP mengambil langkah strategis untuk melebarkan portofolio bisnisnya dengan memasuki industri *Food & Beverage* melalui pembukaan *Cafe Work Food Happy* (WFH) yang berlokasi di Gedung Bspace. Konsep *cafe* ini dirancang sebagai semi resto yang menggabungkan elemen restoran dan kafe, memberikan pengalaman kuliner yang unik bagi pelanggan dengan suasana yang nyaman dan modern. Diversifikasi bisnis ini menunjukkan komitmen BSP untuk terus berinovasi dan mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan, sekaligus memanfaatkan peluang pasar yang ada dalam industri kuliner yang terus berkembang di Indonesia. (Robbins & Judge, 2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan senang terkait pekerjaan seseorang sebagai hasil dari pengevaluasian karakteristik. Penelitian terdahulu menunjukkan kepuasan kerja diberikan pengaruh oleh berbagai faktor, di antaranya merupakan komunikasi kerja, lingkungan kerja, serta kepemimpinan.

(Robbins & Judge, 2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan kemampuan memengaruhi kelompok kearah tercapainya suatu visi atau serangkaian tujuan (Hendrik *et al.*, 2023b), (Pratama *et al.*, 2022), (Arianto, 2018), (Suprpta *et al.*, 2015), dan (Alfaris *et al.*, 2019) mendapatkan hasil kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun dalam penelitian yang dilakukan (Rivaldo & Ratnasari, 2008), serta (Ibrahim, Jelatu, & Intan, 2024) menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hutapea dan Nurianna (Siahaan dan Masriah, 2020) mendefinisikan komunikasi kerja sebagai proses memindahkan, definisi pada bentuk komunikasi ataupun gagasan antar individu. (Mutholib, 2021), (Rachmawati & Indriyaningrum, 2023), (Nurhanifah *et al.*, 2023), dan (Nasution *et al.*, 2023) mendapatkan hasil komunikasi kerja mempengaruhi signifikan serta positif pada kepuasan kerja. Namun penelitian yang dilaksanakan (Imbang *et al.*, 2022) serta (Julfiyati & Mukhlis, 2023) menunjukan komunikasi kerja tidak mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Siagian (Nasution & Harahap, 2022) mengungkapkan lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan sehari-harinya. (Plangiten, 2013), (Alam & Wanialisa, 2021), (Hendra *et al.*, 2022) dan (Assiddiki, 2023) mendapatkan hasil lingkungan kerja mempengaruhi signifikan serta positif pada kepuasan kerja karyawan. Sementara penelitian yang dilaksanakan (Martins & Proença, 2014), (Marta & Budi, 2019), (Andriyani *et al.*, 2023), dan (Malonda *et al.*, 2025) menunjukan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena serta adanya kesenjangan hasil temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, maka dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Bahtera Sapta Permata.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni konsep fundamental dalam studi perilaku organisasi yang telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi manajemen selama beberapa dekade. (Robbins & Judge, 2013) mengungkapkan kepuasan kerja yakni perasaan yang baik terkait pekerjaan individu sebagai hasil dari pengevaluasian karakteristik. Robbins dan Judge (Pratiwi dan Dewi, 2023) mengidentifikasi ada 5 dimensi yakni tunjangan dan gaji, pekerjaan tersebut sendiri, pengawasan, kesempatan promosi, rekan kerja. Dimensi pekerjaan tersebut sendiri diukur melalui 4 indikator yaitu pekerjaan sesuai dengan kemampuan, menyelesaikan pekerjaan sesuai kompetensi, mementingkan kualitas pekerjaan, senang dengan pengalaman baru dari pekerjaan saat ini. Selanjutnya dimensi gaji dan tunjangan (*pay and benefits*) diukur melalui 4 indikator yaitu gaji yang diterima selaras dengan tanggung jawab maupun beban kerja, tunjangan yang diberikan sudah memadai selaras dengan kebutuhan, gaji yang diterima saat ini cukup dalam mencukupi kebutuhan pokok keluarga, maupun mencukupi kehidupannya keseharian. Dimensi kesempatan promosi (*promotion opportunities*) diukur melalui 1 indikator yaitu puas atas promosi jabatan di perusahaan. Dimensi pengawasan (*supervision*) diukur melalui 4 indikator yaitu pimpinan memberi arahan dalam pekerjaan, pimpinan memberi penghargaan atas keberhasilan kerja, pimpinan bersikap adil kepada semua karyawan, pimpinan membina karyawan dengan baik. Terakhir dimensi rekan kerja (*coworkers*) diukur melalui 5 indikator yaitu hubungan antar teman kerja baik, senang bekerja dengan teman kerja, teman kerja memberi solusi saat ada masalah pekerjaan.

