

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT. TRANS DANA PROFITRI
SEMARANG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Hery Indrianto

NIM : 30402300215

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2025

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT. TRANS DANA PROFITRI

SEMARANG

Disusun oleh :

Hery Indrianto

NIM : 30402300215

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia Ujian Proposal Skripsi Program Studi Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing,



Hanif Ahmadi, S.E., M.M.

NIK210421059

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PT. TRANS DANA PROFITRI
SEMARANG

Disusun Oleh :

Hery Indrianto

NIM : 30402300215

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 25 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Hanif Ahmadi, S.E., M.M.

NIK210421059

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

S1 Manajemen Tanggal 25 Agustus 2025

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIDN : 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hery Indrianto

NIM : 30402300215

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Trans Dana Profitri Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan ini.

Semarang, 25 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,



3000
METERAI
TEMPEL
134AMX447609689

Hery Indrianto

NIM : 30402300215

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hery Indrianto

NIM : 30402300215

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan PT. Trans Dana Profitri Semarang.

Karya ini disetujui untuk menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, dan penulis memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif guna penyimpanan, pengalihan ke media lain, pengelolaan dalam database, serta publikasi di internet atau sarana lain untuk tujuan akademis, dengan tetap menyebutkan nama penulis sebagai pemegang Hak Cipta.

Dengan penuh kesadaran, saya menyatakan bahwa karya ilmiah ini terbebas dari pelanggaran Hak Cipta maupun praktik plagiarisme. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran, saya bersedia menanggung seluruh akibat hukum secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 25 Agustus 2025



Hery Indrianto

NIM : 30402300215

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulisan karya dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Trans Dana Profitri Semarang” dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan karya ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Strata-1 (S1) pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam proses penyusunannya, penulis menghadapi berbagai kendala dan tantangan. Namun berkat dukungan, arahan, serta bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya tugas ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Hanif Ahmadi, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah banyak membimbing dan mengarahkan berupa saran, kritik serta masukan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan/Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan ini.
5. Istri tercinta yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan ini
6. Seluruh Keluarga tercinta atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengetahuan serta doa kepada penulis.

7. Rekan-rekan mahasiswa Manajemen Unissula yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan guna perbaikan serta penyempurnaan tulisan di masa mendatang. Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 25 Agustus 2025

Penulis

Hery Indrianto
NIM : 30402300215



ABSTRAK

Studi ini mengkaji bagaimana kepemimpinan, motivasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini menilai interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kerja, serta efek gabungan dari lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Trans Dana Profitri Semarang yang bertugas di Kantor maupun Rumah Dinas Bank Indonesia. Jumlah responden sebanyak 64 orang dengan rincian: 1 pimpinan lokal, 2 pengawas pengamanan, 1 koordinator safety, 1 staf administrasi, 4 operator CCTV, 5 asisten safety, dan 50 personel satpam. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dan menerapkan purposive sampling dalam kerangka non-probabilitas, sehingga peluang setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai responden tidak merata (Sugiyono, 2022). Sementara itu, purposive sampling dipahami sebagai penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SPSS.

Kata kunci : kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja



ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how leadership, work motivation, and the work environment contribute to employee job satisfaction. This research highlights both the individual effects of each factor as well as their combined influence. The research was conducted on 64 employees of PT. Trans Dana Profitri Semarang, assigned to both the Office and the Bank Indonesia Housing Complex. The respondents consisted of one local leader, two security supervisors, one safety coordinator, one administrative staff, four CCTV operators, five safety assistants, and fifty security personnel. Adopting a quantitative approach, the study employed non-probability purposive sampling, where respondents were selected based on specific criteria. Data collection results were processed and analyzed using SPSS to draw conclusions regarding the factors influencing job satisfaction.

Key words: leadership, work motivation, work environment, job satisfaction

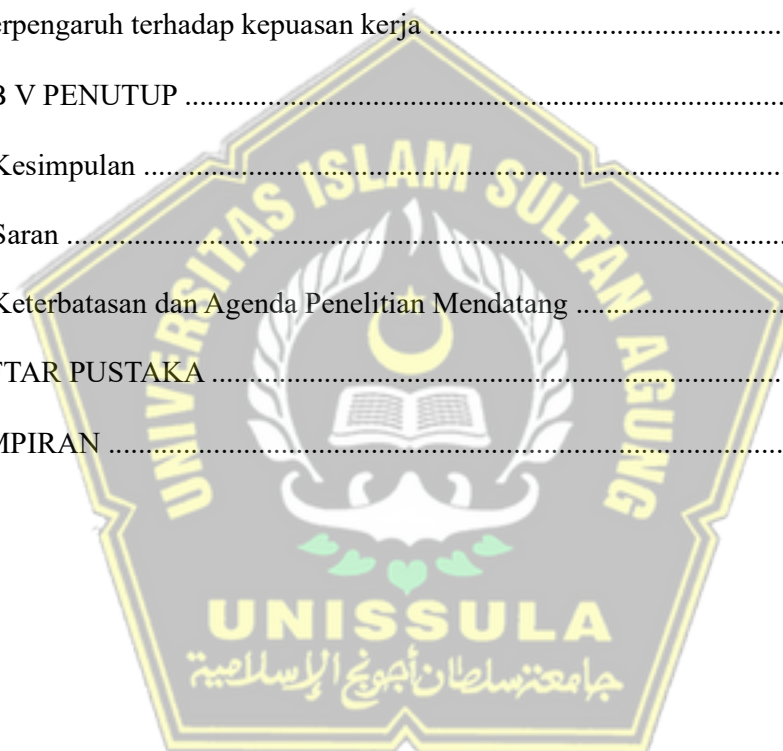


DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	16
1.1 Latar Belakang	16
Tabel 1. 1	18
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	21
BAB I KAJIAN/PUSTAKA	23
2.1 Landasan Teori	23
2.1.1 Kepuasan Kerja	23
2.1.2 Kepemimpinan	29
2.1.3 Motivasi/Kerja	29
2.1.4 Lingkungan/Kerja	30
2.2 Hubungan Antar/Variabel dan/Pengembangan/Hipotesis	32
2.2.1 Hubungan Kepemimpinan terhadap kepuasan/Kerja	32

2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja/Terhadap;Kepuasan Kerja	33
2.2.3 Hubungan Lingkungan;Kerja/Terhadap'Kepuasan Kerja	33
2.2.4 Kepemimpinan, motivasi;kerja, lingkungan;kerja secara;bersama-sama berpengaruh;terhadap;kepuasan;kerja.....	34
2.3 Kerangka Penelitian	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1 Jenis Penelitian	37
3.2 Populasi;dan;Sampel	37
3.2.1 Populai	37
3.2.2 Sampel	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Teknik Pengumpulan Data	38
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	39
3.6 Teknik Analisis Data	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum Penelitian	45
1.1.1 Jenis Kelamin	45
1.1.2 Umur	46
1.1.3 Pendidikan Terakhir	47
1.1.4 Lama Bekerja	47
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	49
4.3 Uji Validitas Instrumen	55
Tabel 4. 9 Uji Validitas	55
4.4 Uji Reliabilitas Instrumen	56
4.5 Uji Asumsi Klasik	56
4.5.1 Uji Normalitas	56
4.5.2 Uji Multikolinieritas	57
4.5.3 Uji Heterokedastisitas	57
4.6 Analisis Regresi Linear Berganda	58

4.7 Uji Hipotesis (Uji t)	59
4.8 Uji F	60
4.9 Uji Koefisien Determinasi	60
4.10 Pembahasan	61
4.11.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	61
4.11.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	62
4.11.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	62
4.11.4 Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja	63
BAB V PENUTUP	64
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	65
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	69



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Fenomena Kepuasan Kerja.....	18
Tabel 3.1 Indeks poin skala likert.....	39
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator.....	39



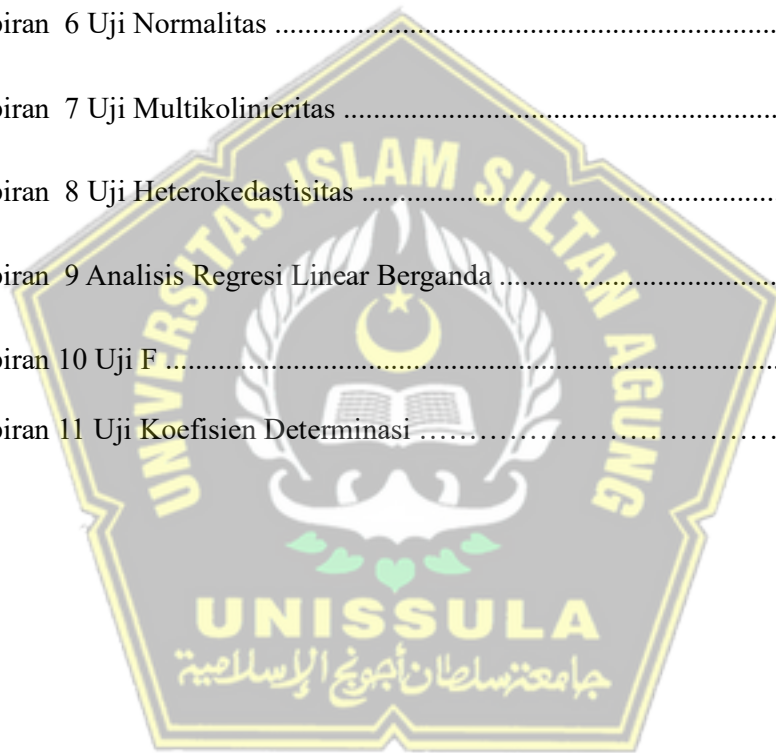
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Teoretis.....	36
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar kuesioner Penelitian.....	69
Lampiran 2 Rekap Tabulasi Data	71
Lampiran 3 Deskriptif Statistik	75
Lampiran 4 Uji Validitas Instrumen	77
Lampiran 5 Uji Reliabilitas Instrumen	81
Lampiran 6 Uji Normalitas	83
Lampiran 7 Uji Multikolinieritas	84
Lampiran 8 Uji Heterokedastisitas	86
Lampiran 9 Analisis Regresi Linear Berganda	87
Lampiran 10 Uji F	88
Lampiran 11 Uji Koefisien Determinasi	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai kedudukan fundamental menjadi penggerak utama organisasi serta faktor esensial dalam memastikan keberlangsungan dan tercapainya tujuan organisasi. SDM dipandang sebagai aset paling bernilai karena berperan dalam mengarahkan, mengelola, dan melaksanakan seluruh fungsi organisasional. Dengan demikian, manajemen SDM yang efektif dan efisien menjadi penting bagi keberhasilan organisasi. Meskipun perkembangan sarana dan prasarana organisasi semakin pesat, kontribusinya tidak akan optimal tanpa didukung oleh kualitas dan produktivitas SDM yang memadai (Madjidu et al., 2022).

