

DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i6>

Received: 11 Juli 2024, Revised: 04 Agustus 2024, Publish: 08 Agustus 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Tommi Setyo Pramono<sup>1</sup>, Drajat Armono<sup>2</sup>, Andriyansah Andriyansah<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Yogyakarta, Indonesia, [tommisp@gmail.com](mailto:tommisp@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia; Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, [046110409@uii.ac.id](mailto:046110409@uii.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [andri@ecampus.ut.ac.id](mailto:andri@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [tommisp@gmail.com](mailto:tommisp@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Employees' job satisfaction is important and should be noted by companies. Absolute indicators of job satisfaction are difficult to determine because every employee has their own criteria. In this research, job satisfaction can be influenced by some factors such as leadership and work environment. Therefore, the purpose of this research is to determine the effect of leadership and work environment on employees' job satisfaction. The method of this research is quantitative analysis with research subjects are employees from BANK in Kulon Progo, DIY. The research uses dependent and independent variables to determine the effect of leadership and work environment on employees' job satisfaction. The sampling method is purposive sampling on both permanent and contract employees from BANK BUMD in Kulon Progo, DIY. The analysis technique in this study is a quantitative method approach using path analysis. The analysis used was descriptive statistics and hypothesis testing with partial least square (PLS). The software used to assist with the analysis technique is SmartPLS 3. The results of the research show that leadership has no significant effect on job satisfaction partially, however work environment have significant effect on job satisfaction.*

**Keyword:** *Leadership, Work Environment, Job Satisfaction*

**Abstrak:** Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting dan menjadi perhatian bagi Perusahaan. Indikator mutlak dari kepuasan kerja sulit dipastikan karena masing-masing karyawan memiliki indikator yang berbeda. Dalam hal ini penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan subjek penelitian adalah karyawan Bank di Kulon Progo DIY. Penelitian ini menggunakan variabel dependen dan independen untuk mengetahui hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sampling penelitian menggunakan *purposive* sampling yaitu respondennya adalah karyawan tetap dan kontrak yang ada pada sebuah Bank di Kulon Progo Yogyakarta. Teknik analisis dalam penelitian ini dengan pendekatan metode kuantitatif menggunakan *path analysis*. Analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan pengujian hipotesis dengan *partial least square* (PLS). Software yang digunakan untuk

membantu teknik analisis adalah SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan faktor kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan faktor lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja

---

## PENDAHULUAN

Perusahaan harus mampu bertahan di era globalisasi saat ini di mana persaingan bisnis terjadi semakin ketat. Perusahaan harus memiliki kemampuan manajerial yang baik untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting bagi suatu perusahaan yang memegang peranan penting sebagai penggerak perusahaan, mengingat bahwa pendayagunaan faktor produksi lain sepenuhnya dilakukan oleh manusia. Hal tersebut menandakan bahwa sumber daya manusia tidak hanya merupakan aset utama yang dimiliki suatu perusahaan, tetapi juga merupakan aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan serta dikembangkan sebagai investasi utama di dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, penting dilakukan manajemen sumber daya manusia untuk menyiapkan dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang memenuhi kriteria, yang dibuktikan dengan dapat mewujudkannya tujuan organisasi (Yonita dkk., 2021). Pada dasarnya, setiap perusahaan menginginkan supaya sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai produktivitas tinggi dalam bekerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah kepuasan kerja (Vaheera & Onsardi, 2021). Kepuasan kerja menjadi kekuatan besar yang membawa semangat untuk mencapai tingkat kinerja berikutnya bagi karyawan. Karyawan perlu didorong untuk memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional, keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu atau pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul serta imbalan yang disediakan oleh pelayanan (Ajis dkk., 2020). Suwatno dalam Wiliandari (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan topik yang menarik dalam manajemen perusahaan sebab kepuasan kerja memiliki pengaruh besar bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja memberikan manfaat dalam upaya meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Silitonga et al., 2017). Sedangkan, bagi karyawan, kepuasan kerja dapat menimbulkan rasa senang dalam bekerja. Tolok ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari sebab setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya (Sunnyoto, 2012).

Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena dapat menjadi salah satu parameter kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan tinggi akan menilai pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan (Aritonang & Febrian, 2023). Karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dan memberikan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Permanasari, 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan (Widodo, 2023a). Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sehingga produktivitas dan hasil kerja dapat meningkat secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan memelihara kepuasan kerja karyawan (Prasetyo dkk., 2020).

Dalam praktik nyata, orang yang bekerja melakukan tugas serta melaksanakan tanggung jawab pada pekerjaannya, sering dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari manajer perusahaan (Tuti, 2014). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Prayatna & Subudi, 2016). Dengan kemampuan tersebut, manajer atau pimpinan dapat mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dan diinginkannya guna mencapai tujuan perusahaan (Man & Ling, 2014). Menurut Sari dkk. (2020), faktor kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap strategi organisasi, yaitu pada saat perencanaan (membuat kebijakan dan mengambil keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja), dan evaluasi (kinerja organisasi secara menyeluruh).

Gaya kepemimpinan atasan berperan penting dalam memberikan kepuasan terhadap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Widodo, 2017). Gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan karena pemimpin yang demokratis menawarkan rasa hormat dan persahabatan serta hubungan yang hangat dengan karyawan, begitupun sebaliknya dengan gaya kepemimpinan diktator atau otoriter (Pella, 2020). Namun demikian, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang menjadi gaya kepemimpinan terbaik karena masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Kemampuan belajar dan memahami gaya kepemimpinan menjadikan seorang pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi dan kondisi yang paling pas (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017).

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan menjadi hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan karena mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan. Karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan berada pada lingkungan kerja. Berdasarkan Nitisemito dalam Nuraini (2013), lingkungan kerja merupakan segala hal yang ada di sekitar karyawan dan dapat memberikan pengaruh dalam menjalankan tugas yang diamanahkan kepadanya, misalnya dengan tersedianya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai, dan sebagainya. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja secara optimal, merasakan kondisi sehat dan nyaman, yang selanjutnya berkaitan pula dengan peningkatan kepuasan kerja (Aziz et al., 2021).

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat dianggap efektif dan berhasil apabila dapat memberikan kepuasan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, salah satunya bagi karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam perusahaan (Widodo, 2023b). Peran penting karyawan adalah dukungannya terhadap eksistensi dan keberlanjutan perusahaan melalui hasil kinerja terbaiknya (Latuconsina et al., 2019). Karyawan yang mendapat dukungan terbaik dari pemimpin dan lingkungan kerjanya diharapkan dapat menciptakan perasaan bahagia dari karyawan sebagai hasil kepuasan kerja. Kebahagiaan yang didapat karyawan diharapkan mampu memberi dampak terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya dari kepuasan pelanggan diharapkan memberi dampak positif bagi eksistensi dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan dalam mencapai tujuannya harus didukung penuh oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja baik (Widodo & Silitonga, 2017). Karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan yang diunggulkan dalam menjalankan pekerjaan selalu berkaitan erat pada satu tujuan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan bentuk perasaan positif sebagai hasil evaluasi dari praktik kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang dihadapi karyawan sangat berkaitan erat dengan interaksi terhadap atasan dan juga rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi (Aziz et al., 2021). Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas maka penulis berpendapat bahwa perlu untuk melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui secara empiris peran kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan di satu Bank di Kabupaten Kulon Progo.

## METODE

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu, penulis akan melanjutkan analisis untuk mencari pengaruh suatu variabel dengan variabel lain. Operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

- a) Kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2007).
- b) Lingkungan kerja ( $X_2$ ), yaitu segala sesuatu dalam dimensi fisik maupun non fisik yang berada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi pekerja dalam beraktifitas menjalankan tugas pekerjaan tersebut (Sedarmayanti, 2012).
- c) Kepuasan kerja ( $Y$ ), yaitu hasil perasaan dan pemikiran individu terhadap pekerjaan dan situasi kerja yang dihadapinya serta faktor-faktor yang berperan dalam kehidupan pekerjaan yang dijalani (Sudarnoto, 2021).

