

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Pemediasi Pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate

Ibnu Rizkiawan¹, Jajuk Herawati², Ignatius Soni Kurniawan³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
ibnurizkiawan2018@gmail.com¹, jajuk.herawati@ustjogja.ac.id²,
soni_kurniawan@ustjogja.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style and work environment on employee job satisfaction with communication as a mediating variable at PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate. This research is a quantitative research and primary data is taken using a questionnaire taken by accidental sampling on 74 respondents. Sampling using the Slovin formula. Data were collected through direct surveys and then processed using multiple linear regression analysis. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on communication. The work environment has no significant effect on communication. Leadership style, work environment, and communication partially have a positive and significant effect on employee job satisfaction. Communication mediates the effect of leadership style on employee job satisfaction, but communication does not mediate the effect of the work environment on employee job satisfaction.

Keywords : leadership style, employee job satisfaction, communication, work environment.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel pemediasi pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan data primer diambil menggunakan kuesioner yang diambil secara *accidental sampling* pada 74 responden. Penarikan sampel menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui survei langsung kemudian diolah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun komunikasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan, komunikasi, lingkungan kerja.

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi pasti menginginkan adanya sebuah pencapaian yang maksimal terkait dengan peningkatan hasil kerja karyawan demi tercapainya visi dan misi organisasi, salah satu kunci keberhasilan tersebut adalah dengan mengelola sumber

daya manusia yang ada dengan sebaik-baiknya. Karena sekalipun perusahaan memiliki fasilitas kerja yang memadai dengan teknologi dan peralatan yang canggih, akan tetap sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya tanpa sumber daya manusia yang melakukan perannya dengan penuh tanggung jawab. Mengelola sumber daya manusia diantaranya adalah tentang bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja menjadi salah satu pertimbangan penting bagi karyawan untuk loyal dan bertahan bahkan melakukan perannya dengan penuh tanggung jawab pada sebuah perusahaan. Demikian juga pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate, permasalahan kepuasan karyawan dalam bekerja menjadi hal penting. Karyawan yang merasakan ketidakpuasan seperti keluh kesah untuk didengar, ketidak terpenuhan harapan terkait pekerjaan dapat mengarahkan pada kekecewaan dan perilaku kontraproduktif. Dengan demikian memberi perhatian pada kepuasan kerja dan cara memeliharanya penting untuk diteliti pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate sebagai bagian dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut Sudarmanto (2009) peranan sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercipta.

Penelitian Crews, Brouwers, & Visagie (2019) menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komunikasi. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu membangun komunikasi antara atasan maupun bawahan dengan baik. Namun demikian temuan Rinaldi, Wulan, & Sinarsih (2019) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komunikasi. Ada inkonsistensi temuan, bagaimana atasan dalam memimpin, dan gaya kepemimpinan yang dipilih dapat memengaruhi atau tidak memengaruhi komunikasi.

Penelitian Siahaan (2022) menyatakan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komunikasi. Lingkungan kerja baik yang diperoleh karyawan akan meningkatkan tingkat komunikasi karyawan. Namun demikian temuan Rinaldi *et al.* (2019) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komunikasi. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terdapat fenomena yang terjadi pada lingkungan kerja PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate yaitu untuk lahan perkebunan sawit yang ada diperusahaan sangat luas sehingga kurang efisien jika antara atasan dengan bawahan harus sering bertemu langsung untuk berkomunikasi kerja pada saat pelaksanaan kerja sedang berlangsung.

Penelitian Siagian & Khair (2018) menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun demikian temuan Rinaldi *et al.* (2019) menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika perusahaan ingin mencapai suatu tujuan, peran pemimpin sebagian besar menjadi tolak ukur para pengikutnya. Bagaimanapun pemimpin yang

tidak efektif dalam mencapai tujuan tidak akan membangun kepuasan kerja meskipun hubungan komunikasi baik.

Penelitian Hanafi & Yohana (2017) menyatakan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya akan fasilitas yang diberikan. Namun demikian temuan Haryanto, Dewi, & Fatonah, (2020) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam membebaskan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan, organisasi juga hendaknya selalu memperhatikan lingkungan kerja yang disediakan untuk anggotanya, lingkungan kerja yang nyaman serta aman dapat membuat karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras, giat, tenang dan fokus dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Namun demikian lingkungan kerja dapat tidak memengaruhi kepuasan ketika telah terbiasa akan kondisi lingkungan fisik dan psikis di tempat kerja.