Lingkungan kerja yang aman dengan dorongan kompensasi yang sesuai bisa menaikkan motivasi dan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan suasana kondusif serta memberikan penghargaan layak akan lebih mudah mendorong pegawainya bekerja efektif untuk mencapai tujuan. Motivasi yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan semangat kerja, sementara fasilitas kerja yang memadai membantu karyawan menyelesaikan tugas secara optimal (Sayoto & Winarto, 2018).

Kepuasan kerja ialah indikator penting guna menilai kesuksesan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih kreatif dan inovatif, sehingga berkontribusi pada pertumbuhan dan daya saing organisasi, termasuk di tingkat internasional

(Bushra, 2019). Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional positif ketika individu menghargai serta menjalankan pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja (Sutrisno, 2020).

Kepuasan kerja muncul dari lingkungan kerja, yang ditandai dengan rasa bangga, perasaan puas, serta keberhasilan dalam menyelesaikan tugas hingga tuntas (Ibrayuni, 2018). Terdapat beberapa aspek yang memengaruhi kepuasan kerja, di antaranya faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial (Sutrisno, 2020). Selain itu, kepuasan terhadap jenis pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, serta interaksi dengan atasan juga menjadi unsur penting. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai penilaian individu, baik positif maupun negatif, terhadap pekerjaannya.

Ketidakefektifan lingkungan kerja bisa jadi salah satu permasalahan yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan. Kondisi ini biasanya dipicu oleh gaya kepemimpinan yang belum optimal serta belum berjalan sebagaimana mestinya. Selain itu, pekerjaan yang bersifat monoton dan minimnya dukungan maupun arahan yang jelas juga berpotensi menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Desain ruang kerja yang membosankan perlu diperhatikan agar tercipta suasana yang positif, begitu pula dengan ketersediaan sarana dan peralatan kerja yang memadai.

Menurut Yulk (2006) dalam Hartono (2017), kepemimpinan dimaknai sebagai keterampilan seseorang dalam memengaruhi serta memotivasi pihak lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Trisnowati (2019) menunjukkan bahwa motivasi merupakan kemampuan yang

mendorong individu maupun kelompok untuk berperilaku secara terarah sehingga tujuan pribadi dan keberhasilan organisasi dapat tercapai. Lebih lanjut, Rumondan (2021) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memberikan sejumlah manfaat, di antaranya mendukung pelaksanaan manajemen secara holistik, berlandaskan kriteria objektif namun tetap menyesuaikan dengan kondisi organisasi, membentuk struktur kerja yang dapat dievaluasi dan ditingkatkan secara berkala, membuka peluang serta alternatif baru melalui pemanfaatan sumber daya manusia baik internal maupun eksternal, serta membangun sistem yang mendorong partisipasi anggota sekaligus memperkuat hubungan interpersonal dalam organisasi.

Tabel 1.1 menyajikan data yang dikumpulkan penulis melalui observasi dan wawancara awal terkait kasus pelanggaran disiplin berikut :

Tabel 1. 1
Data Hasil Pengamatan dan Wawancara Mengenai
Pelanggaran Disiplin Karyawan

No	Bulan	Jenis Pelanggaran	Jumlah Pelanggaran
1	Oktober 2024	Terlambat apel.	5
		Tidak absen.	3
		Tidak melaksanakan kontrol.	4
		Bermain HP saat bertugas.	
		Tertidur saat bertugas.	2
			2
2	November 2024	Terlambat apel.	4
		Tidak absen.	3
		Tidak melaksanakan kontrol.	3
		Bermain HP saat bertugas.	0
		Tertidur saat bertugas.	2

Berdasarkan tabel data di atas, dapat dilihat terdapat sejumlah pelanggaran yang berulang terjadi yaitu terlambat hadir apel, tidak absen, tidak melaksanakan kontrol, tertidur saat bertugas. Pelanggaran yang terjadi berulang mengindikasikan rendahnya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai tersebut. Hasil wawancara dengan sejumlah pegawai menunjukkan bahwa mereka masih merasa kurang puas terhadap kompensasi yang diterima, sementara fasilitas seperti air minum, payung, dan seragam olahraga juga dinilai belum mencukupi.

Berdasarkan adanya research gap atau kesenjangan dari penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, serta lingkungan kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian Mubarak dan Zein (2019) memperlihatkan bahwa uji hipotesis menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait faktor kepuasan kerja. Irma dan Yusuf (2020) bersama dengan Saputra (2022) menyimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan serta bernilai positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, Prasetio, Ratnasari, dan Lukman (2020) menilai gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh, sedangkan Menurut Apriyani dan Iriyanto (2020), kondisi lingkungan kerja ternyata memberikan pengaruh yang tidak signifikan serta cenderung negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam studi yang dilakukan Gita Sartika (2024), motivasi terbukti memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja. Namun, penelitian Utari

dkk. (2023) memperlihatkan hasil berbeda, yakni pengaruh negatif yang tidak signifikan.

Adanya research gap serta perbedaan hasil temuan dari studi terdahulu menjadi dasar penetapan judul yaitu Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Trans Dana Profitri Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu mengenai latar belakang serta celah penelitian yang telah dipaparkan, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan:

1. Sejauh mana peran kepemimpinan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan?
2. Bagaimana dampak motivasi kerja terhadap kepuasan yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya?
3. Seberapa besar kontribusi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari pada penulisan penelitian ini yakni:

1. Mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Mengidentifikasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

4. Membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini membantu mahasiswa memahami bagaimana kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan karyawan, sekaligus menyediakan referensi bagi studi-studi berikutnya.

2. Manfaat Praktis

- Bagi Peneliti

Penelitian ini bisa dijadikan bahan rujukan bagi penelitian berikutnya yang membahas topik serupa. Selain itu, temuan yang diperoleh juga berkontribusi dalam memperluas wawasan, khususnya dalam mengaplikasikan teori yang dipelajari selama perkuliahan pada kondisi nyata di lapangan, sekaligus memberikan pengalaman tambahan dalam melaksanakan penelitian sesuai topik yang diteliti.

- Manfaat Bagi Perusahaan

Kepemimpinan, motivasi, lingkungan, dan kepuasan kerja memiliki peran penting bagi perusahaan. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya menggerakkan karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi meningkatkan semangat dalam menyelesaikan tugas dan menghasilkan kinerja

optimal. Lingkungan kerja yang kondusif memberi pengaruh positif terhadap produktivitas. Di sisi lain, tingkat kepuasan kerja yang baik mampu menumbuhkan sikap positif pada karyawan serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja secara menyeluruh.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang positif terhadap pekerjaan, yang terbentuk melalui penilaian individu atas berbagai sisi dan karakteristik pekerjaan. Pekerjaan menuntut adanya interaksi efektif antara karyawan dan atasan, kepatuhan terhadap norma serta kebijakan organisasi, pemenuhan standar kinerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap kondisi kerja yang tidak selalu ideal. Kepuasan kerja merujuk pada evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup lingkungan kerja, hubungan antar kolega, penghargaan yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis yang memengaruhi pengalaman kerja. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai persepsi individu mengenai tingkat kesenangan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan, berdasarkan harapan dan imbalan yang diterima. Kepuasan kerja merupakan manifestasi emosi positif dan sikap konstruktif yang terbentuk melalui pengalaman serta penilaian terhadap tugas yang dilaksanakan. Fenomena ini tercermin pada etos kerja, disiplin, dan kinerja, yang menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya melaksanakan tugasnya, tetapi juga menikmati proses dan hasil pekerjaannya.

Jika seseorang senang dengan pekerjaannya, artinya dia puas dengan pekerjaannya. (Narwadan, 2021) Menurut Musaddad Izi, (2021) Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai kondisi psikologis di mana karyawan menilai tingkat

kesenangan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Hal tersebut dinyatakan dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang ditemuinya di lingkungan kerja, dan kepuasan kerja ditentukan oleh apakah keadaan emosi pekerja dalam keadaan senang atau tidak senang ketika melihat pekerjaannya. Perasaan ini memengaruhi kondisi emosional seseorang dalam menanggapi pekerjaannya, baik dengan rasa senang atau puas, maupun dengan ketidakpuasan. Kepuasan kerja mencakup tugas dan situasi yang dihadapi dalam pekerjaan, serta mencakup kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi yang diterima, dan semua faktor yang terkait dengan aspek fisik maupun psikologis.

Beberapa pakar memiliki berbagai pandangan mengenai faktor-faktor yang bisa berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Amelia Yesi (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang dapat dikenali melalui identifikasi aspek-aspek yang memicu dan mendorong terjadinya kepuasan dalam pekerjaan, seperti: 1) Faktor psikologik, terkait dengan kondisi mental karyawan, mencakup minat dan kepuasan dalam bekerja. 2) Faktor sosial, berkenaan dengan dinamika dan interaksi sosial. Melibatkan hubungan antar karyawan, komunikasi terhadap atasan, dan komunikasi kepada karyawan dari berbagai macam pekerjaan. 3) Faktor fisik, berkenaan dengan keadaan fisik lingkungan kerja juga kondisi fisik karyawan. Misalnya, keadaan ruangan, keadaan kesehatan karyawan juga usia. 4) Faktor finansial, berkaitan terhadap jaminan dan kesejahteraan karyawan.

Indikator Kepuasan Kerja Sejumlah ahli telah menyampaikan berbagai indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satunya seperti yang disampaikan (Wardani, 2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa diukur dengan menggunakan indikator-indikator berikut:

- a) Gaji (Pay Satisfaction) Sebagai cerminan perasaan karyawan terhadap gaji, Kepuasan gaji berdasarkan pada perbandingan antar apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang ia dapatkan.
- b) Rekan Kerja (Coworker Satisfaction) Merefleksikan perasaan karyawan terhadap rekan kerja mereka. Karyawan mengharapkan bahwa rekan kerjanya akan membantu dalam tugas-tugas mereka.
- c) Atasan (Supervision Satisfaction) Merupakan refleksi dari perasaan karyawan terhadap atasan mereka. Sebagian besar karyawan mendambakan atasan yang bisa membantu mereka mendapatkan sesuatu yang mereka nilai.
- d) Pekerjaan (Satisfaction with the Work itself) Menginterpretasikan persepsi karyawan mengenai tugas inti mereka, dengan fokus pada pekerjaan yang memang sepatutnya dijalankan.

2.1.2 Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola tindakan yang dibentuk untuk mencapai sasaran organisasi sekaligus menyesuaikan dengan kepentingan individu (Heidrachman & Husnan, 2002, dalam Rosintan dkk., 2014). Selain itu, menurut Tjiptono (2001, dalam Alfian dkk., 2019), gaya kepemimpinan memungkinkan seorang pemimpin berinteraksi secara efektif dengan para bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Trang (2013) adalah cara seorang pemimpin memengaruhi orang lain melalui indikator tertentu agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Hutahean & S.E. (2021) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan juga tercermin dari karakter dan kepribadian pemimpin, seperti kebiasaan, temperamen, dan sifat unik, yang membedakannya dari orang lain.

Goleman (2017) menekankan bahwa gaya kepemimpinan menciptakan suasana kerja kondusif yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

Gaya kepemimpinan dapat dipahami melalui berbagai indikator yang menunjukkan kualitas seorang pemimpin dalam memimpin organisasi atau perusahaan. Indikator tersebut berperan sebagai pedoman untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, sesuai kebutuhan organisasi.

Menurut Sari dan Putra (2019), gaya kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan mengambil keputusan, memotivasi orang lain, berkomunikasi dengan baik, mengelola bawahan, dan mengendalikan emosi diri.

Secara khusus, gaya kepemimpinan memiliki ragam serta indikator yang lebih sistematis. Jika indikator tersebut telah disesuaikan dan dijalankan sebagaimana mestinya, maka hal tersebut dapat memberi kontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi ataupun perusahaan, karena gaya kepemimpinan menjadi faktor utama dalam mengelola sumber daya manusia.

Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan demokratis menekankan pertimbangan mayoritas dalam pengambilan keputusan, sekaligus mendorong partisipasi anggota yang meningkatkan rasa tanggung jawab. Pendekatan ini juga memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri secara kreatif dan inovatif (Rivai, 2014).

Kepemimpinan birokratis adalah gaya di mana pemimpin mengutamakan kebijakan dan prosedur sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini mencakup strategi yang terstruktur, perencanaan hasil, dan motivasi pelaksanaan tugas. Pemimpin birokratis lebih fokus pada proses daripada pengembangan individu, sehingga sering terlihat tertutup. Tantangannya, kebijakan

yang ada tidak selalu konsisten dan dapat menghambat motivasi serta pertumbuhan anggota atau karyawan (Germano, 2010).

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan kepada anggota dalam menentukan cara pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin berperan sebagai pengamat, penasihat, atau fasilitator, tanpa menghilangkan tanggung jawabnya terhadap pengelolaan SDM (Maryadi & Mustapa, 2017).

Menurut Sudarwan Danim (2014), kepemimpinan otoriter menekankan keputusan dan kebijakan yang sepenuhnya ditentukan oleh pemimpin. Tugas dan tanggung jawab karyawan dikontrol secara ketat, sehingga mereka hanya menjalankan perintah sesuai arahan pemimpin yang menguasai seluruh aspek organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2014), kepemimpinan karismatis mampu menarik perhatian banyak orang karena pemimpin memiliki karakter atau aura istimewa. Gaya ini membuat orang terinspirasi dan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sebaliknya, kepemimpinan diplomatis lebih menekankan pencapaian tujuan berkualitas daripada kekuatan kelompok.

Gaya kepemimpinan diplomatis memiliki ciri-ciri :

- a) Beban kerja dibagi secara merata diantara seluruh anggota.
- b) Anggota dianggap bagian penting dari tugas organisasi dan diberi tanggung jawab.
- c) Disiplin dijaga namun tetap fleksibel dalam menyelesaikan masalah.
- d) Pemimpin percaya pada anggota tapi tetap melakukan pengawasan.
- e) Komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.

Menurut Sudarwan Danim (2014), kepemimpinan moralis menekankan perhatian pada bawahan dengan sikap hangat dan sopan. Pemimpin bergaya ini memiliki empati tinggi, sehingga mampu membangun hubungan erat dengan anggota atau karyawan. Keputusannya cenderung menciptakan suasana nyaman, meski kadang emosi yang tinggi membuat situasi tak terduga sulit dikendalikan.

Kepemimpinan administratif menekankan efektivitas tugas-tugas administratif, sehingga sistem birokrasi berjalan lancar dan anggota memiliki keahlian khusus di bidang ini. Biasanya diterapkan di pemerintahan untuk memperkuat integritas bangsa dan mendukung pembangunan, dan turut mempercepat perkembangan teknologi, sektor industri, tata kelola modern, serta perubahan sosial masyarakat secara tepat.

Pendekatan kepemimpinan analitis menempatkan analisis sebagai langkah utama sebelum menentukan keputusan, melalui pemanfaatan logika dan data yang diperoleh. Pendekatan ini memungkinkan perencanaan yang rinci dan prediksi masa depan yang lebih akurat. Gaya ini bersifat kuantitatif, karena pemimpin perlu melakukan analisis, diagnosis, dan prediksi untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin biasanya mengidentifikasi masalah, mengumpulkan serta menelaah informasi, lalu menganalisis alternatif sebelum menentukan keputusan yang tepat. Dengan demikian, kepemimpinan analitis menekankan kemampuan strategi yang baik.

Gaya kepemimpinan entrepreneur fokus pada pencapaian hasil dengan efisiensi tinggi, tanpa menekankan kerjasama tim. Pemimpin jenis ini menetapkan target jelas, mengambil keputusan cepat, dan memiliki dorongan kompetitif yang kuat terhadap pesaing.

Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan pemimpin merumuskan visi dan misi realistis serta memperkirakan arah organisasi ke depan. Visi yang tepat akan menjadi kekuatan bagi organisasi, sekaligus mendorong pengembangan kreativitas, keterampilan, dan potensi sumber daya manusia (Tampi, 2014).

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan di mana seorang pemimpin menyesuaikan perilakunya sesuai dengan tingkat kesiapan atau kemampuan pengikutnya. Menurut teori ini, efektivitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh satu gaya tertentu, melainkan dipengaruhi oleh kondisi dan tuntutan tugas yang sedang berlangsung.

Gaya kepemimpinan militeristik mirip dengan kepemimpinan otoriter, di mana pemimpin memberi perintah dengan tegas dan kaku. Pendekatan ini menekankan penerapan tugas secara formal sesuai aturan, sehingga suasana organisasi menjadi kurang hangat. Fokus yang kuat pada hierarki jabatan juga dapat menimbulkan jarak antara pemimpin dan anggota atau karyawan (Tampi, 2014).

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan support internal yang membuat anggota organisasi bersedia mengerahkan kemampuan, waktu, dan tenaga untuk mengembangkan keahlian serta keterampilan dalam melaksanakan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Manzoor et al. (2021), motivasi erat kaitannya dengan antusiasme dan komitmen, sedangkan Ma'ruf & Chair (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan dari dalam individu yang mendorong perilaku untuk bertindak. Indikator motivasi mencakup dorongan, kemauan, kesediaan, pengembangan keahlian dan keterampilan, tanggung jawab, pemenuhan kewajiban, serta pencapaian tujuan.

Menurut Afandi (dikutip Nurjaya, 2021), Motivasi dapat dipahami sebagai faktor pendorong internal yang menuntun seseorang beraktivitas secara serius untuk mencapai tujuan maksimal. Hasibuan (dalam Jufrizen, 2018) menambahkan, motivasi mendorong individu bekerja keras, bekerjasama, dan mengerahkan semua upaya demi kepuasan.

Menurut Abraham H. Maslow (Yulia, 2018), motivasi karyawan dipengaruhi oleh tingkatan kebutuhan yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai dorongan kerja seseorang.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan memengaruhi cara mereka melaksanakan tugas disebut lingkungan kerja. Apabila kondisi kerja mendukung, maka rasa aman akan terbentuk dan hasil kerja dapat lebih optimal. Lingkungan kerja juga mencakup faktor internal dalam organisasi yang memengaruhi fungsi dan manajemen sumber daya manusia (Santoso et al., 2024; Armansyah, 2020; Armansyah et al., 2024).

Berdasarkan study Putri (2023) menyebut lingkungan kerja terdiri atas aspek fisik yang memengaruhi kepuasan kerja, serta aspek non-fisik terkait hubungan antarpekerja. Hal ini diperkuat oleh Santoso dkk. (2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja mencakup faktor fisik dan non-fisik yang membentuk suasana kerja.

a) Lingkungan Kerja Fisik

Secara konseptual, lingkungan kerja fisik mencakup kondisi eksternal yang memengaruhi karyawan, baik melalui interaksi langsung maupun tidak langsung. Kategori tersebut terbagi atas:

- 1) Lingkungan langsung, mencakup area kerja, perabot, serta sarana pendukung.
- 2) Lingkungan umum, meliputi faktor suhu, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, tingkat kebisingan, aroma, serta warna.

b) Lingkungan Kerja Non Fisik

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja non-fisik adalah kondisi yang berhubungan dengan pola komunikasi dan hubungan sosial di kantor, termasuk dengan pimpinan, kolega, serta karyawan di bawahnya.

Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Armansyah et al. (2024), indikator lingkungan kerja mencakup:

- (1) Udara – Kondisi suhu dan kelembapan udara yang memengaruhi kenyamanan pekerja.
- (2) Warna – Pemilihan warna yang tepat pada ruang kerja dan peralatan dapat memengaruhi suasana hati serta meningkatkan efektivitas kerja karyawan.
- (3) Pencahayaan – Penerangan yang memadai memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan mencegah kelelahan mata.
- (4) Suara – Suara bising dari peralatan tertentu sebaiknya diisolasi atau ditempatkan di ruang terpisah untuk menjaga konsentrasi pekerja lainnya.

Herlambang dan Haryono (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: pencahayaan yang memadai untuk mendukung produktivitas; pemilihan warna yang menenangkan dan dapat memengaruhi suasana hati; tingkat kebisingan yang rendah agar karyawan tetap

fokus; tata ruang yang tertata rapi sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja; suhu dan sirkulasi udara yang nyaman; kebersihan area kerja dan fasilitas penunjang untuk mencegah penyakit; serta keamanan yang terpenuhi agar karyawan merasa aman dan tenang saat bekerja.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja

Kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, karena penerapannya dalam organisasi berdampak pada persepsi dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kartono (2016) menyatakan bahwa pemimpin bertugas menginspirasi tim, mendorong pencapaian tujuan, menjaga komunikasi terbuka, dan memimpin tim menuju keberhasilan sesuai target waktu dan usaha.

Menurut Yuki sebagaimana dikutip dalam Muhajir (2014), selain pengaruh gaya kepemimpinan, tingkat kebahagiaan kerja juga menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih produktif dan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Hasil sejumlah penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Studi Nengah Aristana dkk. (2021) mengungkapkan pengaruh positif serta signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan penelitian Saputra dan Adnyani (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kebahagiaan karyawan.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap organisasi, yang berpotensi meningkatkan produktivitas dan kinerja. Organisasi dapat mendorong motivasi ini melalui insentif, dukungan, dan kesempatan pengembangan karir, sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berprestasi. Penelitian ini mendukung hasil-hasil sebelumnya (Astuti & Mayasari, 2021; Fengky dkk., 2020; Pahlawan & Onsardi, 2020; Rivaldo & Ratnasari, 2020) yang menegaskan bahwa motivasi kerja memengaruhi kepuasan karyawan.

Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, semakin besar pula kepuasan yang dirasakannya, karena keduanya memiliki hubungan positif. Karyawan yang termotivasi dan puas akan lebih berorientasi pada organisasi, meningkatkan standar kerja, dan memberikan kontribusi yang lebih tinggi bagi perusahaan.

Perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui insentif, dukungan, lingkungan kerja yang nyaman, pelatihan, kegiatan rekreasi, upah yang adil, kesempatan berpendapat, dan jalur karir yang jelas. Kepuasan kerja memengaruhi stres dan turnover; karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama.

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.2.3 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang memengaruhi interaksi antara atasan, rekan sejawat, dan bawahan di suatu organisasi. Kondisi ini tidak hanya berkaitan dengan hubungan profesional, tetapi juga berdampak pada

kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Suasana kerja yang nyaman, aman, serta mendukung mampu mendorong peningkatan motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, pengelolaan serta pemeliharaan lingkungan kerja yang teratur menjadi aspek krusial dalam mencapai kinerja maksimal dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Rutinaias Haholongan dan kolega (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memberi dampak terhadap kepuasan kerja. Temuan yang sama diperoleh George Kafui Agbozo dan timnya (2017), yakni bahwa kondisi kerja memengaruhi tingkat kepuasan serta performa karyawan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kebersihan dan kenyamanan ruang kerja, penggunaan perabotan ergonomis, serta pencahayaan dan suhu yang memadai. Selain itu, beban kerja yang seimbang juga penting, karena akan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.4 Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan yang efektif memberikan arahan jelas, komunikasi yang baik, serta menumbuhkan kepercayaan dan rasa keadilan, sehingga meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Motivasi kerja, baik dari faktor intrinsik (penghargaan, kesempatan berkembang) maupun ekstrinsik (gaji, bonus, tunjangan), mendorong karyawan lebih antusias dalam melaksanakan tugasnya, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif mendukung kinerja optimal, sejalan dengan penelitian

sebelumnya (Kuruway, 2021; Waruru, 2019; Artiyany & Sunrawali, 2022; Noor & Agustina, 2019).

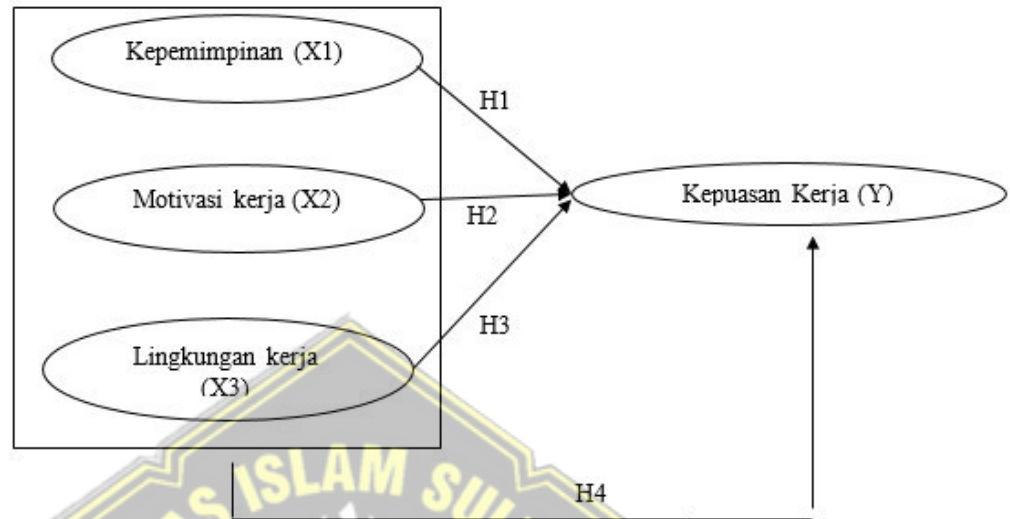
Kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara kepemimpinan yang baik, motivasi tinggi, hubungan antar rekan yang harmonis, serta lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas, sementara kurang optimalnya salah satu faktor ini berisiko menurunkan kepuasan, kinerja, dan loyalitas karyawan.

H4 : Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja



2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan strategi asosiatif yang menurut Sugiyono (2022) bertujuan untuk menelaah hubungan sebab-akibat antarvariabel. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif, di mana pengumpulan data dilakukan secara empiris dan hasilnya dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis. Pemilihan metode ini dilakukan karena dinilai relevan dan membantu peneliti dalam memperoleh hasil yang objektif.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti, sehingga memungkinkan dilakukan penelitian dan pengambilan kesimpulan (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari Pegawai PT. Trans Dana Profitri yang bertugas di Kantor dan Rumah Dinas Bank Indonesia.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian kecil yang mewakili jumlah dan ciri-ciri yang ada pada suatu populasi. Sementara itu, penentuan ukuran sampel merujuk pada prosedur untuk menetapkan jumlah sampel yang akan dipakai dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu nonprobability sampling dengan metode purposive sampling. Nonprobability sampling adalah teknik di mana setiap anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih, sedangkan purposive sampling memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2022).

Penentuan sampel ini memakai sampling jenuh, dimana sampel yang dipakai adalah seluruh populasi. Sampling jenuh adalah cara pengambilan sampel dengan semua populasi dijadikan sampel dalam relatif kecil populasi (Sugiyono, 2017).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yaitu informasi berbentuk angka yang dapat dianalisis dengan metode statistik. Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa terdapat dua kategori sumber data, berikut ini:

1. Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti, misalnya melalui wawancara atau kuesioner. Dalam studi ini, peneliti memperoleh data dengan membagikan kuesioner online kepada pegawai PT. Trans Dana Profitri yang bertugas di kantor maupun di rumah dinas Bank Indonesia.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari berbagai referensi yang relevan dengan penelitian. Sumber tersebut dapat berupa hasil penelitian terdahulu, literatur, artikel ilmiah, jurnal, buku, dokumen, situs internet, maupun informasi lain yang memiliki relevansi dengan permasalahan penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Sugiyono (2022) mendefinisikan kuesioner sebagai instrumen yang digunakan untuk memperoleh data melalui jawaban responden atas serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis. Instrumen tersebut dapat disusun dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan, baik yang bersifat terbuka maupun tertutup.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner tertutup yang dibagikan kepada pegawai PT. Trans Dana Profitri yang bertugas di Kantor maupun Rumah Dinas Bank Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui aplikasi WhatsApp, dengan instrumen berisi pernyataan yang dijawab menggunakan Skala Likert 1–5 sesuai penjelasan tiap poin.

Tabel 3.1
Indeks Poin Skala Likert

Poin Skala Likert	Keterangan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Kurang Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, masing-masing variabel akan dijelaskan definisinya secara rinci :

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Indikator

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu pola perilaku yang dirancang atau disusun secara sistematis untuk mewujudkan tujuan organisasi, sambil tetap mempertimbangkan keselarasan dengan tujuan individu, sehingga memungkinkan	a). kemampuan dalam menentukan keputusan, b). kemampuan untuk memberikan motivasi, c). kemampuan berkomunikasi yang baik, d). kemampuan untuk mengontrol bawahan atau sumber daya manusia, e). kemampuan mengendalikan emosi atau emosi pribadi	Skala Likert 1 s/d 5
No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
		tercapainya sasaran tertentu atau sasaran utama	Sari, Gesti Devi Candra, dan Putra, Riyan Sisiawan 2019	

2	Motivasi Kerja (X2)	Motivasi merupakan faktor pendorong yang mendorong individu dalam organisasi untuk menjalankan tanggung jawabnya secara efektif guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan	1. Kebutuhan Fisiologis (physiological needs) 2. Kebutuhan Rasa Aman (safety needs) 3. Kebutuhan Sosial (affiliation) 4. Kebutuhan Pengakuan (esteem) 5. Kebutuhan aktualitas diri (self actualization) hierarki Abraham H. Maslow (Yulia, 2018)	Skala Likert 1 s/d 5
3	Lingkungan kerja (X3)	Lingkungan kerja mencakup semua hal di sekitar karyawan yang berpotensi memengaruhi kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	(1) Udara. Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu. (2) Warna. (3) Pencahayaan. (4) Suara. Armansyah et al., (2024),	Skala Likert 1 s/d 5
4	Kepuasan kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan, yang dipengaruhi interaksi dengan rekan dan atasan, kepatuhan pada aturan, pencapaian kinerja, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi kerja	a) Gaji (Pay Satisfaction) Sebagai cerminan perasaan karyawan terhadap gaji. b) Rekan Kerja (Coworker Satisfaction) Merefleksikan perasaan karyawan terhadap rekan kerja mereka. c) Atasan (Supervision Satisfaction) Merupakan refleksi dari perasaan karyawan terhadap atasan mereka. d) Pekerjaan (Satisfaction with the Work itself) Wardani, 2018)	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif statistik digunakan untuk menilai tanggapan karyawan terhadap variabel yang diteliti. Rumus yang digunakan untuk perhitungan deskriptif dapat dituliskan sebagai berikut:

$$DP = \frac{DP}{N} \times 100\%$$

Informasi :