**Tabel 1. Operasional variabel penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan ( $X_1$ )	Kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2007).	1. Pemberian tugas 2. Pendelegasian 3. Diskusi 4. Dukungan 5. Apresiasi	Likert
Lingkungan kerja ( $X_2$ )	Segala sesuatu dalam dimensi fisik maupun non fisik yang berada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi pekerja dalam beraktifitas menjalankan tugas pekerjaan tersebut (Sedarmayanti, 2012).	1. Hubungan karyawan 2. Distribusi informasi 3. Tingkat kebisingan 4. Peraturan kerja 5. Pencahayaan 6. Sirkulasi udara	Likert
Kepuasan kerja ( $Y$ )	Hasil perasaan dan pemikiran individu terhadap pekerjaan dan situasi kerja yang dihadapinya serta faktor-faktor yang berperan dalam kehidupan pekerjaan yang dijalani (Sudarnoto, 2021).	1. Tipe pekerjaan 2. Rekan kerja 3. Tunjangan 4. Perlakuan hormat dan adil 5. Keamanan kerja 6. Kesempatan maju	Likert

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Analisis data bersifat kuantitatif melalui analisis statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan pada populasi atau sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif sehingga dalam menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori hingga dapat dirumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data lapangan. Dalam mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial hingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak. Penelitian ini menggunakan variabel *dependent* dan *independent* sebagai perlakuan untuk menemukan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini dilakukan di salah satu Bank BUMD di wilayah Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. Subjek penelitian yang digunakan adalah karyawan bank tersebut, tidak termasuk tenaga alih daya (*outsourcing*). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner, dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk selanjutnya ditanggapi dengan jawaban sebagaimana permintaan. Angket kuesioner dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala pengukuran likert dengan alternatif jawaban sangat setuju

diberi skor lima, setuju diberi skor empat, netral diberi skor tiga, tidak setuju diberi skor dua dan sangat tidak setuju diberi skor satu. Metode *sampling* yang digunakan berupa metode sensus dengan responden sejumlah empat puluh tujuh orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner diadopsi dari beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan valid.

Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri atas distribusi frekuensi, statistik rata-rata, uji validitas dan reliabilitas, asumsi klasik serta regresi linier berganda. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang diperoleh melalui hasil kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini dengan pendekatan metode kuantitatif menggunakan *path analysis*. Analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan pengujian hipotesis dengan *partial least square* (PLS). *Software* yang digunakan untuk membantu teknik analisis adalah SmartPLS 3.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio**

	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja
Kepemimpinan			
Kepuasan Kerja	0,677		
Lingkungan Kerja	0,719	0,805	

Dari Tabel 2 menjelaskan bahwa nilai HTMT masing-masing konstruk sebesar kurang dari 0,90 sehingga masing-masing konstruk memenuhi kriteria parameter HTMT dari validitas diskriminan.

Dari pengujian evaluasi model pengukuran, maka seluruh konstruk telah memenuhi pengujian validitas, baik validitas konvergen maupun validitas diskriminan, dan pengujian reliabilitas, sehingga dapat dilanjutkan ke langkah berikutnya untuk pengujian hipotesis melalui evaluasi model struktural.

**Tabel 3. Pengujian Model Struktural Pengaruh Keseluruhan dari Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,282	0,268	0,157	1,794	0,073
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,456	0,460	0,176	2,586	0,010*

Dari Tabel 3 dapat terbaca hasil sebagaimana penjelasan berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai t statistik sebesar 1,794 atau lebih kecil dari 1,96 (t tabel), sehingga tidak memenuhi nilai t statistik  $> 1,96$ . Nilai *p-value* sebesar 0,073 atau lebih besar dari 0,05 sehingga tidak memenuhi nilai *p-value*  $< 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa setiap perubahan pada variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai t statistik sebesar 2,586 atau lebih besar dari 1,96 (t tabel), sehingga memenuhi nilai t statistik  $> 1,96$ . Nilai *p-value* sebesar 0,010 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga memenuhi nilai *p-value*  $< 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa setiap perubahan pada variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja.