Penelitian Suartini (2020) menyatakan komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang terjalin baik antara atasan dengan bawahan, akan membuat karyawan merasa lebih puas pada secara psikologis dalam pekerjaan. Namun demikian temuan Halil & Mistar (2020) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pertukaran informasi dapat mendukung pemenuhan kepuasan dalam bekerja, namun komunikasi juga dipandang kurang memengaruhi kepuasan ketika hal tersebut sudah terbiasa dilakukan.

Inkonsistensi hasil riset terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi membuka peluang pengujian kembali pada pengaturan tempat penelitian yang berbeda, oleh karenanya penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate mampu membangun kepuasan kerja karyawannya melalui gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi. Sebagai implikasinya hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur bagi peneliti kepuasan kerja karyawan guna pengembangan lebih lanjut.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse (2016) gaya kepemimpinan adalah suatu proses penghubung antara pemimpin dan pengikut yang dapat memengaruhi individu maupun kelompok yang mengarah pada perubahan nyata sehingga menimbulkan hasil yang mencerminkan tujuan bersama. Selaras dengan pendapat Bhatti & Maitlo (2012) gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang mengacu pada kemampuan seseorang dalam memengaruhi tim untuk mencapai visi dan misi atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mcom (2012) gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahan terdiri dari kepribadian, sikap, dan perilaku komunikatif,

serta berperan penting dalam membimbing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selaras dengan pendapat Sagala (2018) gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahan seperti dalam hal sikap, pemikiran, perilaku pengikutnya dan lain-lain sesuai dengan kondisi sosial budaya organisasi, supaya bawahan dapat menjalankan tugasnya secara tanggung jawab. Gaya kepemimpinan memiliki beberapa jenis gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan liberal/*laissez faire* (Chowdhury, 2014).

Lingkungan Kerja

Menurut Robbins, Judge, Odendaal, & Roodt (2016) lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan meliputi kenyamanan dan keamanan, relatif *up-to-date*, fasilitas memadai dan lingkungan yang bersih bagi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Selaras dengan pendapat Soetrisno (2016) lingkungan kerja merupakan prasarana yang ada di tempat kerja seperti fasilitas kerja, alat bantu yang memadai, kebersihan, pencahayaan, keamanan yang dapat memengaruhi pekerjaan. Menurut Chandra & Priyono (2016) lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar tempat kerja karyawan yang akan memengaruhi kinerja sehari-hari dari tugas dan pekerjaan mereka. Menurut Triastuti (2018) lingkungan kerja yaitu bagaimana fasilitas tempat kerja yang dapat memengaruhi rasa nyaman bahkan sebaliknya yang dapat berdampak buruk baik terhadap kesehatan maupun kualitas bekerja. Menurut Baah & Amoako (2011) dalam lingkungan kerja memiliki 2 jenis ruang lingkup yaitu pertama bekerja di lingkungan kerja yang berbahaya maka harus mendapat imbalan uang yang tinggi pula. Kedua bila bekerja di lingkungan yang tidak berbahaya maka memiliki imbalan uang yang relatif rendah pula.

Komunikasi

Menurut Solomon & Theiss (2012) komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran atau perasaan kepada orang lain dengan menggunakan simbol-simbol yang bermakna seperti media tertentu untuk mengubah sikap atau perilaku seseorang sehingga menimbulkan efek tertentu yang diharapkan. Selaras dengan pendapat Schermerhorn (2011) komunikasi adalah proses mengirim dan menerima simbol dengan makna tertentu untuk mengubah perilaku seseorang sehingga menimbulkan efek/sikap yang melekat. Menurut Fachrezi & Khair (2020) komunikasi merupakan sesuatu hal untuk berbagi informasi antara dua atau lebih individu bahkan kelompok untuk mencapai suatu pemahaman bersama. Menurut Sari (2019) komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, informasi dan gagasan dari satu orang ke orang lain, dengan harapan orang lain dapat menjelaskan sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan. Makna komunikasi setidaknya harus mengandung makna yang sama antara kedua pihak yang terlibat, karena kegiatan komunikasi tidak hanya dapat memberikan informasi yaitu membuat orang lain mengerti dan memahami untuk mencapai atau menerima pemahaman secara bersama (Tulung *et al.*, 2020).

Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Andreani & Petrik (2016) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang yang merasa bangga, senang, dihargai, diakui, diperhatikan serta diperlakukan adil oleh seorang atasan terhadap semua karyawan sehingga mereka merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir dan batin. Menurut Bakotic & Fiskovica (2013) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang yang mencakup sejauh mana karyawan tersebut menikmati atau merasa senang dan puas atas yang diterima mengenai gaji, promosi, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Selaras dengan pendapat Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis (2015) kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan seseorang yang diterima itu menyenangkan atau tidak menyenangkan, termasuk sejauh mana karyawan merasa puas atau senang dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu (2020) kepuasan kerja merupakan perilaku atau sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai bagaimana penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Selaras dengan pendapat Chughati & Perveen (2013) kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang berkaitan dengan perasaan atau keadaan pikiran seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pengembangan Hipotesis

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin menunjukkan suatu perilaku atau sikap terhadap bawahan dengan tujuan memengaruhi karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan (Mcom, 2012). Seorang pemimpin yang baik harus mampu menyesuaikan berbagai gaya kepemimpinan dengan situasi di tempat kerja agar tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan (Kaleem, Asad, & Khan, 2013). Hasil penelitian Crews *et al.* (2019), Supratiwi (2020), dan Aristana, Junipisa, & Dwitrayani (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan maka komunikasi antara atasan dan bawahan akan selalu terjalin dengan baik sehingga komunikasi kerja karyawan akan meningkat.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di sekitar tempat kerja karyawan yang akan memengaruhi kinerja sehari-hari dari tugas dan pekerjaan yang mereka kerjakan meliputi fasilitas kerja, alat bantu yang memadai, kebersihan, keamanan, kenyamanan yang dapat memengaruhi pekerjaan itu sendiri pada perusahaan (Amarasena, 2019). Menurut Siahaan (2022) lingkungan kerja yang cukup memadai, tingkat kenyamanan serta keamanan yang tinggi dapat memengaruhi komunikasi guna meningkatkan kerjasama antar karyawan. Hasil penelitian Ayub, Tangisalu, & Albar (2020) serta Siahaan (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap komunikasi. Semakin meningkatnya lingkungan kerja pada suatu perusahaan maka akan meningkatkan komunikasi antara pimpinan maupun bawahan.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi.

Pada umumnya kepuasan kerja karyawan dapat tercipta jika atasan bersikap royal, pengertian, mendengarkan pendapat atau keluh kesah karyawan, selalu memberikan pujian atas hasil kerja karyawannya dimana hal tersebut merupakan penentu dalam kepuasan kerja karyawan (Karabina, 2016). Partisipasi pimpinan terhadap bawahannya mampu meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan (Kumari, 2011). Hasil penelitian Siagian & Khair (2018), Taufik Putranto, Susita, & Handaru (2022), dan Astuty & Zuniasih (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan seorang pemimpin yang memiliki keterampilan dalam membimbing dan memahami keinginan karyawannya akan mendorong semangat kerja karyawan untuk lebih efektif dalam bekerja sehingga kepuasan kerja karyawan akan selalu meningkat.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Jabbar, Mahmood, & Qambar (2020) lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja karyawan yang nyaman dan aman, fasilitas kerja yang memadai dan lingkungan yang bersih bagi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Menurut Siahaan (2022) bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan asri menjadikan karyawan mendapatkan suatu bentuk kepuasan tersendiri dalam bekerja, sehingga memberikan semangat tersendiri untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap perusahaan. Hasil penelitian Hanafi & Yohana (2017), Prassetiawan & Triyani (2018), serta Sukardi, Bahri, & Tupti (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tingginya tingkat lingkungan kerja yang diberikan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Devito (2017) komunikasi merupakan proses penyampaian yang dilakukan dua atau lebih individu bahkan kelompok dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai suatu tujuan sehingga hubungan antara atasan dan bawahan selalu terjalin dengan baik. Komunikasi yang terjalin secara baik atau efektif antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lunenburg, 2010). Hasil penelitian Suartini (2020), Tulung *et al.* (2020), dan Setyoningrum & Diphojoyo (2020) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik komunikasi yang terjalin antar pimpinan maupun bawahan pada perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan selalu meningkat.

