

## **GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TELKOM AKSES**

**Sultan Imran Hikam Fadillah<sup>1</sup>, Faisal Marzuki<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia, [sultan.imran@upnvj.ac.id](mailto:sultan.imran@upnvj.ac.id)*

<sup>2</sup>*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia, [faisal@upnvj.ac.id](mailto:faisal@upnvj.ac.id)*

### **Abstrak**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT Telkom Akses wilayah Kota Bekasi. Ukuran sampel diambil sebanyak 50 responden, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner online berbentuk google form. Teknik analisis yang digunakan adalah metode *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi pengolahan data SmartPLS 3 dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) secara parsial gaya kepemimpinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (2) secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (3) secara parsial kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (4) secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja fisik, Kompetensi, Kepuasan Kerja

## **LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT AND COMPETENCE ON JOB SATISFACTION OF TELKOM ACCESS EMPLOYEES**

### **Abstract**

*This research is a quantitative study that aims to determine the effect of leadership style, physical work environment, and competence on employee job satisfaction. The population in this study are all employees who work at PT Telkom Access Bekasi City area. The sample size was taken as many as 50 respondents, with a saturated sampling technique. Data was collected through the distribution of an online questionnaire in the form of a google form. The analytical technique used is the Partial Least Square (PLS) method through the SmartPLS 3 data processing application with a significance level of 5% (0.05). The results of this study indicate that (1) partially the work leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction (2) partially the work environment has a positive and significant effect on employee job satisfaction (3) partially competence has a negative and significant effect on employee job satisfaction (4) simultaneously leadership style, physical work environment, and competence affect employee job satisfaction*

*Keywords : leadership style, physical work environment, competence, employee job satisfaction*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang strategis organisasi dalam mengendalikan manusia dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan atas karakter manusia serta juga cara mengelola hal tersebut berkaitan dengan praktik urutan perencanaan, kategorisasi karyawan, peningkatan karyawan, manajemen karir, analisis kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungannya dengan pekerjaan yang efektif (Sutrisno, 2017).

Perkembangan teknologi yang sangat cepat di seluruh dunia, memunculkan beberapa perusahaan telekomunikasi, hal ini menjadi tantangan khusus untuk PT Telkom Indonesia yang memiliki anak perusahaan yaitu PT Telkom Akses (PTTA) yang bergerak pada bidang penyediaan

pengelolaan infrastruktur jaringan dan jasa konstruksi dengan produknya yaitu Indihome. Untuk dapat memberikan kepuasan kepada karyawan agar bisa mendorong kinerja, perusahaan harus memperbaiki gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi di dalam perusahaan untuk bisa memberikan kepuasan kerja untuk para karyawan.

Kepuasan kerja yaitu sikap seorang karyawan kepada pekerjaan mengharapkan mendapatkan kepuasan dari tempatnya bekerja yang berkaitan dengan kerjasama diantar karyawan, situasi kerja, penghargaan yang didapat di tempat kerja, serta hal-hal yang berkaitan dengan faktor fisik dan psikis (Sutrisno, 2017, p. 74).

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi dengan jumlah 10 responden mengenai kepuasan kerja dengan indikator gaji, rekan kerja, pekerjaan, dan kondisi kerja. Berikut pertanyaan dari setiap indikator, apakah karyawan sudah merasa puas terhadap gaji yang diterima dari perusahaan saat ini, apakah karyawan merasa puas terhadap hubungan rekan kerja yang ada di perusahaan saat ini, apakah karyawan sudah merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka terima saat ini, dan apakah karyawan sudah merasa puas terhadap promosi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini. Data tabel berikut pra-survei pada variabel kepuasan kerja:

Tabel 1. Hasil Survei Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Akses

Indikator	Puas	Jumlah	Tidak Puas	Jumlah	Responden
Gaji	60%	6	40%	4	10
Rekan kerja	40%	4	60%	6	10
Pekerjaan	30%	3	70%	7	10
Promosi	40%	4	60%	6	10
TOTAL	42,5%		57,5%		10

Sumber : Pra-survey, data diolah 2022.

Berdasarkan tabel 1 hasil pra survei variabel kepuasan kerja karyawan PT Telkom Akses Kota Bekasi menghasilkan 57,5% karyawan merasa belum puas terhadap kepuasan kerja yang ada di perusahaan, diketahui adanya permasalahan dari kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi yang terkait dengan rekan kerja, pekerjaan, dan promosi. Hal tersebut diketahui sebab karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi ada yang memilih jawaban tidak puas atas pernyataan pada tabel di atas. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi tentunya bisa dicapai dengan gaya kepemimpinan yang ada didalam organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi dengan jumlah 10 responden mengenai gaya kepemimpinan dengan indikator sifat, kebiasaan, tempramen, dan watak :

Tabel 2. Hasil Survei Gaya Kepemimpinan Karyawan PT Telkom Akses

Indikator	Puas	Jumlah	Tidak Puas	Jumlah	Responden
Sifat	40%	4	60%	6	10
Kebiasaan	60%	6	40%	4	10
Tempramen	40%	4	60%	6	10

Watak	40%	4	60%	6	10
TOTAL	45%		55%		10

Sumber : Pra-survey, data diolah 2022.