Kepemimpinan

(Robbins & Judge, 2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan potensi memberi pengaruh pada kelompok kearah terwujudnya visi ataupun serangkaian sasaran. Kepemimpinan efektif ketika karyawan memiliki kompetensi yang memadai namun masih membutuhkan dukungan dalam motivasi. Robbins (Pradana, 2015) mengidentifikasi ada empat dimensi yakni: partisipatif, direktif, orientasi bersama, suportif. Dimensi direktif diukur melalui 3 indikator yaitu tentang memberitahu cara menyelesaikan tugas maupun menetapkan tenggat waktu, memberitahu cara menyelesaikan tugas, serta menentukan standar penyelesaian tugas. Dimensi suportif diukur melalui 3 indikator yaitu tentang pimpinan memiliki sikap mudah didekati serta ramah, pimpinan memberikan dukungan pada karyawan, pemberi pujian jika karyawan bekerja secara baik. Selanjutnya dimensi prtisipatif diukur melalui 3 indikator yaitu tentang pimpinan melakukan penampungan terhadap masukan para karyawan sebelum menentukan keputusan, pimpinan ikut berpartisipasi jika karyawan sulit melaksanakan tugas, pimpinan seringkali melaksanakan diskusi kemudian keputusan yang diambilnya adalah keputusan bersama. Terakhir dimensi orientasi berprestasi diukur melalui 3 indikator yaitu tentang cara pimpinan menentukan tujuan beserta tantangan, pimpinan mempunyai harapan

terkait kinerja yang memiliki kualitas tinggi, pimpinan memberikan *reward* (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.

Komunikasi Kerja

Hutapea dan Nurianna (Siahaan dan Masriah, 2022) mendefinisikan komunikasi kerja sebagai proses memindahkan, definisi pada bentuk komunikasi ataupun gagasan antar individu. Hutapea dan Nurianna (Kasim dan Rusli, 2021) mengidentifikasi 3 dimensi yakni keterampilan, sikap, pengetahuan. Dimensi pengetahuan diukur melalui 3 indikator yaitu memahami wawasan dalam setiap bidangnya yang terkait tanggung jawab maupun tugasnya ketika bekerja, memahami wawasan yang berkaitan dengan teknik, peraturan, prosedur yang baru, serta melihat bagaimanakah mempergunakan peralatan, informasi teknik yang benar maupun tepat. Dimensi *skill* diukur melalui 2 indikator yaitu keterampilan dalam melakukan komunikasi secara baik dengan tertulis dan potensi dalam melakukan komunikasi jelas dengan tertulis. Terakhir dimensi sikap diukur melalui 2 indikator memiliki potensi dalam beraktivitas ketika bekerja serta ada semangat kerja tinggi.

Lingkungan Kerja

Siagian (Nasution dan Harahap, 2022) menyebutkan lingkungan kerja merupakan semua bahan maupun alat perkakas yang dipergunakan, lingkungan sekitar dimana orang bekerja, pengaturan kerja, metode kerja. Siagian (Jaya, 2022) mengidentifikasi 2 dimensi yaitu lingkungan kerja non fisik maupun fisik. Dimensi lingkungan fisik mencakup 13 indikator yakni temperature, penerangan, kelembapan, kebisingan, sirkulasi udara, musik, bangunan, peralatan yang baik, dan tersedia sarana angkutan. Lalu dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari 3 indikator, yaitu : keterkaitan pimpinan dengan pegawai, keterkaitan antar pegawai, keterkaitan teman kerja setingkat.

Pengaruh Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan (Hendrik *et al.*, 2023), (Pratama *et al.*, 2022), (Arianto, 2018), (Suprpta *et al.*, 2015), dan (Alfaris *et al.*, 2019) mendapatkan hasil kepemimpinan mempengaruhi signifikan serta positif pada kepuasan kerja karyawan. Berlandaskan kajian empiris tersebut dapat dirumuskan:

H1 : Kepemimpinan mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi Kerja pada Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan (Mutholib, 2021), (Rachmawati & Indriyaningrum, 2023), (Nurhanifah *et al.*, 2023), dan (Nasution *et al.*, 2023) mendapatkan hasil komunikasi kerja mempengaruhi signifikan serta positif pada kepuasan kerja. Mengacu kajian empiris, bisa dirumuskan:

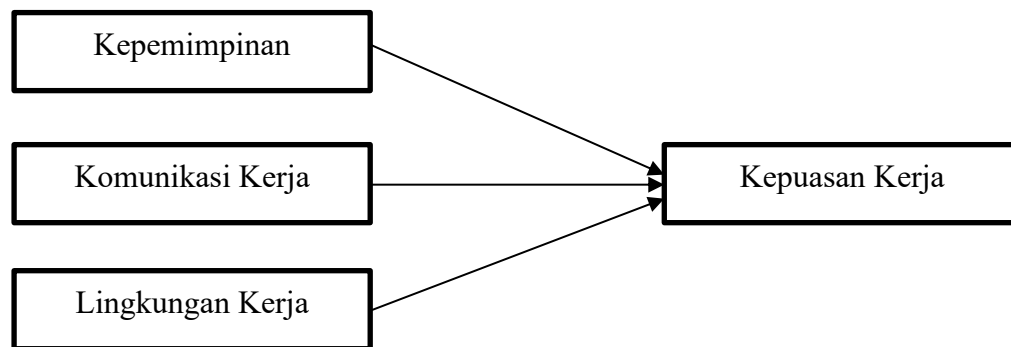
H2 : Komunikasi kerja mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang (Plangiten, 2013), (Alam & Wanialisa, 2021), (Hendra *et al.*, 2022) dan (Assiddiki, 2023) mendapatkan hasil lingkungan kerja mempengaruhi signifikan serta positif pada kepuasan kerja karyawan. Berlandaskan kajian empiris bisa dirumuskan:

H3 : Lingkungan kerja mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Pengembangan Hipotesis



Gambar 1. Pengembangan Hipotesis

METODE

Penelitian mempergunakan pendekatan kuantitatif berjenis penelitian *explanatory*, yaitu penelitian yang bertujuan guna menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti. Populasi ini adalah karyawan PT. Bahtera Sapta Permata Semarang. Populasi pada penelitian ini sebesar seratus karyawan. Teknik penentuan sampel mempergunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 100 responden menggunakan teori Roscoe. Roscoe (Shamsuddin & Farhana, 2014) menjelaskan dalam penelitian ukuran sampel melebihi tiga puluh serta di bawah lima ratus selaras untuk sebagian banyak penelitian. Dari total 100 kuesioner yang disebarkan, sejumlah 75 kuesioner yang kembali maupun layak untuk dianalisis. Skala yang dipakai pada penelitian yakni skala *likert* memiliki 5 tingkatan penilaian, mulai STS sampai SS. Proses olah data dilaksanakan mempergunakan perangkat lunak SPSS versi 26. Proses analisa dalam penelitian mencakup deskripsi variable, deskripsi responden, uji reliabilitas, validitas, uji F, uji t, uji koefisien determinasi (R^2). Variabel yang diteliti dalam studi ini terdiri dari kepemimpinan (X1) dengan 12 indikator, komunikasi kerja (X2) dengan 7 indikator, lingkungan kerja (X3) dengan 15 indikator, dan kepuasan kerja karyawan (Y) dengan 18 indikator. Dengan demikian, total pernyataan yang akan diajukan kepada responden adalah sebanyak 52 indikator.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Diskripsi Responden

Tabel 1. Deskripsi Responden

No	Keterangan	Total	Persen (%)
1	Jenis Kelamin	Pria	56 74,7
		Wanita	19 25,3

2	Usia	20 – 30 Tahun	22	29,3
		31 – 40 Tahun	18	24
		41 – 50 Tahun	29	38,7
		> 50 Tahun	6	8
3	Pendidikan	SMA	50	66,7
		Diploma (D3)	7	9,3
		Sarjana (S1)	12	16
		Pascasarjana (S2)	6	8
4	Masa Kerja	1-5 Tahun	39	52
		6-10 Tahun	23	30,7
		11-15 Tahun	9	12
		>15 Tahun	4	5,3

Sumber : Hasil Output SPSS

Berlandaskan tabel 1 ditunjukkan jenis kelamin responden sebagian banyak pria sebesar 74,7%, rentang usia 41-50 tahun sebesar 38,7%, dengan pendidikan lulusan SMA sebesar 66,7%, serta masa kerja satu sampai lima tahun sebanyak 52%.

Deskripsi Variabel

Tabel 2. Deskripsi Variabel

Indikator	Mean
Pimpinan menjaga standar penampilan kerja bagi karyawan.(X1.1)	4,24
Pimpinan memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu.(X1.2)	3,97
Pimpinan menetapkan standar yang jelas untuk penyelesaian tugas. (X1.3)	4,05
Pimpinan bersikap ramah dan mudah didekati. (X1.4)	4,12
Pimpinan memberi dukungan kepada karyawan. (X1.5)	4,05
Pemimpin memberi pujian kepada karyawan apabila bekerja dengan baik. (X1.6)	3,84
Pimpinan menampung saran para karyawan sebelum mengambil suatu keputusan. (X1.7)	3,80
Pimpinan turut serta terlibat apabila karyawan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas. (X1.8)	3,95
Pimpinan sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. (X1.9)	3,84
Pimpinan menetapkan tantangan dan tujuan. (X1.10)	3,76
Pimpinan memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi. (X1.11)	3,92
Pimpinan memberikan <i>reward</i> (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan. (X1.12)	3,95
Kepemimpinan (X1)	3,96
Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidang masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. (X2.1)	4,07
Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru. (X2.2)	4,08
Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar. (X2.3)	4,03
Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan. (X2.4)	4,01
Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan. (X2.5)	4,04

Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. (X2.6)	4,23
Adanya semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (X2.7)	4,32
Komunikasi Kerja (X2)	4,11
Pencahayaan di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.1)	3,28
Temperatur di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.2)	3,48
Tingkat kelembaban di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.3)	3,41
Sirkulasi udara di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.4)	3,39
Tingkat kebisingan yang ada di perusahaan ini tidak mengganggu dalam bekerja. (X3.5)	3,55
Getaran mekanis di perusahaan ini tidak mengganggu dalam bekerja. (X3.6)	3,44
Penggunaan warna yang dipilih perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.7)	3,53
Dekorasi dan tata letak di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.8)	3,59
Musik di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.9)	3,80
Bangunan di perusahaan ini membuat nyaman dalam bekerja. (X3.10)	3,92
Peralatan kerja yang digunakan sudah memadai sehingga membantu dalam bekerja. (X3.11)	3,65
Fasilitas yang disediakan perusahaan ini memadai sehingga membantu dalam bekerja. (X3.12)	4,07
Memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja setingkat. (X3.14)	4,25
Memiliki hubungan yang baik dan komunikatif dengan Pemimpin. (X3.15)	3,96
Kerjasama antar karyawan di perusahaan ini sangat baik dan efektif. (X3.16)	4,04
Lingkungan Kerja (X3)	3,69
Pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan. (Y.1)	4,07
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai kompetensi yang di miliki. (Y.2)	3,76
Selalu mementingkan kualitas dari setiap pekerjaan yang dilakukan. (Y.3)	3,80
Senang dengan pengalaman baru yang didapatkan dari pekerjaan ini. (Y.4)	3,80
Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawannya. (Y.5)	3,27
Tunjangan yang diberikan perusahaan sudah memadai dan sesuai dengan kebutuhan. (Y.6)	3,48
Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok keluarga. (Y.7)	3,68
Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. (Y.8)	3,71
Merasa puas dengan promosi jabatan yang diberikan. (Y.9)	3,83
Pimpinan memberikan arahan yang jelas dan membantu dalam pekerjaan. (Y.10)	4,00
Pimpinan memberikan penghargaan atas keberhasilan kerja. (Y.11)	3,80
Pimpinan bersikap adil kepada semua karyawan. (Y.12)	4,04
Pimpinan telah membina karyawan dengan baik. (Y.13)	3,99
Hubungan rekan kerja sangat baik dan harmonis. (Y.14)	4,12
Komunikasi rekan kerja di perusahaan ini sangat baik dan efektif. (Y.15)	4,08
Senang bekerja dengan rekan kerja. (Y.16)	4,17
Rekan kerja memberikan dukungan positif dan motivasi. (Y.17)	4,09

Rekan kerja membantu memberikan solusi Ketika menghadapi masalah pekerjaan. (Y.18)	4,07
Kepuasan Kerja (Y)	3,87

Sumber : Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 2 variabel kepemimpinan nilai mean 3,96 yang artinya rata-rata responden cenderung setuju pernyataan yang merepresentasikan indikator kepemimpinan dalam kuesioner. Komunikasi kerja mempunyai nilai rerata 4,11 yang artinya rerata responden cenderung setuju dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator komunikasi kerja dalam kuesioner. Lingkungan kerja memiliki nilai mean 3,69 yang berarti rata-rata responden cenderung setuju dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator lingkungan kerja dalam kuesioner. Kepuasan kerja memiliki nilai mean 3,87 yang berarti rata-rata responden cenderung setuju dengan pernyataan yang merepresentasikan indikator kepuasan kerja dalam kuesioner.

Hasil Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,868	X1.1	0,741	Valid
		X1.2	0,714	Valid
		X1.3	0,673	Valid
		X1.4	0,523	Valid
		X1.5	0,798	Valid
		X1.6	0,490	Valid
		X1.7	0,765	Valid
		X1.8	0,693	Valid
		X1.9	0,772	Valid
		X1.10	0,528	Valid
		X1.11	0,785	Valid
		X1.12	0,631	Valid
Komunikasi Kerja (X2)	0,782	X2.1	0,812	Valid
		X2.2	0,832	Valid
		X2.3	0,744	Valid
		X2.4	0,743	Valid
		X2.5	0,684	Valid
		X2.6	0,767	Valid
		X2.7	0,667	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	0,802	X3.1	0,521	Valid
		X3.2	0,653	Valid
		X3.3	0,574	Valid
		X3.4	0,543	Valid
		X3.5	0,514	Valid
		X3.6	0,508	Valid
		X3.7	0,730	Valid
		X3.8	0,738	Valid
		X3.9	0,610	Valid
		X3.10	0,650	Valid
		X3.11	0,602	Valid