DP : Deskriptif Persentase
n : Jumlah skor jawaban
N : Skor ideal

Berikut langkah – langkah interpretasi deskriptif statistik:

1. Menentukan nilai maksimal dalam persentase yaitu $(5/5) \times 100\% = 100\%$
2. Menentukan nilai minimal dalam persentase $(1/5) \times 100\% = 20\%$
3. Rentang persentase diperoleh dengan mengurangi nilai tertinggi dengan nilai terendah: $100\% - 20\% = 80\%$.
4. Interval per kategori dihitung dengan membagi rentang persentase dengan jumlah kriteria: $80\% \div 5 = 16\%$

Analisis Statistik Data

Analisis kuantitatif pada penelitian ini meliputi berbagai pengujian di bawah ini (Sugiyono, 2013):

3.6.2 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dianggap valid apabila nilai r hitung dari uji validitas lebih tinggi dibandingkan r tabel, serta tingkat signifikansi uji r berada di bawah 0,05, yang menjadi dasar penarikan kesimpulan.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya. Tingkat keandalan ditentukan oleh keseragaman jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan (Ghozali, 2014).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas

Dalam konteks analisis regresi, penting untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam model memiliki karakteristik distribusi normal, karena ini merupakan salah satu asumsi dasar yang harus terpenuhi. Konklusi data terklasifikasi normal apabila nilai signifikan normalitas melebihi 5 %.

2. Multikolinearitas

Uji multikolinieritas diklasifikasikan guna identifikasi potensi korelasi diantara variabel independen riset dimana model riset terklasifikasi tidak ada korelasi ketika nilai VIF tidak melebihi 10,00.

3. Heteroskedastisitas

Penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi heteroskedastisitas (perbedaan varian residual observasi) karena hal ini dapat memengaruhi keakuratan estimasi parameter model dan kesimpulan yang diambil dari analisis regresi. Ada berbagai metode untuk mengatasi heteroskedastisitas, seperti melakukan transformasi data atau menggunakan teknik pemodelan yang lebih tepat. Oleh karena itu, uji heteroskedastisitas adalah langkah penting dalam mengevaluasi kecocokan model regresi.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan serta menentukan arah pengaruh beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), baik berupa pengaruh positif maupun negatif (Priyatno, 2008).

Proses estimasi dimaksudkan untuk menunjukkan pola keterkaitan antarvariabel melalui suatu fungsi atau persamaan (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini, model regresi linear berganda yang digunakan dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y_1	= Kepuasan Kerja
X_1	= Kepemimpinan
X_2	= Motivasi Kerja
X_3	= Lingkungan Kerja
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$	= Koefisien Regresi Linear Berganda
e	= error

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Analisa uji hipotesis direalisasikan melalui tahapan – tahapan berikut:

1.) Uji F

Nilai F-statistik dan p-value diperoleh melalui uji F. Apabila p-value < 0,05, hipotesis nol ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi secara menyeluruh signifikan.

2.) Uji t

Untuk pengujian hipotesis secara parsial, uji t dipakai untuk menilai apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak. Kesimpulan

ditarik berdasarkan nilai signifikansi uji t, di mana jika nilai signifikansi kurang dari 5%, hipotesis yang diajukan dianggap dapat diterima.

3.) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, dengan nilai RSquare tinggi menandakan prediksi kuat dan nilai rendah menandakan prediksi lemah.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran kepemimpinan, motivasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja dalam memengaruhi tingkat kepuasan karyawan di PT. Trans Dana Profitri Semarang. Untuk responden pada penelitian ini Pegawai PT. Trans Dana Profitri yang bekerja di Kantor dan Rumah Dinas Bank Indonesia dengan jumlah sebanyak 64 responden. Deskripsi terkait responden penelitian dijelaskan pada tabel berikut:

1.1.1 Jenis Kelamin

Terkait deskripsi jenis kelamin responden dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	60	93,75 %
Perempuan	4	6,25 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Analisis data menunjukkan bahwa mayoritas peserta penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sebanyak 60 orang (93,75%), dan hanya 4 orang (6,25%) yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini mencerminkan bahwa sektor usaha atau bidang pekerjaan yang menjadi objek penelitian didominasi oleh laki-laki. Dominasi ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor berikut. Karakteristik jenis pekerjaan yang diteliti dalam studi ini termasuk dalam sektor-sektor yang secara tradisional lebih banyak dikerjakan oleh laki-laki, yaitu : bidang penyedia jasa pengamanan dan keselamatan kerja. Hal ini mencerminkan adanya kecenderungan gender tertentu dalam struktur tenaga kerja pada bidang tersebut. Di samping itu, faktor kultural dan sosial turut berperan penting, terutama di wilayah atau komunitas yang masih menganut pembagian peran kerja berdasarkan gender. Dalam konteks ini, laki-laki lebih sering terlibat dalam pekerjaan di luar rumah, sementara perempuan lebih banyak terkonsentrasi pada pekerjaan domestik

atau sektor informal. Akses dan partisipasi perempuan terhadap pekerjaan di sektor formal juga masih menjadi tantangan tersendiri, yang bisa disebabkan oleh keterbatasan pendidikan, minimnya peluang kerja, atau beban ganda yang dihadapi perempuan antara peran karier dan tanggung jawab rumah tangga. Dengan komposisi gender yang tidak seimbang seperti ini, hasil penelitian dikhawatirkan akan lebih merepresentasikan persepsi dan pengalaman lakilaki, sehingga sudut pandang perempuan dalam konteks pekerjaan mungkin kurang tergambarkan secara menyeluruh.

1.1.2 Umur

Untuk hasil analisis deskripsi umur responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Table 4. 2 Data Umur Responden

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase (%)
18–25 tahun	9	14,06%
26–35 tahun	23	35,94%
36–45 tahun	24	37,50%
≥ 46 tahun	8	12,50%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Dari data yang tercantum pada tabel, responden penelitian ini dikelompokkan menjadi empat kategori usia. Kelompok usia dengan jumlah responden terbanyak adalah 36–45 tahun, yakni 24 orang atau sekitar 37,50% dari keseluruhan responden.

Disusul oleh kelompok usia 26–35 tahun dengan jumlah 23 orang (sekitar 35,94%). Sementara itu, kelompok usia 18–25 tahun berjumlah 9 orang (sekitar 14,06%), dan kelompok usia ≥ 46 tahun merupakan yang paling sedikit, yakni 8 orang atau 12,50%.

Mayoritas responden tergolong dalam kelompok usia produktif dan dewasa, yang biasanya membawa pengalaman kerja lebih banyak serta kestabilan dalam karier.

Kelompok usia 36–45 tahun dan 26–35 tahun secara kumulatif mencakup lebih dari 70% dari seluruh responden, menandakan dominasi kelompok usia menengah dalam sektor pekerjaan yang diteliti. Rendahnya jumlah responden dari usia muda (18–25 tahun) dan

usia lanjut (≥ 46 tahun) bisa mengindikasikan bahwa partisipasi tenaga kerja dari dua kelompok usia tersebut masih terbatas dalam bidang atau sektor ini.

1.1.3 Pendidikan Terakhir

Hasil analisis mengenai tingkat pendidikan terakhir disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3 Data Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase ($\approx$)
SMA/ sederajat	46	71,88%
D1/D3	4	6,25%
S1	14	21,87%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Dari data pendidikan terakhir responden, sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan setara SMA, yaitu 46 orang atau sekitar 71,88%. Sebanyak 14 responden (21,87%) menempuh pendidikan hingga S1, sedangkan 4 orang (6,25%) merupakan lulusan D1/D3.

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja dalam sektor yang diteliti berasal dari kalangan pendidikan menengah. Hal ini mungkin mencerminkan bahwa jenis pekerjaan dalam sektor tersebut masih dapat diakses oleh individu dengan pendidikan SMA/ sederajat, tanpa mensyaratkan latar belakang pendidikan tinggi secara spesifik. Meski demikian, keberadaan responden lulusan S1 juga cukup signifikan, yang bisa mengindikasikan adanya peran-peran tertentu yang memerlukan keahlian atau pengetahuan lebih lanjut. Rendahnya jumlah lulusan D1/D3 dapat disebabkan oleh preferensi kerja lulusan diploma di sektor lain yang lebih spesifik atau karena sektor ini lebih banyak merekrut dari jenjang SMA dan S1.

1.1.4 Lama Bekerja

Hasil pengamatan mengenai lamanya masa kerja diperlihatkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 4 Data Intensitas Pembelian Tiket

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase ($\approx$)
≤ 5 tahun	27	42,19%
6 – 10 tahun	24	37,50%
10 – 15 tahun	6	9,38%
≥ 16 tahun	4	6,25%
Campuran kategori	3	4,69%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 2)

Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja hingga 5 tahun (27 orang; 42,19%), diikuti oleh yang bekerja 6–10 tahun (24 orang; 37,50%). Responden dengan masa kerja 10–15 tahun berjumlah 6 orang (9,38%), dan yang bekerja 16 tahun atau lebih sebanyak 4 orang (6,25%). Sementara itu, terdapat juga 3 orang responden (4,69%) yang tercatat dalam kategori campuran, yang kemungkinan mencerminkan responden dengan latar pekerjaan ganda atau memiliki pengalaman kerja yang sulit diklasifikasikan secara tunggal.