Dari tabel 2 hasil pra survei variabel Gaya kepemimpinan karyawan PT Telkom Akses Kota Bekasi menghasilkan 55% karyawan merasa tidak puas terhadap gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan, diketahui adanya permasalahan dari gaya kepemimpinan karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi yang terkait dengan sifat, tempramen, dan watak. Hal tersebut diketahui sebab karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi ada yang memilih jawaban tidak puas atas pernyataan pada tabel di atas. Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang cukup aman serta mendukung akan memberikan kepuasan bagi karyawan di dalam organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi dengan jumlah 10 responden mengenai lingkungan kerja dengan indikator fasilitas kerja, sirkulasi udara, suara bising, dan penerangan.

Tabel 3. Hasil Survei Lingkungan Kerja Karyawan PT Telkom Akses

Indikator	Puas	Jumlah	Tidak Puas	Jumlah	Responden
Fasilitas kerja	70%	7	30%	3	10
Suhu udara	40%	4	60%	6	10
Penerangan	30%	3	70%	7	10
Keamanan	40%	4	60%	6	10
Total	45%		55%		10

Sumber : Pra-survey, data diolah 2022.

Dari tabel 3 hasil pra-survei variabel lingkungan kerja karyawan PT Telkom Akses Kota Bekasi menghasilkan 55% karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja yang terdapat di perusahaan, diketahui terdapat permasalahan lingkungan kerja di PT Telkom Akses Kota Bekasi yang terkait dengan sirkulasi udara, keamanan, dan penerangan. Hal tersebut dilihat sebab karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi ada yang memilih jawaban tidak puas atas pernyataan pada tabel di atas. Walaupun lingkungan kerja tidak berkaitan proses produk pada organisasi melainkan lingkungan kerja dapat mempengaruhi langsung pada kompetensi para pekerja yang melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi dengan jumlah 10 responden mengenai kompetensi dengan indikator pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kecerdasan.

Tabel 4. Hasil Survei Kompetensi Karyawan PT Telkom Akses

Indikator	Setuju	Jumlah	Tidak Setuju	Jumlah	Responden
Pengetahuan	60%	6	40%	4	10
Keterampilan	40%	4	60%	6	10
Keahlian	40%	4	60%	6	10

Kecerdasan	40%	4	60%	6	10
Total	45%		55%		10

Sumber : Pra-survey, data diolah 2022.

Dari tabel 4 hasil pra survei variabel kompetensi karyawan PT Telkom Akses Kota Bekasi menghasilkan 55% karyawan merasa tidak puas terhadap kompetensi yang terdapat di perusahaan, diketahui terdapat permasalahan dari kompetensi di PT Telkom Akses Kota Bekasi yang terkait dengan keterampilan, keahlian, dan kecerdasan. Hal tersebut dilihat sebab karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi ada yang memilih jawaban tidak puas atas pernyataan pada tabel di atas

Pada penelitian sebelumnya ditemukan research gap pada gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian (Birbirs & Lakew, 2020) gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan kepada kepuasan kerja. Sedangkan penelitian (Elka Kaulika, 2021) gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya research gap pada lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Menurut penelitian (Ningrum et al., 2022) lingkungan kerja berpengaruh signifikan kepada kepuasan kerja. Sedangkan penelitian (Pradana & Santoso, 2021) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya research gap pada kompetensi dengan kepuasan kerja. Menurut penelitian (Saputra & Fajri, 2020) kompetensi pelayanan publik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan penelitian (Meidita, 2019) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, sesuai dengan latar belakang dan fenomena di atas yang sudah dijelaskan serta gap research pada penelitian terdahulu, lalu peneliti merumuskan untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap PT Telkom Akses Kota Bekasi”**.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Landasan Teori

#### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah sebuah pendekatan manajemen yang mempunyai fokus pegawai dalam fokus organisasi publik (Sulistiyani & Rosidah, 2018). Manajemen sumber daya manusia sebuah pelatihan dan pengembangan karyawan, sebuah pengaturan suatu individu dalam bekerja, atau penilaian, dan juga sebuah hal yang perlu diberikan balas suatu jasa (Simamora, 2004).