H5 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh antar variabel. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate. Sampel ditentukan dengan rumus Slovin (1960) ($e=0,1$) dari populasi sebanyak 292 karyawan:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$n = 292 / (1 + (292 \times 0,1^2))$$

$$n = 74,48.$$

Sebanyak 74 karyawan menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan melalui survei kepada para responden di PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate pada tanggal 11 Mei 2021 sampai dengan 24 Juni 2021. Kuesioner didistribusikan pada responden yang kebetulan bersedia mengisi atau mengiktui teknik *accidental sampling*. Instrumen menggunakan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Penelitian ini menggunakan pengukuran gaya kepemimpinan dari Chowdhury (2014) yaitu gaya otokratis, gaya demokratis, dan gaya liberal/*laissez faire*. Pengukuran lingkungan kerja dari Sedarmayanti (2018) yaitu penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, dan hubungan karyawan. Pengukuran komunikasi yaitu kepercayaan, kejujuran dan konsisten, keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah Hasibuan (2011). Pengukuran kepuasan kerja karyawan dari Hardjana (2013) yaitu kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreatifitas, kepemimpinan, dan tingkat gaji. Metode analisis data pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden ditampilkan pada Tabel 1. dengan jumlah responden 74 orang terdiri dari 39 (52.7%) laki-laki dan 35 (47.3%) perempuan. Status kepegawaian pada penelitian ini responden dengan status pekerjaan pegawai tetap sebanyak 74 orang (100%), dari status pernikahan mayoritas menyatakan sudah menikah sebanyak 63 orang (85.1%). Karyawan pada penelitian ini didominasi pada usia dibawah 30 tahun sebanyak 28 orang (37.8%), mayoritas berpendidikan terakhir SMP/ sederajat sebanyak 31 orang (41.9%). Berdasar masa kerja mayoritas karyawan memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 31 orang (41.9%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	39	52.7
	Perempuan	35	47.3

Status kepegawaian	Belum tetap	-	-
	Pegawai tetap	74	100.
Status pernikahan	Belum menikah	11	14.9
	Menikah	63	85.1
	Janda/Duda	-	-
Umur	< 30 tahun	28	37.8
	31 - 39 tahun	26	35.1
	40 - 49 tahun	14	18.9
	> 50 tahun	6	8.1
Pendidikan Akhir	SD/ sederajat	14	18.9
	SMP/ sederajat	31	41.9
	SMA/ sederajat	25	33.8
	Diploma	1	1.4
	S1	3	4.1
Masa Kerja	< 2 tahun	3	4.1
	2 - 5 tahun	18	24.3
	6 - 10 tahun	31	41.9
	11 - 15 tahun	15	20.3
	> 15 tahun	7	9.5%

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai r -hitung $\geq r$ -tabel, untuk menentukan *degree of freedom* (df =jumlah sampel/ n -2) dan signifikansi alpha (α) adalah 5% (0,05; *1-tail*) maka di dapat r -tabel sebesar 0,1927. Hasil pengujian validitas Tabel 2 menunjukkan r -hitung gaya kepemimpinan (0,434 s.d. 0,796), lingkungan kerja (0,652 s.d. 0,750), komunikasi (0,732 s.d. 0,887), serta kepuasan kerja (0,676 s.d. 0,908). Semua item variabel pada penelitian ini menunjukkan hasil lebih besar dari nilai r -tabel (α 5%) 0,1927 maka semua item dinyatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha Based on Stand.* Gaya kepemimpinan (0,940), lingkungan kerja (0,856), komunikasi (0,954), dan kepuasan kerja karyawan (0,954) > 0,6 sehingga instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

GK		LK		KOM		KKK	
GK.1	0,758	LK.1	0,750	KOM.1	0,732	KKK.1	0,755
GK.2	0,788	LK.2	0,702	KOM.2	0,762	KKK.2	0,820
GK.3	0,725	LK.3	0,694	KOM.3	0,791	KKK.3	0,676
GK.4	0,663	LK.4	0,652	KOM.4	0,800	KKK.4	0,800
GK.5	0,683			KOM.5	0,887	KKK.5	0,846
GK.6	0,663					KKK.6	0,828
GK.7	0,710					KKK.7	0,684
GK.8	0,729					KKK.8	0,908

GK.9	0,796		KKK.9	0,862
GK.10	0,612		KKK.10	0,832
GK.11	0,552			
GK.12	0,707			
GK.13	0,630			
GK.14	0,659			
GK.15	0,546			
GK.16	0,434			
GK.17	0,616			
GK.18	0,625			
<i>Cronbach's Alpha</i>	0,940	0,856	0,954	0,954

GK= Gaya Kepemimpinan; LK= Lingkungan Kerja; KOM= Komunikasi; KKK= Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil pengujian asumsi klasik terdapat pada Tabel 3 uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov Test, Asymp.sig. > 0,05*) menunjukkan data residual terdistribusi normal. Uji asumsi klasik menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (*Glejser test > 0,05*). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance > 0,10* dan *VIF < 10*.