Setelah dilakukan pengujian hipotesis pengaruh langsung maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan demikian H1 ditolak.
- 2) Variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan demikian H2 diterima.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil dari penelitian ini, faktor kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja seperti pada penelitian Asdar (2020), Astuti & Iverizkinawati (2018), Sinurat (2017), dan Herdiyanti dkk. (2010). Wibowo (2007) menyatakan kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaan melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan terhadap pekerja maka memberikan kepuasan kerja pada pekerja tersebut, dengan karyawan merasa puas dalam bekerja maka tingkat kinerja setiap pegawai juga akan semakin meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. (Yuta, 2019). Sedangkan, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat, maka pendekatan yang dipergunakan oleh pimpinan tersebut pun menjadi tidak berjalan dengan baik, sehingga juga dapat menimbulkan ketidakpuasan di dalam diri karyawan yang bersangkutan (Paendong dkk., 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali & Agustian (2018) serta penelitian oleh Rinda dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa baik atau tidaknya kepemimpinan di suatu perusahaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Wahyudi dkk. (2022) melaporkan bahwa pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat memberikan pengaruh yang positif dalam membentuk kepribadian karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Northouse (2010) adalah suatu proses seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Faktor kepemimpinan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi karena pemimpin adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan pencapaian misi suatu organisasi (Dasaad, 2015). Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor paling penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin (Priyono, 2012). Gaya kepemimpinan atasan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti gaya kepemimpinan demokratis menawarkan rasa hormat dan persahabatan serta hubungan yang hangat dengan karyawan begitupun sebaliknya dengan gaya kepemimpinan diktator atau otoriter (Pella, 2020). Penelitian yang dilakukan Rehman dkk. (2012) mengatakan bahwa setiap orang mengambil gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi mereka temui atau hadapi pada waktu itu. Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam memberi tugas kepada bawahannya. Hal tersebut disebabkan karena adanya gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi dalam mencapai tujuan organisasi (Priyono, 2012). Berdasarkan

Kusjainah dan Listyorini (2015), gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan karena apabila gaya kepemimpinan atasan sesuai dengan harapan karyawan, maka komunikasi atasan dan bawahan akan menjadi efektif. Efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, di mana apabila karyawan termotivasi untuk bekerja, maka akan terjadi kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, faktor lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti Raziq & Maulabakhs (2015), Agbozo dkk. (2017), Irma & Yusuf (2020), Yuliantini & Santoso (2020), yang juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Sedarmayanti dalam Nurhandayani (2022), yang menjadi indikator lingkungan kerja meliputi penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, dan hubungan karyawan. Raziq dan Maulabakhs (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Lingkungan kerja, baik dalam dimensi fisik maupun non-fisik dapat berpengaruh langsung terhadap karyawan. Hal tersebut disebabkan karena kemudahan bekerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Adanya persaingan yang ketat dan lingkungan bisnis yang dinamis serta penuh tantangan menyebabkan perusahaan perlu memastikan karyawan bekerja dalam lingkungan yang kondusif supaya dapat memberikan kinerja terbaiknya. Lingkungan kerja dengan kondisi nyaman dan kondusif dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab (Pella, 2020; Sedarmayanti, 2012). Hal tersebut disebabkan karena menurut Rivai dan Sagala dalam Sugiono & Pratista (2018), lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena bisa menimbulkan rasa senang dalam diri karyawan. Selain itu, menurut Isma & Diploatmodjo (2022), kondisi kerja yang baik memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan karena berperan penting dalam mengurangi suasana lelah serta dapat menghilangkan atau mengurangi rasa jenuh. Paripurna (2016) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan kinerja karyawan.

Hal-hal yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain adalah status hubungan karyawan dengan atasan, ketersediaan kebutuhan dalam bekerja. Menurut Dalena dkk. (2020), segala kebutuhan karyawan turut menjadi bagian dari lingkup lingkungan kerja. Oleh sebab itu, terpenuhinya peralatan, fasilitas yang tersedia, akses transportasi, keamanan, serta hubungan turut menjadi tolak ukur kepuasan seorang karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan meningkat tergantung pada lingkungan kerja di dalam perusahaan (Rinda dkk., 2022).