Kepuasan Kerja (X3)	O,752	X3.12	0,539	Valid
		X3.14	0,557	Valid
		X3.15	0,666	Valid
		X3.16	0,680	Valid
		Y.1	0,523	Valid
		Y.2	0,475	Valid
		Y.3	0,507	Valid
		Y.4	0,558	Valid
		Y.5	0,660	Valid
		Y.6	0,406	Valid
		Y.7	0,645	Valid
		Y.8	0,676	Valid
		Y.9	0,643	Valid
		Y.10	0,668	Valid
		Y.11	0,708	Valid
		Y.12	0,734	Valid
		Y.13	0,661	Valid
		Y.14	0,683	Valid
		Y.15	0,783	Valid
		Y.16	0,499	Valid
		Y.17	0,591	Valid
		Y.18	0,685	Valid

Sumber : Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 3 ditunjukkan hasil dari nilai KMO uji validitas tahap 2 variabel kepemimpinan sebesar 0,868, komunikasi kerja sebanyak 0,782, lingkungan kerja sebanyak 0,802, maupun kepuasan kerja sebanyak 0,752. Nilai KMO melalui semua variabel $> 0,05$ artinya terpenuhinya kecukupan sampel. Nilai *loading factor* dari 12 indikator kepemimpinan besarnya $> 0,4$ semua indikator valid. Untuk nilai *loading factor* dari 18 indikator kepuasan kerja $> 0,4$ semua indikator valid. Pada uji validitas tahap 1 dari 8 indikator komunikasi kerja ada 1 indikator yang tidak valid yaitu indikator X2.8 (memiliki kemampuan dalam perencanaan/perorganisasian). Indikator tersebut di-drop. Lalu dilaksanakan pengujian validitas tahapan dua dengan 7 indikator lainnya dan ternyata hasilnya semua valid. Berdasarkan pengujian validitas tahapan satu dari 16 indikator lingkungan kerja ada 1 indikator yang tidak valid yaitu indikator X3.13 (sarana angkutan). Indikator tersebut di-drop. Lalu dilaksanakan pengujian validitas tahapan dua dengan 15 indikator lainnya dan ternyata hasilnya semua valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,892	0,7	Reliabel
Komunikasi Kerja (X2)	0,866	0,7	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,876	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,903	0,7	Reliabel

Sumber : Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 4 ditunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kepemimpinan sebanyak 0,892, komunikasi kerja sebanyak 0,866, lingkungan kerja sebanyak 0,876, kepuasan kerja sebanyak 0,903 semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7. Maka bisa diambil kesimpulan reliabel kemudian bisa dianalisa lebih mendalam.

Hasil Uji F

Tabel 5. Hasil Uji F

Variabel Independen	Variabel Dependen	F	Sig
Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	19,689	0,000
Komunikasi Kerja (X2)			
Lingkungan Kerja (X3)			

Sumber : Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 5 ditunjukkan nilai *sig* $0,000 < 0,05$ artinya model layak dianalisis, serta bisa dijelaskan lebih mendalam.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Adjusted R Square</i>
Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	0,431
Komunikasi Kerja (X2)		
Lingkungan Kerja (X3)		

Sumber : Hasil Output SPSS

Berlandaskan tabel 6 ditunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebanyak 0,431 / 43,1% membuktikan lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi kerja bisa menjelaskan variabel kepuasan kerja sebanyak 43,1%. Sedangkan sisanya 56,9% sisanya dijelaskan dengan faktor lainnya yang tidak dianalisa pada penelitian.

Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig
Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	0,493	0,000
Komunikasi Kerja (X2)		0,098	0,401
Lingkungan Kerja (X3)		0,207	0,051

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari tabel 7 bisa diuraikan yaitu :

Hipotesis 1 : Kepemimpinan mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Kepemimpinan memiliki nilai *sig* sebanyak $0,000 < 0,05$ serta dengan nilai beta sebanyak 0,493 yang menjelaskan kepemimpinan mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Artinya hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 : Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Variabel komunikasi kerja memiliki nilai *sig* sebesar $0,401 > 0,05$ menjelaskan bahwa komunikasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya hipotesis 2 ditolak.

Hipotesis 3 : Lingkungan kerja mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja.

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai *sig* sebesar $0,051 > 0,05$ menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya H3 ditolak.

Pembahasan

Kepemimpinan Mempengaruhi Positif serta Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berlandaskan karakteristik responden yang sebagian banyak adalah pria memiliki rentang umur 41-50 tahun tingkat pendidikan lulusan SMA sebanyak 50 responden, dan masa kerja 1-5 tahun, hasil penelitian membuktikan kepemimpinan mempengaruhi positif serta signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut diamati melalui persepsi responden yang mengakui bahwa pimpinan memberikan dukungan yang konsisten kepada karyawan, menetapkan standar yang jelas untuk penyelesaian tugas, serta menunjukkan sikap yang ramah dan mudah didekati dalam interaksi sehari-hari. Dalam konteks kepemimpinan organisasi, seorang pemimpin yang efektif menjalankan berbagai fungsi strategis yang mencakup aspek manajerial untuk mengoptimalkan kinerja tim. Pemimpin tersebut mempertahankan standar penampilan kerja yang konsisten dari karyawannya sambil memberikan arahan yang jelas mengenai cara menyelesaikan tugas serta menentukan tenggat waktu yang realistis. Selain menentukan standar penyelesaian tugas yang terukur, pimpinan juga membangun iklim kerja yang kondusif melalui sikap yang murah didekati maupun ramah, serta memberikan dukungan berkelanjutan pada anggota tim. Pengakuan positif berupa pujian diberikan secara konsisten ketika karyawan menunjukkan kinerja yang baik, yang berfungsi sebagai *reinforcement* untuk memotivasi produktivitas.