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pekerja dalam melihat pekerjaannya (menarik atau tidak menarik). Kepuasan kerja dapat menggambarkan perasaan pekerja terhadap suatu pekerjaan (Handoko, 2001). Kepuasan kerja merupakan pandangan positif atas pekerjaan yang ditimbulkan dari evaluasi terhadap karakteristik yaitu tingkat upah atau gaji, jenis pekerjaan itu sendiri, pengawasan dari atasan, promosi, dan komunikasi terhadap rekan kerja yang dapat terpenuhi sehingga perusahaan akan mendapatkan komitmen dengan baik (Robbins, 2015).

## **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diterapkan oleh seseorang pemimpin dalam bekerja dengan orang lain semacam yang dialami oleh orang-orang. Pola tingkah laku yang tidak berganti yang diartikan disini merupakan pola yang timbul pada diri seorang kala mereka mulai menanggapi dengan metode yang sama (Kartono, 2016). Gaya kepemimpinan ialah kumpulan karakter yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahan buat menggapai tujuan organisasi (Rivai, 2014).

## **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah seluruh peralatan dan bahan yang terdapat di area kerja, cara kerja, serta batas-batas pekerjaan yang dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja, baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2016). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di tempat ia bekerja dan berhubungan dengan pekerjaannya yang terdiri dari 2 macam, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik (Sutrisno, 2017).

## **Kompetensi**

Kompetensi ialah kapasitas seorang yang bisa membuat seorang sanggup memenuhi apa yang diperlukan pekerjaan dalam sesuatu organisasi sehingga organisasi sanggup menggapai apa yang diharapkan (Priansa, 2014). Kompetensi secara universal dimaksud selaku keahlian, keahlian, keahlian. Kata bawah itu sendiri ialah kompeten, pasti saja berarti sanggup, cakap, ataupun terampil (Rivai, 2014).

## **Hasil Penelitian Terdahulu**

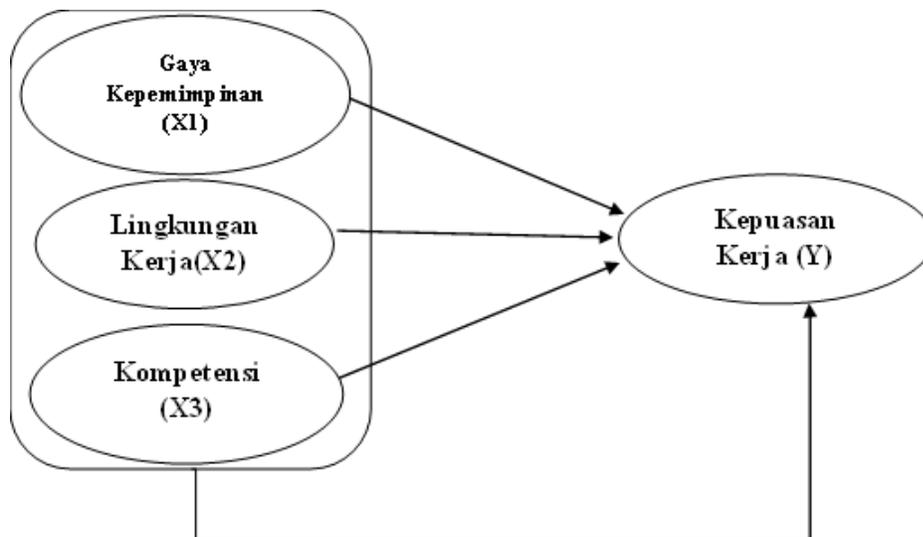
Penelitian terdahulu digunakan untuk dibandingkan serta dijadikan referensi dalam menyusun penelitian ini. Penelitian nasional pertama, yaitu penelitian yang diteliti oleh (Irwan et al., 2020) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja”*. Hasilnya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian kedua, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Ningrum et al., 2022) dengan judul *“Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Politeknik Media Kreatif”*. lingkungan kerja berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian ketiga, yaitu diteliti oleh (Baruna et al., 2020) dengan judul *“Pengaruh Pendidikan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”*. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun penelitian internasional pertama, yaitu penelitian oleh (Endiet et al., 2020) dengan judul *“Analysis Of Leadership Style, Organisational Commitment, Organisational Culture, And Work Environment To Employee Satisfaction”*. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian kedua, yaitu penelitian oleh (Erlangga et al., 2021) dengan judul *“The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance”*. Lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ketiga, yaitu penelitian oleh (Saputra & Fajri, 2020) dengan judul *“The Role of Performance as Variable Moderating of the Influence of Public Services Motivation and Competence on Job Satisfaction of Civil Servants”*. Motivasi dan kompetensi pelayanan publik

memiliki pengaruh yang signifikan kontribusi terhadap kinerja dan kepuasan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai *research gap* pertama, yaitu penelitian oleh (Elka Kaulika, 2021) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT OTO Multiartha”. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian kedua, yaitu penelitian oleh (Pradana & Santoso, 2021) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo”. Lingkungan kerja tidak berpengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja. Penelitian ketiga, yaitu penelitian oleh (Meidita, 2019) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja”. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja.