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

<i>Independent</i>	<i>Dependent</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Glejser Test</i>		<i>Multicollinearity</i>	
		<i>Z</i>	<i>Asymp-Sig.</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>	<i>Tol.</i>	<i>VIF</i>
<i>GK</i>	<i>KOM</i>	0,83	0,200	1,121	0,266	0,678	1,474
<i>LK</i>				0,069	0,945	0,678	1,474
<i>GK</i>	<i>KKK</i>	0,82	0,200	0,834	0,407	0,396	2,526
<i>LK</i>				0,065	0,948	0,661	1,514
<i>KOM</i>				0,015	0,988	0,431	2,322

GK= Gaya Kepemimpinan; LK= Lingkungan Kerja; KOM= Komunikasi; KKK= Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4 regresi pertama menunjukkan nilai probabilitas dari gaya kepemimpinan (0,000), lingkungan kerja (0,173) < 0,05 yang artinya hipotesis 1 diterima dan hipotesis 2 ditolak. Komunikasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (0,673) dengan pengaruh paling besar, diikuti lingkungan kerja (0,130). Variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki sumbangan efektif dengan koefisien determinasi terhadap komunikasi sebesar 55,7% sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Regresi kedua menunjukkan nilai probabilitas dari gaya kepemimpinan (0,000), lingkungan kerja (0,001), komunikasi (0,000) < 0,05 yang artinya hipotesis 3, 4, dan 5 diterima. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (0,397) dengan pengaruh paling besar, diikuti lingkungan kerja (0,264), dan komunikasi (0,338). Variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi memiliki sumbangan efektif dengan koefisien determinasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 74,2% sisanya sebesar 25,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

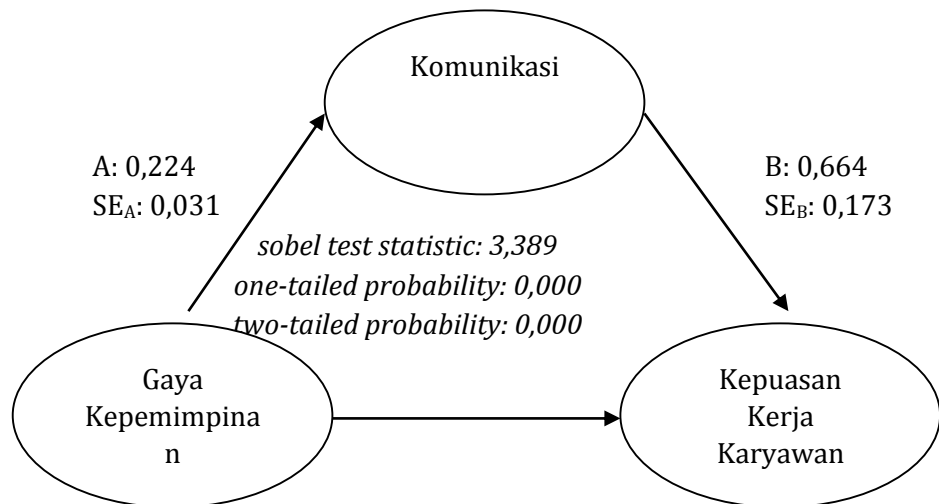
Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel		Unstandardized Coefficients		Stand. Coefficients	T	Sig.	Adj. R ²
	Dep.	Ind.	B	Std. Error	Beta			
H1	GK	KOM	0,224	0,031	0,673	7,118	0,000	0,557
H2	LK		0,169	0,123	0,130	1,376	0,173	
H3	GK		0,252	0,060	0,397	4,195	0,000	0,742
H4	LK	KKK	0,656	0,182	0,264	3,608	0,001	
H5	KOM		0,644	0,173	0,338	3,728	0,000	

GK= Gaya Kepemimpinan; LK= Lingkungan Kerja; KOM= Komunikasi; KKK= Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2022.