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin menerapkan pendekatan partisipatif dengan menampung saran dari para bawahan sebelum menetapkan keputusan final, bahkan terlibat secara langsung ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugas. Melalui diskusi rutin yang difasilitasi pemimpin, keputusan yang dihasilkan merupakan produk kolaboratif yang mencerminkan aspirasi bersama, sambil tetap mempertahankan ekspektasi tinggi terhadap kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Hal tersebut menegaskan keterkaitan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan kuat dan dapat diandalkan, terutama dalam konteks organisasi dengan karakteristik tenaga kerja yang spesifik. Hasil penelitian sesuai dengan (Hendrik *et al.*, 2023), (Pratama *et al.*, 2022), (Arianto, 2018), (Suprpta *et al.*, 2015), dan (Alfaris *et al.*, 2019) menunjukkan kepemimpinan memiliki dampak signifikan serta positif pada kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan perspektif yang berbeda mengenai hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja. (Rivaldo *et al.*, 2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau budaya organisasi mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. (Ibrahim *et al.*, 2024) mengatakan bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan merupakan

faktor penting dalam dinamika organisasi, namun kontribusinya terhadap kepuasan kerja karyawan tidak selalu dapat diprediksi secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat kompleks dan dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel moderator atau mediator yang perlu dipertimbangkan dalam analisis lebih mendalam.

Komunikasi Kerja Tidak Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berlandaskan karakteristik responden yang didominasi pria, memiliki umur 41-50 tahun, tingkat pendidikan lulusan SMA beserta masa kerja 1-5 tahun, hasil penelitian membuktikan komunikasi kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian mengidentifikasi bahwa meskipun komunikasi merupakan elemen penting dalam dinamika kerja, faktor komunikasi kerja belum dapat memberi sumbangan signifikan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain adanya *gap* komunikasi antara atasan dan karyawan, kurangnya transparansi informasi dalam organisasi, atau sistem komunikasi yang bersifat *top-down* tanpa memberikan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menyampaikan *feedback* atau saran. Karakteristik responden yang mayoritas memiliki tingkat pendidikan SMA dan masa kerja yang relatif singkat 1-5 tahun juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap efektivitas komunikasi kerja, dimana karyawan belum sepenuhnya memahami pentingnya komunikasi yang efektif dalam menciptakan kepuasan kerja dalam tahap adaptasi dengan budaya komunikasi perusahaan. Selain itu, perbedaan karakteristik pekerjaan antara sektor transportasi & logistik dengan sektor *food & beverage* dalam perusahaan multisektor seperti BSP dapat menciptakan tantangan tersendiri dalam membangun pola komunikasi yang efektif dan merata di seluruh lini organisasi, sehingga komunikasi kerja belum optimal untuk mengembangkan kepuasan kerja pegawai dengan menyeluruh.

Ketika komunikasi antara pemimpin serta karyawan tidak berjalan dengan baik atau ketika informasi yang disampaikan tidak jelas dan tidak konsisten, karyawan cenderung merasa kurang terlibat dan tidak puas dengan pekerjaan. Karyawan yang tidak mendapatkan informasi yang memadai mengenai tugas, tujuan, atau perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat merasa terasing dan tidak dihargai. Selain itu, kurangnya umpan balik yang konstruktif dari atasan juga dapat menghambat perkembangan karyawan dan mengurangi motivasi. Hasil penelitian sesuai dengan dilaksanakan (Imbang *et al.*, 2022) serta (Julfiyati & Mukhlis, 2023) yang menunjukkan bahwa komunikasi kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, sejumlah penelitian menunjukkan perspektif yang berbeda mengenai hubungan komunikasi kerja dan kepuasan kerja. (Mutholib, 2021) mengatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan yang partial terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan kepuasan kerja, namun kontribusinya tetap memberikan dampak yang bermakna dalam membentuk tingkat kepuasan karyawan di tempat kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif dapat menjadi salah satu elemen penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, meskipun perlu didukung oleh faktor-faktor lain dalam lingkungan organisasi. (Rachmawati & Indriyaningrum, 2023) mengatakan bahwa Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hasil penelitian memperkuat argumen bahwa komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, transparansi