### Model Penelitian



Sumber : Data Diolah (2022)

Gambar 1. Model Penelitian

### Hipotesis

Berdasarkan kajian yang telah diuraikan pada model penelitian empiris, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H1** : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT TELKOM ASKES Kota Bekasi.
- H2** : Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT TELKOM AKSES Kota Bekasi.
- H3** : Diduga kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT TELKOM AKSES Kota Bekasi.
- H4** : Diduga gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT TELKOM AKSES Kota Bekasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis data ialah kuantitatif dipakai pada penelitian ini. Di penelitian ini dijadikan sebagai populasi adalah seluruh karyawan yang berstatus karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi sebanyak 50 orang. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang dipakai ialah *sampling* jenuh. Penelitian ini sampelnya ialah seluruh karyawan tetap PT Telkom Akses Kota Bekasi sebanyak 50 orang. Teknik analisis data pada penelitian ialah “analisis deskriptif”, “analisis inferensial” dan “uji hipotesis”. Di dalam penelitian ini alat bantu uji statistik yang dipergunakan ialah SmartPLS. Analisis deskriptif yang digunakan ialah *loading factor*, sedangkan analisis inferensial yang digunakan ialah uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, serta uji hipotesis yaitu uji T, dan uji F.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Objek Penelitian

Sampel dalam penelitian ini ialah teknik *sampling* jenuh yaitu karyawan tetap di PT Telkom Akses Kota Bekasi yang berjumlah 50 orang. PT Telkom Akses Kota Bekasi berlokasi di Jl. Raya Setu No.27, Tambun, Kecamatan. Tambun Selatan., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17510. Responden memiliki karakteristik sebagai berikut : 1.) Berdasarkan jenis kelamin, laki – laki sebesar 70% dan perempuan sebesar 30%. 2.) Berdasarkan usia, 18 – 25 tahun sebesar 60%, usia 26 – 30 tahun sebesar 34%, usia 31 – 40 tahun sebesar 6%, dan usia >40 tahun sebesar 0%. 3.) Berdasarkan pendidikan terakhir, SMA / SMK / Sederajat sebesar 48%, Diploma 3 sebesar 32%, S1 sebesar 20%, S2 sebesar 0%, dan S3 sebesar 0%. 4.) Berdasarkan lama kerja, 1 – 3 tahun sebesar 30%, usia 4 – 6 tahun 66%, usia 7 – 9 tahun 4%, usia  $\geq 10$  Tahun 0%.

### Deskripsi Data Penelitian

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berdasarkan dari *output* nilai *outer loading* berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan kuesioner.

#### a. Persepsi Responden Tentang Kepuasan Kerja

Tabel 2. Nilai Loading Factor Kepuasan Kerja

Pernyataan	Mean	Minimum	Maximum	Standar Deviasi
Pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	4.480	3	5	0.538
Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.	<b>4.600</b>	4	5	<b>0.490</b>
Kesempatan yang sama untuk mengikuti promosi	4.520	4	5	0.500
Promosi terbuka untuk semua karyawan	4.380	3	5	0.596
Rekan kerja saling membantu terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan.	<b>4.240</b>	3	5	<b>0.736</b>

Senang berdiskusi dengan rekan kerja	4.440	3	5	0.605
Gaji yang diterima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari	4.440	3	5	0.535
Gaji yang diterima dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga	4.540	4	5	0.498

Sumber : Data Diolah (2022)

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat rata-rata tertinggi dan terendah dari 8 butir pernyataan yang diberikan kepada responden, lalu terdapat skor minimum dan maximum dari 8 butir pernyataan serta standar deviasi. Rata-rata terendah pada pernyataan “Rekan kerja saling membantu terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan” dengan nilai rata-rata 4,240, sementara skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian yang dimiliki” dengan skor rata-rata 4,600. Hal ini dapat menjelaskan bahwa karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi setuju dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Selain itu bisa terlihat jika nilai minimum pada setiap butir pernyataan variabel kepuasan kerja karyawan, responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan mayoritas skor 3 dan 4 serta nilai maksimum yang dinilai responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan skor 5. Standar deviasi lebih kecil dari rata-rata, artinya variasi data yang kecil/tidak ada penyimpangan yang besar.