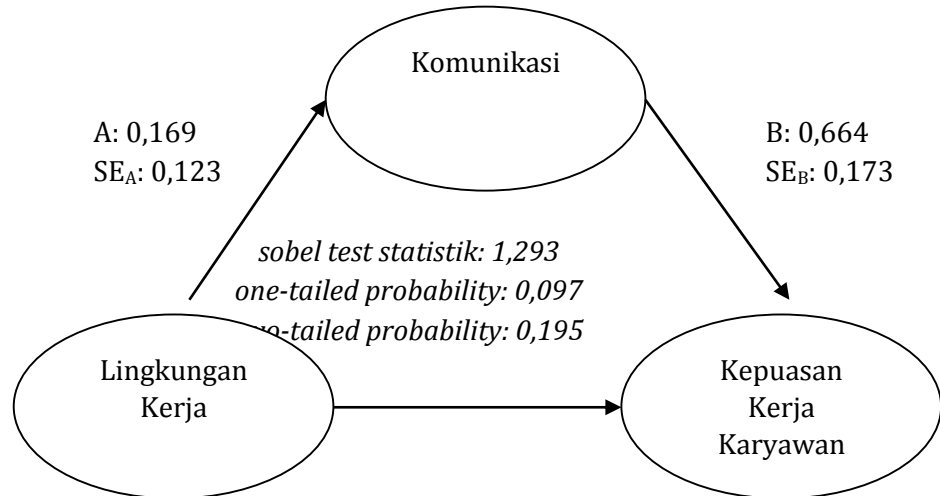
Dari hasil perhitungan *sobel test* pada gambar 1 didapatkan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi 5%, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa 0,000 < 0,05 jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.



Sumber: Data primer diolah, 2022.

Gambar 1. Hasil Uji Sobel 1

Dari hasil perhitungan *sobel test* gambar 2. didapatkan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,097 dengan tingkat signifikansi 5%, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa $0,097 > 0,05$ jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.



Sumber: Data primer diolah, 2022.

Gambar 2. Hasil Uji Sobel 2

Pembahasan

Hasil pengujian H1 menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Hal tersebut terbukti sejalan dengan temuan Crews *et al.* (2019) dan Supratiwi (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dari gaya kepemimpinan dan masih dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pernyataan “Atasan memungkinkan saya untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru” dengan rata-rata 3,74. Pernyataan yang mendapat nilai tertinggi “Atasan membuat semua orang di sekitarnya antusias terhadap tugas” dengan rata-rata 4,12. Dengan pemimpin yang dapat mengatur bawahan secara baik tentu karyawan merasa diperhatikan sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan sangat antusias tanpa merasa paksaan dari pimpinan.

Hasil pengujian H2 menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komunikasi. Hal tersebut berbanding terbalik dengan temuan Siahaan (2022) dan Ayub *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Penyebab tidak berpengaruhnya lingkungan kerja terhadap komunikasi pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate karena terdapat lingkungan kerja yang cukup luas terutama dilahan perkebunan sawitnya sehingga komunikasi antar karyawan maupun atasan kurang efektif dan efisien. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dari lingkungan kerja dan masih dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pernyataan “Saya selalu merasa aman ditempat dan

lingkungan saya bekerja dengan rata-rata 4,20. Pernyataan yang mendapat nilai tertinggi “Lingkungan kerja di organisasi saya baik dengan rata-rata 4,38. Melihat faktor diatas perusahaan harus tetap memperhatikan hal tersebut demi terjalannya komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun antara atasan dan bawahan sehingga mampu membuat karyawan merasa puas dalam melakukan segala jenis pekerjaannya. Pimpinan dapat melakukan *briefing* atau pengarahan diawal terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan agar komunikasi antar individu maupun atasan dan bawahan dapat berjalan dengan baik sesuai harapan perusahaan.

Hasil pengujian H3 menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut terbukti dan sejalan dengan temuan Siagian & Khair (2018) dan Putranto *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dari gaya kepemimpinan dan masih dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pernyataan “Atasan bertanya kepada saya tidak lebih dari apa yang benar-benar penting untuk menyelesaikan pekerjaan.” dengan rata-rata 3,74. Pernyataan yang mendapat nilai tertinggi kedua “Saya memiliki keyakinan penuh pada atasan saya” dengan rata-rata 4,09. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan bijak oleh pimpinan terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa yakin atas perintah yang diberikan sehingga karyawan dapat berpartisipasi lebih maksimal pada perusahaan yang berefek pada kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian H4 menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut terbukti dan sejalan dengan temuan Hanafi & Yohana (2017) serta Prassetiawan & Triyani (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pernyataan yang memiliki nilai terendah kedua dari lingkungan kerja dan masih dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pernyataan “Kesehatan saya tidak terganggu akibat bekerja selama ini” dengan rata-rata 4,30. Pernyataan yang mendapat nilai tertinggi kedua “Organisasi di tempat saya bekerja melakukan segalanya untuk memastikan kesejahteraan karyawannya” dengan rata-rata 4,34. Dengan lingkungan kerja yang lebih mendukung, aman, dan nyaman akan membuat karyawan merasakan sejahtera atas lingkungan kerja yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja serta dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih maksimal.