informasi, serta adanya saluran komunikasi yang efektif dapat berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan dapat berkomunikasi dengan lancar, menerima informasi yang jelas, dan merasa didengar dalam proses komunikasi organisasi, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Lingkungan Kerja Tidak Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kondisi lingkungan kerja belum mampu memberikan pengaruh signifikan pada tingkatan kepuasan kerja karyawan. Karakteristik responden yang mayoritas berada pada rentang usia produktif 41-50 tahun dengan tingkat pendidikan SMA dan masa kerja yang relatif singkat 1-5 tahun menunjukkan bahwa mereka mungkin lebih memprioritaskan stabilitas pekerjaan dan penghasilan dibandingkan dengan kenyamanan lingkungan kerja. Hal tersebut dikarenakan sejumlah faktor, diantaranya kemungkinan bahwa karyawan telah beradaptasi dengan kondisi lingkungan kerja yang ada sehingga menganggapnya sebagai hal yang wajar dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, atau prioritas karyawan lebih fokus pada aspek-aspek lain seperti kompensasi, jaminan pekerjaan, dan pengembangan karier. Pengukuran lingkungan kerja dalam penelitian ini meliputi aspek pencahayaan di perusahaan yang dirancang untuk memberikan kenyamanan visual bagi karyawan dalam bekerja, menghindarkan dari kelelahan mata dan memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan efisien sepanjang hari. Selain itu, temperatur ruangan juga menjadi fokus pengukuran karena suhu yang optimal dapat mendukung kenyamanan kerja dan mencegah gangguan konsentrasi yang disebabkan oleh kondisi terlalu panas atau terlalu dingin. Tingkat kelembaban udara yang optimal juga diperhatikan karena kelembaban yang tidak sesuai dapat menyebabkan ketidaknyamanan fisik dan berpotensi mempengaruhi kesehatan karyawan dalam jangka panjang. Sirkulasi udara yang memadai menjadi indikator penting lainnya karena aliran udara yang baik tidak hanya mempengaruhi kenyamanan fisik tetapi juga kualitas udara yang dihirup karyawan setiap hari. Pengukuran juga mencakup tingkat kebisingan yang dikendalikan agar tidak mengganggu aktivitas kerja dan konsentrasi karyawan, serta getaran mekanis yang terkendali untuk memastikan lingkungan kerja yang stabil dan tidak menimbulkan gangguan fisik. Aspek estetika juga tidak diabaikan, dimana penggunaan warna yang dipilih perusahaan bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif, sementara dekorasi dan tata letak yang dirancang untuk mendukung efisiensi kerja dan mengurangi risiko cedera akibat postur kerja yang tidak tepat. Terakhir, ketersediaan peralatan kerja yang memadai dan mendukung produktivitas menjadi indikator yang menentukan sejauh mana karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan optimal.

Meskipun hasil evaluasi menunjukkan bahwa semua aspek lingkungan kerja fisik tersebut telah memenuhi standar kenyamanan yang ditetapkan dan bahkan dapat dikategorikan sebagai kondisi kerja yang baik, hasil penelitian secara statistik mendemonstrasikan bahwa pencapaian standar kenyamanan lingkungan kerja ini tidak secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan adanya fenomena yang menarik dimana faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang selama ini dianggap fundamental dalam menciptakan kepuasan kerja ternyata tidak memberi dampak signifikan pada persepsi pegawai mengenai kepuasan kerja. Hasil penelitian didukung oleh (Martins & Proença, 2014), (Marta & Budi,

2019), (Andriyani *et al.*, 2023), dan (Malonda *et al.*, 2025) menunjukkan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, sejumlah penelitian menunjukkan perspektif yang berbeda mengenai hubungan komunikasi kerja dan kepuasan kerja. (Plangiten, 2013) mengatakan bahwa lingkungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik, psikologis, dan sosial di tempat kerja memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan karyawan, yang dapat mengindikasikan bahwa komunikasi sebagai bagian dari lingkungan kerja psikologis memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. (Alam & Wanialisa, 2021) mengatakan bahwa Lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian memperkuat argumen bahwa aspek-aspek lingkungan kerja, termasuk di dalamnya pola komunikasi yang efektif, sistem informasi yang transparan, dan iklim organisasi yang mendukung, dapat menjadi determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi kerja, sebagai salah satu komponen integral dari lingkungan kerja, sebenarnya dapat memiliki dampak tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui penciptaan kerja yang positif dan mendukung.