#### b. Presepsi Responden Tentang Gaya Kepemimpinan

Tabel 3. Nilai Loading Factor Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Mean	Minimum	Maximum	Standar Deviasi
Tempramen pemimpin menakutkan bagi karyawan	4.580	4	5	0.494
Karyawan enggan mendiskusikan pekerjaan dengan atasan	4.540	4	5	0.498
Watak pemimpin mempengaruhi perilakunya	4.620	4	5	0.485
Watak yang dimiliki pemimpin mempengaruhi budi pekertinya	4.560	4	5	0.496
Kepribadian yang dimiliki pimpinan disenangi oleh karyawan	<b>4.440</b>	3	5	<b>0.571</b>
Pemimpin senang beramah tamah dengan karyawan.	4.500	3	5	0.539
Pemimpin tidak menunda waktu dalam menjalankan kegiatannya	4.540	3	5	0.537
Pemimpin sering melakukan monitoring pekerjaan.	4.600	4	5	0.490
Sifat yang dimiliki pemimpin terbuka bagi karyawan untuk diskusi.	<b>4.660</b>	4	5	<b>0.474</b>
Pemimpin transparansi dalam mengambil keputusan.	4.620	4	5	0.485

Sumber : Data Diolah (2022)

Pada tabel 3 menunjukkan terdapat nilai rata-rata tertinggi dan terendah dari 10 butir pernyataan yang diberikan kepada responden, lalu terdapat skor minimum dan maximum dari 10

butir pernyataan serta standar deviasi. Jumlah rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Kepribadian yang dimiliki pimpinan disenangi oleh karyawan” dengan skor rata-rata 4.440. Sementara skor tertinggi terdapat pada pernyataan “Sifat yang dimiliki pemimpin terbuka bagi karyawan untuk diskusi.” dengan skor rata-rata 4.660. Hal ini dapat dikatakan bahwa responden atau karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi setuju bahwa Sifat yang dimiliki pemimpin selalu terbuka bagi karyawan untuk diskusi. Selain itu bisa terlihat jika nilai minimum setiap butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan, responden memberikan nilai dengan skor 4 dan nilai maksimum yang responden nilai dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan skor 5. Standar deviasi lebih kecil dari rata-rata, artinya variasi data yang kecil/tidak ada penyimpangan yang besar.

### c. Presepsi Responden Tentang Lingkungan Kerja

Tabel 4. Nilai Loading Factor Lingkungan Kerja

Pernyataan	Mean	Minimum	Maximum	Standar Deviasi
Peralatan dan perlengkapan kerja berfungsi dengan baik.	<b>4.600</b>	4	5	<b>0.490</b>
Peralatan yang tersedia dapat menunjang kepuasan karyawan dalam bekerja	4.500	3	5	0.539
Semua ruangan kerja tersedia alat pendingin udara	<b>4.300</b>	2	5	<b>0.608</b>
Suhu udara dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja	4.380	3	5	0.596
Pencahayaan di ruang kerja perusahaan cukup terang	<b>4.300</b>	3	5	<b>0.500</b>
Ketersediaan ruangan lengkap dengan penerangannya	<b>4.300</b>	2	5	<b>0.640</b>
Keamanan lingkungan kerja tersedia 24 jam	4.440	3	5	0.535
Petugas keamanan selalu memantau lingkungan kerja	4.520	3	5	0.538

Sumber : Data Diolah (2022)

Pada tabel 4 menunjukkan terdapat nilai rata-rata tertinggi dan terendah dari 8 butir pernyataan yang diberikan kepada responden, lalu terdapat skor minimum dan maximum dari 8 butir pernyataan serta standar deviasi. Skor rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Semua ruangan kerja tersedia alat pendingin udara” dengan skor rata-rata 4,300 pada pernyataan “Pencahayaan di ruang kerja perusahaan cukup terang” dengan skor rata-rata 4,300, dan pada pernyataan “Ketersediaan ruangan lengkap dengan penerangannya” dengan skor rata-rata 4,300. Sementara skor tertinggi terdapat pada pernyataan “Peralatan dan perlengkapan kerja berfungsi dengan baik.” dengan skor rata-rata 4.600. Hal ini dapat dikatakan bahwa responden atau karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi setuju bahwa Peralatan dan perlengkapan kerja di perusahaan berfungsi dengan baik.. Selain itu bisa terlihat jika nilai minimum setiap butir pernyataan variabel lingkungan kerja karyawan, responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan mayoritas skor 3 dan nilai maksimum yang dinilai responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan skor 5. Standar deviasi lebih kecil dari rata-rata, artinya variasi data yang kecil/tidak ada penyimpangan yang besar.

## d. Persepsi Responden Tentang Kompetensi

Tabel 5. Nilai Loading Factor Kompetensi

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Standar Deviasi</b>
Pengetahuan yang dimiliki membantu dalam bekerja	4.460	3	5	0.573
Pengetahuan membantu karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan	4.480	3	5	0.538
Keterampilan yang dimiliki karyawan sangat menunjang tugasnya	<b>4.580</b>	4	5	<b>0.494</b>
Keterampilan memudahkannya dalam menyelesaikan pekerjaan	<b>4.380</b>	3	5	<b>0.596</b>
Profesionalisme karyawan dituntut dalam pekerjaan	4.540	4	5	0.498
Keahlian yang dimiliki karyawan dibutuhkan dalam persaingan kerja	4.500	4	5	0.500
Kecerdasan seorang karyawan dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan	4.540	4	5	0.498
Kecerdasan yang dimiliki karyawan memudahkan dalam mengikuti kompetisi	4.480	4	5	0.500