Hasil pengujian H5 menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut terbukti dan sejalan dengan temuan Suartini (2020) dan Tulung *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dari komunikasi dan masih dapat ditingkatkan lagi terdapat pada item pernyataan “Saya mudah untuk berbicara secara terbuka kepada atasan saya maupun rekan kerja” dengan rata-rata 4,32. Pernyataan yang mendapat nilai tertinggi

“Saya merasa senang berbicara dengan anggota lain di dalam tempat kerja” dengan rata-rata 4,47. Komunikasi yang terjalin dengan baik antar pimpinan maupun antar bawahan pada perusahaan mampu membuat karyawan merasa senang karena hubungan harmonis yang terjalin dengan baik antar anggota organisasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian menyatakan komunikasi mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate. Hal tersebut terbukti dan sejalan dengan temuan Aristana *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi mampu memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan tentu akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diperkuat atau didukung dengan adanya tingkat komunikasi yang tinggi maka sesuatu hal yang mengenai informasi dalam bekerja dapat tercapai dalam suatu pemahaman bersama, serta dapat meningkatkan hubungan baik antara keduanya sehingga semakin tinggi terciptanya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja memenuhi visi dan misi perusahaan.

Hasil pengujian menyatakan komunikasi tidak mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate. Hal tersebut berbanding terbalik dengan temuan Siahaan (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penyebab tidak berpengaruhnya lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komunikasi karena terdapat lingkungan kerja yang cukup luas terutama dilahan perkebunan sawitnya sehingga menurunkan tingkat efisiensi komunikasi antar karyawan maupun atasan karena terhalangnya oleh jarak disetiap aktifitas karyawannya. Namun perusahaan harus tetap menemukan cara untuk membangun komunikasi antara karyawan maupun atasan agar hasil yang dicapai tetap maksimal, pimpinan bisa melakukan pengarahan diawal pertemuan atau dengan melakukan *briefing* terlebih dahulu sebelum karyawan sibuk melakukan pekerjaannya masing-masing. Tujuannya adalah agar karyawan tetap merasakan perhatian dari atasan walau bekerja pada jarak lingkungan kerja yang luas dan kurang mendukung untuk melakukan komunikasi pada waktu pekerjaan berlangsung.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menghasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel pemediasi. Lingkungan kerja tidak dimediasi komunikasi dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Harapan Sawit Lestari (HSL) Cargill Betivau Estate.

Sebagai implikasinya maka pimpinan perusahaan dapat memperbaiki implementasi dari variabel gaya kepemimpinan bila ingin memperbaiki komunikasi. Pimpinan juga dapat memperbaiki gaya kepemimpinan, pengaturan lingkungan kerja, dan komunikasi pada item yang mendapat nilai rendah bila ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Nilai dari koefisien determinasi dari pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja sebesar 74,2%. Peneliti selanjutnya dapat meningkatkan koefisien determinasi dengan mempertimbangkan variabel yang lain seperti motivasi kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2018) motivasi kerja mampu membuat individu merasakan dorongan atau *support* lebih dari orang lain sehingga individu bisa bekerja lebih maksimal serta termotivasi untuk menunjukkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang ditetapkan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terus mengalami peningkatan.

Daftar Pustaka

- Amarasena, T. S. M. (2019). Does the Work Environment Impact Job Satisfaction of Academic Faculty Members of Public Universities in Sri Lanka. *International Journal of Education and Knowledge Management (IJEKM)*, 2(3), 1–13.
- Andreani, F., & Petrik, A. (2016). Employee Performance As the Impact of Transformational Leadership and Job Satisfaction in PT Anugerah Baru Denpasar. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 18(1), 25–32. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.1.25>
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Dwitrayani, M. C. (2021). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 167–178. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4841>
- Astuty, P., & Zuniasih, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 06(1A), 38–52.
- Ayub, Tangisalu, J., & Albar, E. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Dengan Mediasi Komunikasi Pada Dinas Perhubungan Kota Makassar. *Niagawan*, 9(2), 86–93. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19033>
- Baah, K. D., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at work. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–9.
- Bakotic, D., & Fiskovica, C. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction : The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of*

Business and Social Science, 4(2), 206–213.

- Bhatti, N., & Maitlo, G. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Chandra, T., & Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131–140. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 2(4), 136–145. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00633-4)
- Chowdhury, R. G. (2014). *A Study on the Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment: An Empirical Study of Selected Organisations In Corporate Sector*. Navi Mumbai: Padmashree Dr. D.Y. Patil University, Department Of Business Management.
- Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public And Private Schools At Secondary Level in Lahore City Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 202–214.
- Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421–428. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(6068), 1–53. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Devito, J. A. (2017). *The Interpersonal Communication Book*. In *Pearson Education*. Boston: Pearson Education.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.

<https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>

- Halil, M., & Mistar. (2020). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bima. *Economy Deposit Journal*, 2(1), 57–65.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Hardjana, A. A. (2013). Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.24002/jik.v5i1.215>
- Haryanto, A. T., Dewi, S. N., & Fatonah, S. (2020). Kepuasan Kerja Intrinsik Memediasi Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(3), 754–764.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jabbar, M. N., Mahmood, W., & Qambar, G. (2020). Mediating Role of Organizational Commitment and Work Environment on The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Talent Development & Excellence*, 12(2s), 3974–3988.
- Kaleem, Y., Asad, S., & Khan, H. (2013). Leadership Styles & Using Appropriate Styles in Different Circumstances. *Sir Syed University of Engineering and Technology*, (April 2016), 1–8.
- Karabina, M. (2016). The Impact of Leadership Style To the Teachers' Job Saticfaction. *European Journal of Education Studies*, 2(3), 1–16.
- Kumari, N. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11–30.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1–11.
- Mcom, B. E. (2012). The evaluation of a leadership development centre in a manufacturing organisation in the steel industry. *Potchefstroom*, 1–54.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: theory and practice (7th. Edition). In *SAGE Publications*.

- Prasastiawan, A., & Triyani, D. (2018). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Solusi*, 16(4), 43–58. <https://doi.org/10.26623/slsi.v16i4.1667>
- Rinaldi, F. R., Wulan, H. S., & Sinarsih, M. M. (2019). Gaya Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Isa Grafika Semarang. *Journal of Management*, 4(4), 110.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives. In *Pearson*. South Africa: Pearson Education.
- Sagala, S. (2018). *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di BUMN PT. Inhutani IV Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyoningrum, & Diphojoyo. (2020). Pengaruh Komunikasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Pelayanan Publik Badan Nasional Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia. *Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 38–52.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Urnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Siahaan, R. (2022). Effect Of Work Environment On Employee Satisfaction With Work Communication As Intervening Variable. *Journal of Educational and Language Research*, 1(7), 987–1002.
- Slovin, E. (1960). Slovin's formula for sampling technique. Retrieved July 21, 2021, from <https://prudencexd.weebly.com/>
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media

Group.

- Solomon, D., & Theiss, J. (2012). *Interpersonal communication: Putting theory into practice*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203147832>
- Suartini, N. L. K. (2020). Influence Of Leadership Principal And Communication On The Performance Of Teacher With Job Satisfaction As Variable Mediation In SMA Negeri 1 Abiansema. *IJSEGCE*, 3(2), 475–483.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sukardi, S., Bahri, S., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Umum dan Perlengkapan. *Jurnal Pamator*, 13(1), 118–124. <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7020>
- Supratiwi, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komunikasi Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 25–46.
- Taufik Putranto, F., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). The Influence Of Leadership Style And Interpersonal Communication On Work Effectiveness With Job Satisfaction As Mediation Variables. *Journal of Business and Management Review*, 3(2), 174–190. <https://doi.org/10.47153/jbmr32.2972022>
- Triastuti, D. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya. *Journal of Management Review*, 2(1), 151–160. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i1.1117>
- Tulung, J. M., Wuwung, O., Lopian, A., Rogahang, H., Luma, S., & Lagun Siang, J. (2020). The Effect Of Communication And Dysfunctional Conflict On Teacher Job Satisfaction Of Junior High School Teachers In Wanea District Manado. *Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(4), 290–305.