SIMPULAN

Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan. Komunikasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian mengidentifikasi bahwa komunikasi merupakan elemen penting dalam dinamika kerja, faktor komunikasi kerja belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Bahtera Sapta Permata. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kemungkinan bahwa karyawan telah beradaptasi dengan kondisi lingkungan kerja yang ada sehingga menganggapnya sebagai hal yang wajar dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, atau prioritas karyawan lebih fokus pada aspek-aspek lain seperti kompensasi, jaminan pekerjaan, dan pengembangan karier. Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Bahtera Sapta Permata untuk memprioritaskan pengembangan kepemimpinan melalui program pelatihan dan mentoring mengingat pengaruhnya yang signifikan terhadap kepuasan kerja, mengevaluasi sistem komunikasi internal guna mencegah miskomunikasi, serta mengoptimalkan faktor lain seperti kompensasi dan pengembangan karier yang berpotensi meningkatkan kepuasan karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang terbatas hanya pada satu perusahaan sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati, ukuran sampel yang berkurang dari 100 menjadi 75 responden layak analisis, fokus pada tiga variabel independen padahal masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya instrumen pengumpulan data yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup dengan melibatkan beberapa perusahaan atau industri, menambahkan variabel seperti kompensasi dan budaya organisasi, menggunakan metode campuran kuantitatif-kualitatif untuk pemahaman yang

lebih mendalam, mengeksplorasi peran mediasi atau moderasi variabel lain, serta menerapkan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Alam, I. K., & Wanialisa, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Pintu Mas Bogor. *Industri Kreatif Informatika, Teknologi, Dan Humaniora Ekonomika*, 4, 172–180.
- Alfaris, D., Sumardi, & Suranta. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Indramayu. *Investasi*, 5, 62–71.
- Andriyani, R., Anandita, S. R., & Mahendri, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di CV. Media Computer Jombang. *Aktiva: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 13–19. <https://doi.org/10.56393/aktiva.v1i3.326>
- Arianto, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 260–280. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v1i3.1289>
- Assiddiki, A. H. (2023). Influence of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Business, Management and Economics*, 4(4), 293–310. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v4i4.1454>
- Hendra, Utari, W., & Hartati, C. S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Tasik Putri Puyu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12, 12–23.
- Hendrik, Bay, A. Z., & Lakay, M. S. B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 161–174. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.533>
- Ibrahim, I. A., Jelatu, H., & Qomala, H. N. I. (2024). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi, Pendidikan Dan Perencanaan Pembangunan Daerah*, 2, 14–17.
- Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado. *Jurnal EMBA*, 10(3), 1057–1066.
- Jaya, A. T. (2022). Pengaruh Dimensi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adira Multi Finance TBK, Cabang Makasar. In *Jurnal Ekonomi & Manajemen* (Vol. 4, Issue 1).
- Julfiyati, I., & Mukhlis. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Bima. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(2), 151–161. <https://doi.org/10.55606/jurrie.v2i2.1606>
- Kasim, B. M., & Rusli, R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi (Disnakertrans) Kabupaten Bima. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(6), 527. <https://doi.org/10.32493/drj.v4i6.13793>
- Malonda, P., Lengkong, V. P. K., Malonda, P., Lengkong, V. P. K., Uhing, Y., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gender dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Manado. *896 Jurnal EMBA*, 13(1), 896–907.
- Marta, M. S., & Budi. (2019). Lingkungan Kerja, Mungkinkah Tidak Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja? *Manajerial*, 18, 18–30. <http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>

- Martins, H., & Proença, M. T. (2014). Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 3. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1825>
- Mutholib. (2021). The Influence of Work Environment and Communication on Job Satisfaction. *International Journal Reglement & Society (IJRS)*, 2(1), 60–66. <https://doi.org/10.55357/ijrs.v2i1.93>
- Nasution, M. I., & Harahap, M. I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Bagian Perencanaan Pembangunan Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Sumatera Utara. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 1(2), 44–50. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v1i2.245>
- Nasution, M. I., Syahlina, M., Hou, A., Tambunan, D., & Chaniago, S. (2023). the Influence of Communication and Organizational Culture on Job Satisfaction At Pt. Mitra Agung. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(3), 186–197. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i3.30>
- Nurhanifah, S., Widhiandono, H., Darmawan, A., & Haryanto, T. (2023). the Influence of Leadership Style, Communication, Motivation, and Workload on Job Satisfaction. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(1), 49–63. <https://doi.org/10.31846/jae.v11i1.579>
- Plangiten, P. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1, 2155–2166.
- Pradana, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation , Bandung. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 24–39.
- Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *AGRIFITIA: Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Pratiwi, N. M. M. I., & Dewi, I. G. A. M. (2023). Peran Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Organizational Justice terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Green Kubu Cafe. 12(5), 436–459.
- Rachmawati, F. N., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Semarang Utara. *YUME: Journal of Management*, 6(1), 691–697.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2008). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of China Universities of Posts and Telecommunications*, 15(2), 505–515. [https://doi.org/10.1016/S1005-8885\(08\)60090-4](https://doi.org/10.1016/S1005-8885(08)60090-4)
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. In *Pearson Education* (Vol. 11, Issue 1).
- Shamsuddin, A., & Farhana, N. (2014). *Ecucator' Awareness and Acceptance Towards Goods and Services Tax (GTS) Implementation In Malaysia : A Study In Bandar Muadzam Shah, Pahang*. <https://www.researchgate.net/publication/299411866>
- Siahaan, B. G., & Masriah, I. (2020). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bina Agra Mulya di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(3), 496–504.
- Suprpta, M., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 06(4), 430–442.