Sebagian besar tenaga kerja tercatat masih berada pada tahap awal hingga menengah karier, dengan pengalaman kerja di bawah 10 tahun. Hal ini dapat mengindikasikan tingginya mobilitas pekerja atau kecenderungan sektor ini untuk merekrut tenaga baru. Kehadiran kategori campuran juga memberi isyarat adanya fleksibilitas kerja atau latar belakang kerja yang beragam dari sebagian kecil responden.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

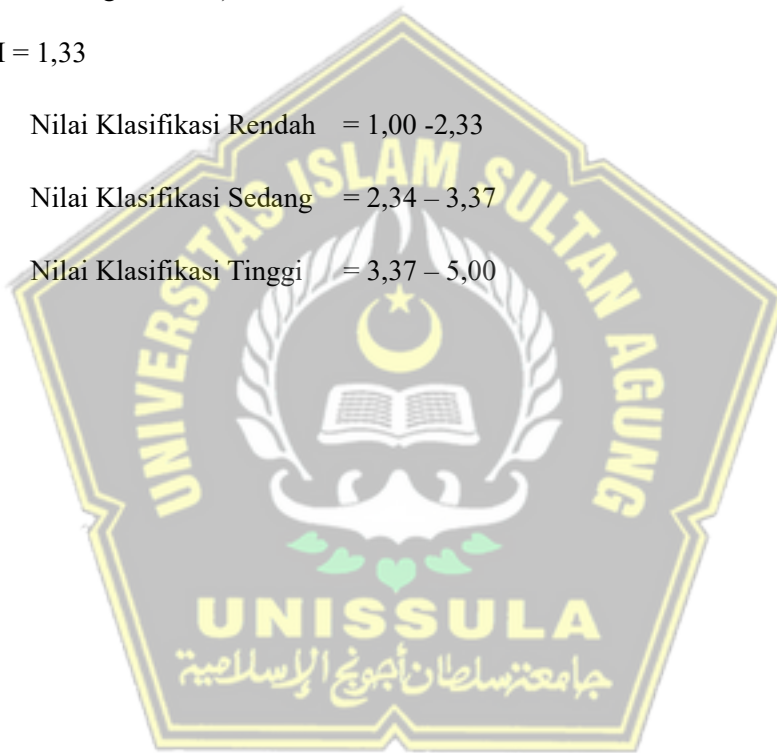
Analisis deskriptif dilakukan pada setiap variabel untuk memahami bagaimana persepsi responden terhadap variabel yang sedang diteliti, dengan memanfaatkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil evaluasi kemudian dikategorikan menjadi tiga tingkatan, yaitu tinggi, sedang, dan rendah, sesuai dengan rentang nilai yang telah ditentukan sebelumnya:

$$I = (\text{Nilai Skala Likert Tertinggi} - \text{Nilai Skala Likert Terendah}) : 3 \text{ (Jumlah$$

Kategori Kelas)

$$I = 1,33$$

- Nilai Klasifikasi Rendah = 1,00 - 2,33
- Nilai Klasifikasi Sedang = 2,34 – 3,37
- Nilai Klasifikasi Tinggi = 3,37 – 5,00



1. Kepemimpinan

Berikut tabel hasil analisis deskriptif dari variabel Kepemimpinan :

Tabel 4. 5
Statistik Deskriptif Kepemimpinan

Indikator		Kepemimpinan					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
kemampuan dalam menentukan keputusan	F	3	0	19	33	9	64		
	Jumlah	3	0	57	132	45	237	3,70	Tinggi
kemampuan untuk memberikan motivasi	F	2	0	19	35	8	64		
	Jumlah	2	0	57	140	40	239	3,73	Tinggi
kemampuan berkomunikasi yang baik	F	2	0	19	33	10	64		
	Jumlah	2	0	57	132	50	241	3,77	Tinggi
kemampuan untuk mengontrol bawahan atau sumber daya manusia	F	3	2	23	28	8	64		
	Jumlah	3	4	69	112	40	228	3,56	Tinggi
kemampuan mengendalikan emosi atau emosi pribadi	F	1	0	15	35	13	64		
	Jumlah	1	0	45	140	65	251	3,92	Tinggi
							Jumlah	18,68	
							Rata-rata	3,736	

Sumber: Hasil Analisis Data 2025 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil perhitungan, rata-rata total kemampuan kepemimpinan berada pada angka 3,736 yang termasuk dalam kategori Tinggi, menunjukkan bahwa secara umum pemimpin dinilai telah menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan mengendalikan emosi atau emosi pribadi dengan skor 3,92, yang berarti pemimpin mampu menjaga kestabilan emosinya dalam berbagai situasi, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan pengambilan keputusan yang objektif. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kemampuan untuk mengontrol bawahan atau sumber daya manusia dengan skor 3,56, meskipun masih dalam kategori tinggi, namun relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam

hal pengawasan, pembagian tugas, dan pengendalian perilaku bawahan agar efektivitas kerja tim dapat lebih optimal. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan telah berjalan dengan baik, namun perlu fokus pada peningkatan kemampuan dalam mengelola dan mengontrol bawahan tanpa mengabaikan kekuatan yang sudah dimiliki, terutama dalam pengendalian emosi.

2. Motivasi Kerja

Berikut tabel hasil analisis deskriptif dari variabel Motivasi Kerja

Tabel 4. 6
Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

Indikator		Motivasi Kerja					Jumlah	Ratarata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kebutuhan Fisiologis (physiological needs)	F	1	4	17	35	7	64		
	Jumlah	1	8	51	140	35	235	3 ,67	Sedang
Kebutuhan Rasa Aman (safety needs)	F	1	1	15	35	12	64		
	Jumlah	1	2	45	140	60	248	3 ,88	Sedang
Kebutuhan Sosial (affiliation)	F	0	3	15	37	9	64		
	Jumlah	0	6	45	148	45	244	3 ,81	Sedang
Kebutuhan Pengakuan (esteem)	F	0	7	26	24	7	64		
	Jumlah	0	14	78	96	35	223	3,48	Sedang
Kebutuhan Aktualisasi Diri (self actualization)	F	0	3	23	31	7	64		
	Jumlah	0	6	69	84	35	234	3,66	Sedang
Jumlah							1.184		
Rata-rata								3,70	Sedang

Sumber: Hasil Analisis Data 2025 (Lampiran 3)

Hasil rekap data mengenai motivasi kerja menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 3,70, yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa secara keseluruhan motivasi kerja karyawan tergolong cukup baik, walaupun masih ada peluang

untuk meningkatkannya. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kebutuhan rasa aman (safety needs) dengan skor 3,88, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa aman dan terlindungi dalam menjalankan pekerjaannya, baik dari sisi fisik maupun psikologis. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah kebutuhan pengakuan (esteem) dengan skor 3,48, yang mengindikasikan bahwa beberapa karyawan merasa belum sepenuhnya mendapatkan apresiasi atau penghargaan atas kinerja mereka. Kondisi ini dapat memengaruhi semangat dan kepercayaan diri dalam bekerja. Oleh karena itu, meskipun motivasi kerja karyawan sudah cukup baik secara umum, organisasi perlu meningkatkan perhatian pada aspek penghargaan dan pengakuan untuk mendorong motivasi kerja yang lebih optimal.

3. Lingkungan Kerja

Berikut tabel hasil analisis deskriptif dari variabel Lingkungan Kerja :

Tabel 4. 7
Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Indikator		Lingkungan Kerja					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
Udara	F	0	1	23	32	8	64		
	Jumlah	0	2	69	128	40	239	3,73	Tinggi
Warna	F	0	2	27	26	9	64		
	Jumlah	0	4	81	104	45	234	3,66	Sedang
Pencayaan	F	0	3	23	31	7	64		
	Jumlah	0	6	69	124	35	234	3,66	Sedang
Suara	F	3	21	26	10	4	64		
	Jumlah	3	42	78	40	20	183	2,86	Sedang
							Jumlah	13,85	
							Rata-rata	3,73	

Sumber: Hasil Analisis Data 2025 (Lampiran 3)

Berdasarkan rekapitulasi data lingkungan kerja, rata-rata skor total sebesar 3,73, tergolong tinggi, menunjukkan bahwa responden menilai kondisi lingkungan kerja cukup baik dan mendukung aktivitas mereka. Kualitas udara memperoleh skor tertinggi (3,73), menandakan mayoritas karyawan merasa udara di tempat kerja bersih dan

nyaman. Sebaliknya, tingkat kebisingan memiliki skor terendah (2,86, kategori sedang), menunjukkan adanya gangguan suara yang dapat mengurangi kenyamanan dan konsentrasi kerja. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja secara umum positif, pengendalian kebisingan perlu ditingkatkan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih optimal dan produktif.

4. Kepuasan Kerja

Berikut tabel hasil analisis deskriptif dari variabel Kepuasan Kerja :

Tabel 4. 8
Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

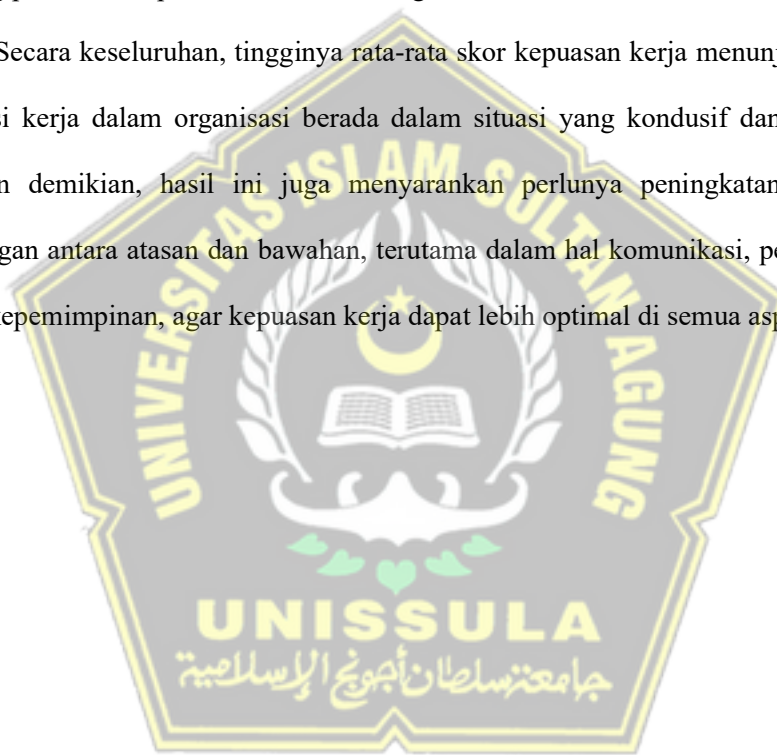
Indikator		Kepuasan Kerja					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)			
Gaji (Y1.1) (Pay Satisfaction)	F	0	5	20	32	7	64	3,64	Tinggi
	Jumlah	0	10	60	128	35	233		
Rekan Kerja (Y1.2) (Coworker Satisfaction)	F	0	2	25	29	8	64	3,67	Tinggi
	Jumlah	0	4	75	116	40	235		
Atasan (Y1.3) (Supervision Satisfaction)	F	1	3	24	28	8	64	3,61	Tinggi
	Jumlah	1	6	72	112	40	231		
Pekerjaan (Y1.4) (Satisfaction with the Work itself)	F	0	3	17	34	10	64	3,80	Tinggi
	Jumlah	0	6	51	136	50	243		
	Jumlah							13,85	
	Rata-rata							4,61	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Data 2025 (Lampiran 3)

Rekapitulasi empat indikator kepuasan kerja menunjukkan rata-rata 4,61, tergolong tinggi. Hal ini menandakan karyawan secara umum puas dengan pekerjaan mereka. Mayoritas responden memilih “Setuju” (4) atau “Sangat Setuju” (5), sementara nilai rendah jarang diberikan. Skor tinggi ini mencerminkan persepsi positif terhadap gaji, hubungan antar-rekan dan atasan, serta pekerjaan itu sendiri.

Dari seluruh indikator yang diukur, Y1.4 - Pekerjaan itu sendiri memiliki rata-rata tertinggi, yaitu 3,80. Hasil ini mencerminkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, termasuk tanggung jawab dan kegiatan rutin yang dilakukan setiap hari. Kondisi ini mencerminkan keterlibatan yang tinggi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang ditekuni. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Y1.3 - Atasan (Supervision Satisfaction) dengan rata-rata 3,61. Meskipun masih tergolong tinggi, nilai ini mengindikasikan adanya beberapa responden yang merasa kurang puas terhadap interaksi atau dukungan dari atasan mereka.

Secara keseluruhan, tingginya rata-rata skor kepuasan kerja menunjukkan bahwa kondisi kerja dalam organisasi berada dalam situasi yang kondusif dan mendukung. Namun demikian, hasil ini juga menyarankan perlunya peningkatan pada aspek hubungan antara atasan dan bawahan, terutama dalam hal komunikasi, perhatian, serta gaya kepemimpinan, agar kepuasan kerja dapat lebih optimal di semua aspek.



4.3 Uji Validitas Instrumen

Tujuan uji validitas adalah untuk mengevaluasi apakah kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian dapat menghasilkan data yang akurat dari para responden

Tabel 4. 9 Uji Validitas

Variabel	R-hitung Instrumen	Keterangan
Kepemimpinan (X1)		
X1.1	0,937	Instrumen variabel kepemimpinan valid
X1.2	0,928	
X1.3	0,924	
X1.4	0,899	
X1.5	0,815	
Motivasi Kerja (X2)		
X2.1	0,864	Instrumen variabel motivasi kerja valid
X2.2	0,858	
X2.3	0,877	
X2.4	0,783	
X2.5	0,894	
Lingkungan kerja (X3)		
X3.1	0,766	Instrumen variabel lingkungan kerja valid
X3.2	0,856	
X3.3	0,774	
X3.4	0,480	
Kepuasan kerja (Y)		
Y1.1	0,863	Instrumen variabel kepuasan kerja valid
Y1.2	0,892	
Y1.3	0,897	
Y1.4	0,866	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 4)

Tabel menunjukkan bahwa nilai r hitung pada tiap variabel penelitian melampaui t tabel (2,000), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh instrumen penelitian mampu secara valid menjelaskan variabel yang diteliti.

4.4 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas bertujuan menilai konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner. Hasilnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,941	Instrumen Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,906	Instrumen Reliabel
Lingkungan kerja (X3)	0,941	Instrumen Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,902	Instrumen Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 5)

Dari tabel terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai Cronbach's alpha lebih tinggi dari 0,60. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengambil data dari responden cukup reliabel dan mampu menghasilkan jawaban yang stabil.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Normalitas data diuji untuk menentukan apakah data kuantitatif yang dipakai dalam penelitian mengikuti distribusi normal. Hasil dari pengujian normalitas tersebut disajikan:

Tabel 4. 11 Uji Normalitas

Model Regresi	Signifikansi Kolmogorov-Smirnov	Keterangan
Model 1	0,072	Data Normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 6)

Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa Model Regresi 1 memiliki nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,072, lebih tinggi daripada 0,05. Artinya, residual model mengikuti distribusi normal sehingga asumsi normalitas tidak dilanggar.

Pemenuhan asumsi ini penting agar estimasi parameter regresi linier bersifat tidak bias, efisien, dan konsisten, serta menegaskan bahwa data layak untuk analisis regresi lanjutan.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Tujuan dilakukannya uji multikolinieritas adalah untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya korelasi antar variabel independen pada setiap model regresi.

Ringkasan hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 12 Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Variance Factor	Inflation	Keterangan
Model 1			
Kepemimpinan (X1)	1,769		Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja (X2)	1,936		
Lingkungan Kerja (X3)	1,571		

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 7)

Hasil uji multikolinearitas memperlihatkan bahwa nilai VIF dari seluruh variabel independen masih berada di bawah batas kritis 10, yaitu 1,769 (X1), 1,936 (X2), dan 1,571 (X3). Hal ini menunjukkan tidak adanya masalah korelasi antar variabel bebas, sehingga semua variabel independen dapat digunakan secara bersamaan.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Analisis heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah model regresi mengalami permasalahan heteroskedastisitas. Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil pengujian tersebut:

Tabel 4. 13 Uji Heterokedastisitas

Variabel Independen	Sig. Glestjer Test	Keterangan
Model 1		
Kepemimpinan (X1)	0,855	Bebas Heterokedastisitas
Motivasi Kerja (X2)	0,602	
Lingkungan kerja (X3)	0,055	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 8)

Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan seluruh variabel independen memiliki signifikansi $>0,05$ (kepemimpinan = 0,855; motivasi kerja =

0,602; lingkungan kerja = 0,055), menandakan tidak adanya heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi klasik varians residual dan siap untuk analisis lanjutan.

4.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda diterapkan untuk mengukur tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam tiap model penelitian. Hasil analisis tersebut disajikan pada tabel:

Tabel 4. 14 Analisis Regresi Linear Berganda

Model Regresi	Unstandardized Coefficients	Beta	t	Sig
Model 1				
Kepemimpinan (X1)	0,191	0,256	2,432	0,018
Motivasi Kerja (X2)	0,251	0,306	2,685	0,009
Lingkungan Kerja (X3)	0,423	0,343	3,334	0,001
Dependent : Kepuasan Kerja (Y)				

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 9)

Melalui hasil analisis regresi linier berganda pada tabel, persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Persamaan 1:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y_1 = 0,191 X_1 + 0,251 X_2 + 0,423 X_3 + e$$

Keterangan:

1. Variabel kepemimpinan (X1) menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,191 dengan arah positif, yang menandakan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, sementara penurunan dalam kepemimpinan akan menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja.
2. Variabel motivasi kerja (X2) menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,51 dengan arah positif, yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi

kerja akan diikuti oleh peningkatan tingkat kepuasan kerja, sementara motivasi yang rendah cenderung menurunkan kepuasan kerja.

3. Variabel lingkungan kerja (X3) menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,423 dengan pengaruh positif, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, sedangkan kondisi lingkungan yang kurang mendukung cenderung menurunkannya.

4.7 Uji Hipotesis (Uji t)

Berikut adalah hasil analisis dari pengujian hipotesis:

Tabel 4. 15 Uji Hipotesis

Hipotesis	Sig Uji t	Keterangan
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja	0,018	H1 Diterima
H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	0,009	H2 Diterima
H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja	0,001	H3 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 9)

Analisis hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara signifikan berkontribusi meningkatkan kepuasan kerja. Nilai signifikansi t untuk kepemimpinan (0,018), motivasi kerja (0,009), dan lingkungan kerja (0,001) semuanya di bawah 0,05. Dengan demikian, ketiga variabel ini memiliki pengaruh positif yang nyata, dan hipotesis terkait diterima.

4.8 Uji F

Uji F pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui kelayakan model yang dirancang. Adapun hasil analisis yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Uji F

Model Regresi	Signifikansi Uji F	Keterangan
Model 1	0,000	Variabel independen model 1 mampu berpengaruh simultan pada kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 10)

Nilai uji F sebesar 63,586 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$) menunjukkan bahwa model regresi 1 dapat diterapkan. Hasil analisis ANOVA memperlihatkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 4 (H4) diterima, sehingga ketiga variabel tersebut terbukti berkontribusi dalam menjelaskan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi.

4.9 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar variabel independen berperan dalam menjelaskan variasi nilai variabel dependen pada model regresi.

Tabel 4. 17 Uji Koefisien Determinasi

Model Regresi	Adjusted R-Square	Keterangan
Model 1	0,597	Nilai persentase koefisien determinasi model 1 sebesar 59,7 %.

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lampiran 11)

Koefisien determinasi model 1 sebesar 59,7% menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja menjelaskan 59,7% variasi kepuasan kerja, sedangkan 40,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

4.10 Pembahasan

4.11.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menggunakan SPSS menunjukkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif turut mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan dalam merumuskan visi yang terarah, membangun komunikasi yang transparan, serta memberikan arahan dan dukungan yang relevan bagi pelaksanaan tugas karyawan. Pemimpin yang mampu menjadi teladan, adil, dan responsif terhadap kebutuhan bawahan akan menciptakan rasa kepercayaan dan kenyamanan dalam bekerja.

Kepemimpinan yang diterapkan secara tepat mampu meningkatkan semangat, loyalitas, dan motivasi kerja pegawai. Jika seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi, maka hubungan kerja yang baik dengan tim lebih mudah tercipta. Karena itu, tingkat kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin membimbing, mengarahkan, dan memberi motivasi kepada anggota timnya.

Kemampuan komunikasi dan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas serta hubungan, menurut Tri Wikaningrum (2018), memegang peranan krusial dalam membentuk sikap kerja para karyawan. Hal ini terutama berhubungan dengan tingkat kepuasan mereka terhadap interaksi komunikasi dengan atasan langsung serta kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan..

Kepemimpinan sendiri dapat dimaknai sebagai suatu upaya untuk memengaruhi, mengarahkan, mendorong, serta mengendalikan orang lain agar tujuan dapat tercapai. Melalui kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin dapat: (1) memotivasi karyawan agar mencapai tujuan bersama, (2) meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja, serta (3) mendorong tercapainya kualitas dan kuantitas hasil kerja yang optimal.

4.11.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Peningkatan motivasi terbukti sejalan dengan meningkatnya kepuasan yang dirasakan individu dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan, baik yang bersifat fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri, berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan demikian, manajemen memiliki tanggung jawab strategis untuk membangun lingkungan kerja yang mampu menstimulasi motivasi secara berkelanjutan guna mendukung tercapainya kepuasan kerja yang optimal.

Motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif dan dukungan yang membuat mereka merasa dihargai dalam organisasi. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih baik serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Oleh karena itu, menumbuhkan semangat berprestasi dan memberi kesempatan berkembang menjadi kunci dalam peningkatan kinerja. Temuan penelitian ini mendukung hasil-hasil sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Astuti & Mayasari, 2021; Fengky et al., 2020; Pahlawan & Onsardi, 2020; Prasetyaningrum, 2020; Puri S & Wisnu W, 2020; Rivaldo & Ratnasari, 2020).

4.11.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Analisis SPSS mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Aspek-aspek seperti kebersihan, pencahayaan, keamanan, dan hubungan antarpegawai yang baik, berperan dalam meningkatkan kenyamanan serta motivasi kerja. Lingkungan yang mendukung tidak hanya bermanfaat bagi kesehatan fisik dan mental, tetapi juga menciptakan suasana positif sehingga karyawan merasa dihargai dan betah bekerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu menjaga serta meningkatkan kualitas lingkungan kerja guna mendorong produktivitas dan kepuasan pegawai.

Penelitian oleh Rutinaias Haholongan dan rekan-rekan (2022) menunjukkan bahwa suasana kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Hal ini diperkuat oleh studi George Kafui Agbozo dan tim (2017), yang menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja berdampak pada kepuasan sekaligus kinerja karyawan.

4.11.4 Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Regresi berganda mengindikasikan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara kolektif berdampak signifikan pada kepuasan kerja. Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja menjadi nyata bila digabung dengan kepemimpinan, sehingga ketiga faktor sebaiknya dikelola secara terpadu.

Kepuasan kerja karyawan terbentuk melalui pengaruh signifikan dari kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Interaksi dari ketiga faktor ini berperan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang produktif dan kondusif. Kepemimpinan yang baik, yang memberikan arahan jelas, memperkuat komunikasi, dan menumbuhkan kepercayaan, akan mendorong komitmen serta semangat kerja karyawan.

Motivasi kerja, baik intrinsik (penghargaan, kesempatan berkembang) maupun ekstrinsik (gaji, bonus, tunjangan), meningkatkan semangat dan kepuasan karyawan.

Lingkungan kerja yang aman dan kondusif juga mendukung kinerja optimal. Hasil ini konsisten dengan temuan Kuruway (2021), Waruru (2019), Artiyany & Sunrawali (2022), dan Noor & Agustina (2019).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis data menggunakan uji SPSS menunjukkan temuan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memberikan kontribusi positif dan bermakna terhadap kepuasan kerja, sehingga efektivitas gaya dan kemampuan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan.
2. Motivasi kerja turut memengaruhi kepuasan kerja. Ketika kebutuhan karyawan, dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, terpenuhi, mereka cenderung merasa lebih puas dalam menjalankan tugasnya.
3. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. Lingkungan yang mendukung, aman, nyaman, dan terjaga kebersihannya mampu meningkatkan kesehatan fisik dan psikologis, sehingga menambah kepuasan dalam bekerja.
4. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Interaksi ketiga faktor ini menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi variabel, bukan faktor tunggal.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa usulan yang bisa diberikan meliputi :

1. Bagi manajemen organisasi, penting untuk mengembangkan pola kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan suportif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Organisasi disarankan untuk memperhatikan faktor-faktor motivasional, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Pemberian penghargaan, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang perlu ditingkatkan.
3. Lingkungan kerja harus terus diperbaiki dari aspek fisik maupun sosial, termasuk menjaga kebersihan, pencahayaan, ventilasi, keamanan, serta membangun hubungan antarpegawai yang harmonis.
4. Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, manajemen SDM perlu dilakukan secara holistik dengan menyatukan faktor kepemimpinan, motivasi, dan suasana kerja.

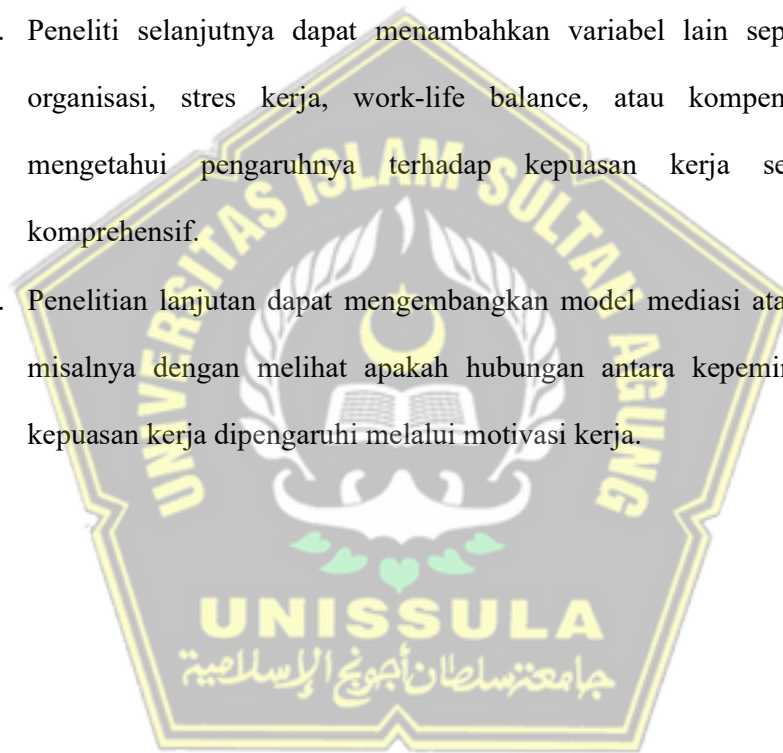
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan Penelitian

1. Karena responden hanya berasal dari satu institusi atau organisasi, temuan penelitian ini belum tentu berlaku untuk organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda.
2. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif saja, sehingga belum mengeksplorasi pandangan karyawan secara mendalam melalui metode kualitatif.
3. Ada faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, tingkat beban kerja, atau sistem penghargaan, tidak diuji dalam penelitian ini.

Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode campuran (mix-method) agar dapat menggali informasi lebih dalam tentang persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.
2. Studi selanjutnya sebaiknya menggunakan populasi dan sampel yang lebih besar, melibatkan beberapa organisasi atau sektor yang berbeda untuk memperkuat generalisasi hasil penelitian.
3. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, stres kerja, work-life balance, atau kompensasi, untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara lebih komprehensif.
4. Penelitian lanjutan dapat mengembangkan model mediasi atau moderasi, misalnya dengan melihat apakah hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dipengaruhi melalui motivasi kerja.



DAFTAR PUSTAKA

Danim, Sudarwan, (2014). Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok. Jakarta: Rineka Cipta

Gas Surabaya. Agora: Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, 2(2)
<https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemenbisnis/article/view/2306>

Germano, M. A. (2010, June 8). Leadership Style and Organizational Impact. <https://AlaApa.Org/>.

Goleman, D (2017). Leadership That's Gets Results (Harvard Bussiness Review Classics). Harvard Bussiness Press.

Hasibuan, Malayu S.P, 2012. Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.

Hersey, Paul dan Blanchard Kenneth H. 1986. Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Penerjemah Agus Dharma. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.

Hutahaean, W S. & SE, M. T. (2021). Filsafat dan Teori Kepemimpinan. Ahlimedia Book.

Jufrizen, 2018, Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, The National Conferences Management and Business (NCMAB), 405–424.

Karyawan. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 1(3).

Karyawan. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 1(3).

Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). Jurnal: Program Studi S1 Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama, hal. 1-26

Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). Jurnal: Program Studi S1 Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama, hal. 1-26

Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y., 2022, Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 5(1), 444–462.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>

Maryadi, Zainuddin Mustapa. 2017. Kepemimpinan pelayan (dimensi baru dalam kepemimpinan). Makasar: Celebes Media Perkasa.

Nurjaya, N., 2021, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona, AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>

Rosintan, Melyn & Setiawan, Roy. 2014. Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan Di PT. Ruci

Sari, Gesthi Devi Candra, dan Putra, Riyan Sisiawan 2019. Determinasi Kepuasan Kerja Dan

Sari, Gesthi Devi Candra, dan Putra, Riyan Sisiawan 2019. Determinasi Kepuasan Kerja Dan

Satriadi, Dimas. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja. Jurnal Benefita: Ekonomi Pembangunan, Manajemen Bisnis dan Akuntansi. 2(1). <http://ejournal.ildikti10.id/index.php/benefita/article/view/1271>

Sayoto, B., & Winarto, H., 2018, Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan MNCTV Bagian Produksi., Jurnal Manajemen Dan Bisnis Krisnadwipayana, 6(2), 1-14.

Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, 20. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/89599-IDnone.pdf>

Trang, D.S. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja

Trang, D.S. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja

Utari, A. R., Mintarti, S., Priyagus, P., & Supriyadi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Serta Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Samarinda. Jurnal Manajemen Tenaga Kependidikan, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.30872/jmtk.v1i1.798>

Yulia, L., 2018, Pengaruh Komitmen, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Madiun Rayon Dolopo, 13–48.