Sumber : Data Diolah (2022)

Pada tabel 5 menunjukkan terdapat nilai rata-rata tertinggi dan terendah dari 8 butir pernyataan yang diberikan kepada responden, lalu terdapat skor minimum dan maximum dari 8 butir pernyataan serta standar deviasi. Skor rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Keterampilan memudahkannya dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan skor rata-rata 4.380. Sementara skor tertinggi terdapat pada pernyataan “Keterampilan yang dimiliki karyawan sangat menunjang tugasnya” dengan skor rata-rata 4,580. Hal ini dapat dikatakan bahwa responden atau karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi setuju bahwa Keterampilan yang dimiliki karyawan sangat menunjang tugasnya. Selanjutnya dapat terlihat bahwa nilai minimum setiap butir pernyataan variabel kompetensi karyawan, responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan mayoritas skor 4 dan nilai maksimum yang dinilai responden dari setiap butir pernyataan memberikan nilai dengan skor 5. Standar deviasi lebih kecil dari rata-rata, artinya variasi data yang kecil/tidak ada penyimpangan yang besar

## Analisis Inferensial

### Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konvergen dengan *outer loading factor* dan validitas diskriminan dengan *cross loading*.

*Uji Validitas Konvergen*

Tabel 6. *Outer Loading Factor*

Pernyataan	Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kompetensi
Y1	0,855			
Y2	0,854			
Y3	<b>0,922</b>			
Y4	<b>0,782</b>			
Y5	0,801			
Y6	0,819			
Y7	0,825			
Y8	0,886			
X1,1		<b>0,961</b>		
X1,2		0,903		
X1,3		0,843		
X1,4		0,934		
X1,5		<b>0,709</b>		
X1,6		0,716		
X1,7		0,865		
X1,8		0,954		
X1,9		0,856		
X1,10		0,894		
X2,1			0,821	
X2,2			0,871	
X2,3			0,853	
X2,4			0,793	
X2,5			0,861	
X2,6			<b>0,784</b>	
X2,7			<b>0,898</b>	
X2,8			0,894	
X3,1				0,848
X3,2				<b>0,821</b>
X3,3				0,922
X3,4				0,847
X3,5				0,876
X3,6				0,895
X3,7				<b>0,931</b>
X3,8				0,930

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel 6 dapat diketahui bahwa semua nilai *loading factor* berada di atas 0,5 pada setiap instrumen pernyataan indikator di masing – masing variabelnya. Artinya setiap pernyataan yang telah digunakan pada penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

Tabel 7. Hasil Uji Output AVE

	AVE
Gaya Kepemimpinan	0,753
Lingkungan Kerja	0,719
Kompetensi	0,783
Kepuasan Kerja	0,713

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 7 hasil uji output AVE didapatkan nilai dari masing-masing variabel. Pada hasil berada di atas 0,5 pada setiap instrumen pernyataan indikator di masing – masing variabelnya Berdasarkan nilai setiap variabel tidak ditemukannya nilai <0,5 tetapi didapatkan nilai >0,5, maka nilai tersebut dapat dinyatakan valid.

### Uji Validitas Diskriminan

Tabel 8. Hasil Output *Fornell-Lacker Criterium*

	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kompetensi	Kepuasan Kerja
Gaya Kepemimpinan	<b>0,868</b>			
Lingkungan Kerja	0,807	<b>0,848</b>		
Kompetensi	0,579	0,647	<b>0,885</b>	
Kepuasan kerja	0,904	0,837	0,451	<b>0,844</b>

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 8, didapatkan nilai *Fornell-Lacker Criterium* yang menunjukkan validitas diskriminan dengan memiliki nilai >0,5 terhadap konstruk variabelnya masing-masing. Pada hasil tersebut, nilai diatas sudah memenuhi kriteria dari *Fornell-Lacker Criterium*.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach Alpha*

Tabel 9. *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan	0,968
Lingkungan Kerja	0,966
Kompetensi	0,953
Kepuasan Kerja	0,952

Sumber : Data Diolah (2022)

Pada tabel 8 dapat diketahui nilai dari *Composite Reliability* (CR) pada setiap konstruk di atas 0,7. Hal ini ditunjukkan bahwa setiap konstruk telah diestimasi memenuhi kriteria.

Tabel 10. Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gaya Kepemimpinan	0,962
Lingkungan Kerja	0,960
Kompetensi	0,944
Kepuasan Kerja	0,942

Sumber : Data Diolah (2022)

Nilai yang disarankan pada Cronbach Alpha adalah di atas 0,7 dan pada tabel 9 menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha untuk semua konstruk telah berada di atas 0,7.

### Uji Koefisien Determinasi

Tabel 11. Hasil Output Uji R Square

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,879	0,871

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 11 didapatkan nilai hasil output uji R Square Adjusted nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,871 yang artinya bahwa variabel independen seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi sebesar 87,1% mempengaruhi variabel dependen yaitu kepuasan kerja pada PT Telkom Akses Kota Bekasi. Maka sementara sisanya sebesar 12,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

### Uji Hipotesis dan Analisis

#### Uji Parisal (Uji T)

Tujuan dari uji T ialah agar mengetahui ada tidaknya hubungan variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tabel 12. Hasil Uji Bootstrapping

	Original Sample	T Statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,691	5,449	0,000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,424	3,125	0,002
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	-0,223	2,395	0,017

Sumber : Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 23, variabel gaya kepemimpinan memiliki t hitung > t tabel dengan nilai 5,449 > 2,01290 dan nilai P value sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05 serta *original sample* memperoleh skor 0,691. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak yang signifikan dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tabel 23, variabel lingkungan kerja memiliki t hitung > t tabel dengan nilai 3,125 > 2,01290 dan nilai P value sebesar 0,002 yang kurang dari 0,05 serta *original sample* memperoleh skor 0,450. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak yang signifikan dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tabel 23, variabel kompetensi memiliki t hitung > t tabel dengan nilai 2,308 > 2,01290 dan nilai P value sebesar 0,021 yang lebih besar dari 0,05 serta *original sample* memperoleh skor -0,223. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh serta dan tidak signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji-F dilaksanakan melalui membandingkan F yang dihitung dengan F tabel, jika hasil F yang dihitung > F tabel artinya memiliki pengaruh dan signifikan, dengan rumus di bawah ini.

$$\begin{aligned} \text{F hitung} &= \frac{r^2(n-k-1)}{k(1-r^2)} \\ &= \frac{0,879(50-3-1)}{3(1-0,879)} = \frac{40,434}{0,363} = 111,388 \end{aligned}$$

Berikutnya nilai pada f tabel didapatkan melalui tabel f dengan nilai signifikansi yang digunakan 5% atau 0,05, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{F tabel} &= F\alpha(k, n - k - 1) \\ &= F0,05(3, 50 - 3 - 1) \\ &= F0,05(3,46) \\ &= 2,807 \text{ (dapat dilihat melalui f tabel)} \end{aligned}$$

Apabila sudah ditemukan f hitung dan f tabel sehingga dapat perolehan nilai f hitung dengan nilai 111.388 dan f tabel dengan nilai 2,807. Maka f hitung sebesar 111.388 > f tabel dengan nilai 2,807. Dapat disimpulkan jika variabel independen yakni gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap variabel depende yakni kepuasan kerja.

### Pembahasan

#### H1 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan serta hasil yang tertera pada uji hipotesis secara parsial, maka variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena T hitung > T tabel dengan nilai 5,449 > 2,01290 dan nilai P value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Maka dapat diartikan gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka H1 diterima.

Berdasarkan hasil penelitian *original sample* menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil nilai sebesar 0,691. Dari hasil nilai tersebut gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan persentase 69,1%. Dengan demikian, karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam menyelesaikan tugas yang pimpinan berikan karena adanya gaya kepemimpinan yang baik.

Hal tersebut didukung oleh penelitian (Irwan et al., 2020) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **H2 : Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan serta hasil yang tertera pada uji hipotesis secara parsial, maka variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai  $3,125 > 2,01290$  dan nilai  $P$  value sebesar  $0,002$  yang kurang dari  $0,05$ . Maka dapat disintesis bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak baik dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Maka  $H_2$  diterima

Berdasarkan hasil penelitian *original sample* menyatakan bahwa lingkungan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar  $0,424$ . Dari hasil nilai tersebut lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan persentase  $42,4\%$ . Dengan demikian, karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam menyelesaikan tugas yang pimpinan berikan karena karyawan mendapatkan lingkungan kerja yang baik serta memiliki hubungan sesama rekan kerja maupun atasan yang baik.

Hal tersebut didukung oleh penelitian (Ningrum et al., 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **H3 : Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan serta hasil yang tertera pada uji hipotesis secara parsial, maka variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja *original sample* menunjukkan hasil sebesar  $-0,223$  yang menandakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu variabel kompetensi memiliki  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $2,395 > 2,01290$  dan nilai  $P$  value sebesar  $0,017$  yang kurang dari  $0,05$ . Maka dari hasil nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi memberikan dampak yang baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan..

Dari uraian di atas kompetensi masih negatif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena kompetensi seseorang didapatkan dari luar ataupun dalam seperti perusahaan, sehingga kompeten atau tidak kompetennya seseorang dipengaruhi oleh kompetensi yang didapatkan dari perusahaan, hal ini dibuktikan dari kompetensi tidak sesuai yang dibutuhkan perusahaan yaitu karyawan masih sulit untuk menyelesaikan pekerjaan yang mereka miliki. Maka dari itu karyawan harus bekerja secara optimis dan positif untuk menghindari dari kompetensi yang menyimpang pada PT Telkom Akses Kota Bekasi. Maka dari itu karyawan harus berkompeten untuk menghindari dari hal yang menyimpang pada kinerja PT Telkom Akses Kota Bekasi.

Berdasarkan hal tersebut penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian oleh (Meidita, 2019) yang dimana penelitian tersebut berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **H4 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil uji  $f$  yang diteliti, menghasilkan nilai  $f_{hitung}$  sebesar  $111.388$  yang mengartikan lebih besar dari  $f_{tabel}$  yang mempunyai nilai sebesar  $2,807$ . Sehingga dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi secara simultan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi. Apabila dilihat dari pengujian secara parsial menghasilkan pengaruh negatif antara kompetensi dengan kepuasan kerja karyawan dan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Telkom Akses Kota Bekasi.

Akan tetapi, karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang sesuai bisa meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dari hasil uji f ditemukan sebuah pengaruh secara simultan pada variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut yang artinya bahwa jika perusahaan memberikan gaya kepemimpinan yang baik meliputi tempramen, watak, kepribadian, kebiasaan, dan sifat kemudian keterkaitan dalam lingkungan kerja yang baik meliputi fasilitas kerja, suhu udara, penerangan, keamanan akan berdampak positif atas meningkatnya kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian dilakukan di masa new normal sehingga kuesioner hanya dapat dilakukan secara online, sehingga terkadang responden menjawab pernyataan tidak menunjukkan perspektif dari responden yang sebenarnya.
2. Penelitian ini mengambil data dari responden menggunakan kuesioner, hal ini tentunya membutuhkan waktu untuk pengumpulan data sehingga peneliti belum bisa melakukan pengujian secepatnya.
3. Penelitian ini menggunakan variabel kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja, peneliti sulit menemukan referensi pada variabel tersebut. Terutama yang sesuai dengan penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil serta pembahasan maka disimpulkan bahwa : 1.) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi; 2.) lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi; 3.) kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Telkom Akses Kota Bekasi; 4.) gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompetensi secara bersamaan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Akses Kota Bekasi.

Dari simpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis hendak memberikan saran bagi perusahaan yang terkait dengan penelitian ini yaitu perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan, selain gaya kepemimpinan, perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja fisik yang ada di perusahaan dan juga mengkaji kembali kompetensi yang diberikan agar cocok dengan karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Baruna, J., vol, H., Merciana, D., Hanna, M., & Kalangi, E. (2020). *Jurnal baruna horizon vol. 3, no. 2, desember 2020. 3(2), 230–241.*
- Birbirs, Z., & Lakew, D. (2020). The effect of leadership style on the job satisfaction of micro and small enterprises. *International research journal of business studies, 13(1), 27–32.* <https://doi.org/10.21632/irjbs.13.1.27-32>
- Elka Kaulika. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pt. Oto multiartha. *Skripsi.*
- Endiet, Sri, & Lukmanul. (2020). *Kerja karyawan analysis of leadership style , organisational commitment , organisational culture , and work environment to employee satisfaction*

*pendahuluan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola , mengatur dan memanf.* 9(2), 186–201.

- Erlangga, H., Mulyana, Y., Sunarsi, D., & Solahudin, M. (2021). *The effect of organizational commitment and work environment on job satisfaction and teachers performance.* 12(7), 109–117.
- Handoko. (2001). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia.* Bpfe.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International journal of multicultural and multireligious understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Kartono. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan.* Rajawali pers.
- Meidita, A. (2019). *3772-8389-1-pb.* 2(2), 226–237.
- Ningrum, H. P., Rialmi, Z., & Nurmatias. (2022). The effect of work motivation , compensation and work environment on job satisfaction of state polytechnic employees creative media. *International journal of business, technology, and organizational behavior (ijbtob)*, 2(1), 1–13.
- Pradana, R. A., & Santoso, B. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pt harapan sejahtera karya utama sidoarjo. *Al-kharaj: jurnal ekonomi, keuangan & bisnis syariah*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>
- Priansa. (2014). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.* Alfabeta.
- Rivai. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik.* Rajawali pers.
- Robbins. (2015). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Salemba empat.
- Saputra, B., & Fajri, H. (2020). *The role of performance as variable moderating of the influence of public services motivation and competence on job satisfaction of civil servants.* January. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.181>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil.* Refika aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). Stie ypkn.
- Sulistiyani, A. Teguh, & Rosidah. (2018). *Manajemen sumber daya manusia pendekatan teoritik dan praktik untuk organisasi publik.* Gava media.
- Sutrisno. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Kencana prenada media group.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali pers.