Menyiapkan lingkungan kerja yang sehat mampu mendorong rasa keterikatan serta tingkat kepuasan kerja karyawan (Pella, 2020). Lingkungan yang nyaman juga meminimalkan risiko stres bekerja karena beban pekerjaan karyawan (Saleh & Utomo, 2018). Berdasarkan Hidayat (2018) dalam Isma & Diploatmodjo (2022), perusahaan dapat kesulitan dalam mencapai tujuannya apabila kondisi dari lingkungan kerja kurang memadai sehingga semangat kerja karyawan akan rendah dan berpengaruh terhadap kepuasan bekerja di perusahaan tersebut. Lingkungan kerja yang baik meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan, hubungan dengan rekan kerja yang baik.

## **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja secara Simultan**

Pada penelitian ini, belum dilakukan analisis secara simultan dari pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yonita dkk. (2021) telah meneliti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Solok Selatan. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Saddam dkk. (2021) dan Pakaya dkk. (2023), yang mana memiliki arti bahwa semakin baik kepemimpinan dan lingkungan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan Krisdianto dalam Wahyuni (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, perlu dilakukan analisis lebih lanjut apabila kepemimpinan baik dan lingkungan kerja positif, maka diduga kebahagiaan kerja karyawan akan meningkat.

Menurut Fadul dalam Wahyuni (2023), perilaku kepemimpinan yang memperhitungkan kebutuhan bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama apabila mempromosikan ketersediaan dan implementasi bagian-bagian pekerjaan seperti pekerjaan aktual, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan gaji yang sesuai. Hal tersebut juga bermakna bahwa kebahagiaan kerja akan meningkat seiring dengan peningkatan perilaku kepemimpinan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efisiensi kerja karyawan dan menjadi aspek penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan untuk memberi kepuasan pelanggan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan pelayanan jasa terhadap pelanggan dengan optimal dan baik sehingga pelanggan merasa puas.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat diwujudkan dalam bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, motivasi yang diberikan, prasarana yang menunjang kebutuhan dalam bekerja, serta tingkat sumber daya manusia dalam perusahaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja (Saddam dkk., 2021). Selain mendorong perilaku positif, kepuasan kerja juga dapat mengendalikan perilaku negatif kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi merupakan rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stres kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik (Priyono dkk., 2012). Faktor yang meningkatkan kepuasan kerja adalah kepemimpinan atasan dan lingkungan kerja sehingga perlu ditingkatkan untuk mendapat pelayanan perusahaan yang optimal (Manggarani, 2018).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini diantaranya: faktor kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, faktor lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **REFERENSI**

Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Haedoafia, M. A., & Atak orah, Y. B. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12-18.

- Ajis, M. R. P., Hidayati, T., & Trichayadinata, I. (2020). Kepuasan Kerja terhadap Sikap Kerja, Komitmen Organisasi, serta Kinerja Karyawan Platinum Hotel dan Convention Hall Balikpapan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 4(2).
- Ali, K. & Agustian, D. W. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Ilmiah FE-UMM*, 12(2), 7-15.
- Aritonang, A. K. & Febrian, W. D. (2023). Dampak Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (PT Indomarco Prismatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 151-158.
- Asdar, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Rayon Watampone. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi STIE Wira Bhakti Makassar*, 8(1).
- Astuti, R., & Iverizkinawati. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1), 26-41.
- Aziz, I. N., Widodo, D. S., & Subagja, I. K. (2021). Effect of Training and HR Development on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in PT. Rekasis Gigatama. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 6(2), 169–181.
- Dalena, M. N. R., Ali, S., dan Ediwarman. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wisma Sehati BSD Tangerang Selatan (*Effect of Work Environment and Work Load on Work Satisfaction Employees of Wisma Sehati BSD South Tangerang*). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(3), 115-136.
- Dasaad. (2015). Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adam Jaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(1), 8-15.
- Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, & H. A. (2017). Organizational Performance : Analysis of Transformational Leadership Style and Organizational Learning. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.21276/sjhss.2017.2.3.9>
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Herdiyanti, R., Setiawan, M., & Nimran, U. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan. *WACANA: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 13(4), 528-536.
- Irma, A. & Yusuf, M. (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 253-258.
- Isma, A. S. & Dipokatmodjo, T. S. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan PT. Planet Beckham 18 di Kabupaten Gowa. *Jurnal Economis*, 10(2), 257-268.
- Jayanti, G. A., & Nazwirman. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(2), 157-173.
- Kusjainah & Listyorini, I. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Metode Pengujian dengan Variabel Mediasi. *Telaah Bisnis*, 16(1), 17-30.
- Latuconsina, A. S., Widodo, D. S., & Siswandoko, T. (2019). Effect Of Compensation And Work Environment To Employee Performance Through Job Satisfaction As A Variable Of Mediation In PT METISKA FARMA. *International Journal of Humanities and Applied Social Science*, 1–10.
- Manggarani, C. A. (2018). Benarkah Karyawan yang Puas akan Berdampak pada Kepuasan Pelanggan? *MODUS*, 30(2), 143-157.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Nuraini, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.

- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Smartindo*, 1(2), 107-111.
- Paendong, J., Sentosa, E., & Sarpan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 33–49.
- Pakaya, I., Dama, H., Asi, L. L. (2023) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Kota Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 1088-1094.
- Pariapura, I. G. D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(5), 581-593.
- Permanasari, E. Y. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Notaris di Kediri). *REVITALISASI Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 68-79.
- Prasetyo, E. J., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020) Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Dimensi*, 9(2), 186-201.
- Prayatna, A. H. & Subudi, M. (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 845-872.
- Priyono, A. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Manajemen pada Laboratorium Mawar. *Journal of Business and Banking*, 2(1), 113-122.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Rehman, S., Mansoor, M., & Bilal, R. (2012) The Impact of Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 1(2), 26-42.
- Rinda, R.T. Maulana, H., & Fitriani, T. (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *INOVATOR Jurnal Manajemen*, 1(1), 145-153.
- Robbins, S. P., & Judge. T. A. (2007) *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochaety, E. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Saddam, M. Faroji, R., Najibullah, dan Waskita, N. I. D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Cinere. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(2), 96-109.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT INKO JAVA Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28-50.
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Silitonga, P. E. S., Widodo, D. S., & Ali, H. (2017). Analysis of the effect of organizational commitment on organizational performance in mediation of job satisfaction (Study on Bekasi City Government). *International Journal of Economic Research*.
- Sinurat, E. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2).
- Sudarnoto, L. F. N. (2021). *Psikologi Kerja dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiono, E. & Pratista. (2018). Pengaruh Kpemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57-69.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarta (2019) Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63-75.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Tuti, S. (2014). Pengaruh Kerja Lembur pada Produktivitas Tenaga Kerja Konstruksi. *Jurnal Ilmu dan Terapan Bidang Teknik Sipil*, 20(1), 63-69.
- Vahera, D. & Onsardi. (2021) Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis*, 2(1), 58-67.
- Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023) Leadership Style, Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 55-66.
- Wahyuni, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 5(4), 723-734.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, D. S. (2017). The influence of organizational culture, leadership, and compensation through work motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908.
- Widodo, D. S. (2023a). The Effect of Leadership Style on Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(1), 19–29.
- Widodo, D. S. (2023b). The nexus of entrepreneurial orientation and knowledge management on business performance of smes in west java: Role of competitive advantage. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(7), e1364–e1364.
- Widodo, D. S., & Silitonga, P. E. S. (2017). Company Performance Analysis: Leadership Style, Corporate Culture and Human Resource Development. *International Review of Management and Marketing*, 7(4), 34–41.
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81-95.
- Yonita, R., Ravelby, T. A., Suwandhani, D. & Suhery. (2021) Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Solok Selatan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 10319-10325.
- Yuliantini, T. & Santoso, R. (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen*, 16(2), 29-44.
- Yuta. A. (2019). Analisis Pengaruh Penempatan Kerja. Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Personil Polri pada Bidang Humas Polda Sumatera Utara dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Medan: Tesis Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara.