Journal Education and Government Wiyata ISSN 2986-5131
Volume 4 Nomor 3, Agustus 2026 (694-710)
https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/e-gov

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BPR DUTA ADIARTA

Bryan Glen Sembiring [1], Awaludin [2], Uswatun Hasanah[3]
Universitas Tjut Nyak Dhien, Medan, Indonesia[1,2,3]
e-mail: awaludin@utnd.ac.id

ABSTRACT

Employee job satisfaction is essential for maintaining motivation, commitment, and service quality. However, a preliminary survey at BPR Duta Adiarta indicated limited career advancement opportunities, inadequate leadership communication and motivation, and unfavorable physical and nonphysical working conditions. This study aims to analyze the effects of leadership style and work environment on employee job satisfaction at BPR Duta Adiarta. A quantitative approach with an associative research design was employed. The population comprised all 35 employees, and the entire population was included as respondents through census sampling. Data were collected using questionnaires, observation, interviews, and documentation. The data were analyzed using multiple linear regression, partial and simultaneous hypothesis tests, the coefficient of determination, and classical assumption tests. The results show that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction ($t = 5.801$; $p < 0.001$). The work environment also has a positive and significant effect on employee job satisfaction ($t = 3.665$; $p < 0.001$). Simultaneously, leadership style and the work environment significantly affect employee job satisfaction ($F = 20.215$; $p < 0.001$). The coefficient of determination of 0.558 indicates that both variables explain 55.8% of the variation in employee job satisfaction, while the remaining 44.2% is explained by other factors outside the model. These findings indicate that improving leadership practices and creating a more conducive work environment can enhance employee job satisfaction at BPR Duta Adiarta.

Keywords: *Employee Job Satisfaction, Leadership Style, Work Environment*

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan penting dalam mempertahankan motivasi, komitmen, dan kualitas pelayanan. Namun, hasil prasurvei pada BPR Duta Adiarta menunjukkan masih terbatasnya kesempatan promosi, belum optimalnya komunikasi dan motivasi dari pimpinan, serta adanya kondisi lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang kurang kondusif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampling sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, dan

dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui regresi linear berganda, pengujian hipotesis secara parsial dan simultan, koefisien determinasi, serta uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (t = 5,801; p < 0,001). Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (t = 3,665; p < 0,001). Secara simultan, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (F = 20,215; p < 0,001). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,558 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 55,8% variasi kepuasan kerja, sedangkan 44,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan praktik kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta.

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

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam keberlangsungan organisasi karena kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan perusahaan bergantung pada kesediaan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Dalam organisasi jasa keuangan, peran karyawan menjadi semakin penting karena sebagian besar kegiatan pelayanan melibatkan interaksi langsung dengan nasabah, ketepatan pengelolaan informasi, kepatuhan terhadap prosedur, dan koordinasi antarbagian. Salah satu kondisi psikologis yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian dan respons emosional karyawan terhadap pekerjaan, pengawasan, kompensasi, kesempatan promosi, serta hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan yang tinggi dapat mendukung motivasi, komitmen, dan kualitas pelayanan, sedangkan ketidakpuasan berpotensi menurunkan semangat kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

BPR Duta Adiarta merupakan lembaga perbankan yang melayani kebutuhan keuangan masyarakat dan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah. Karakteristik Bank Perkreditan Rakyat yang memiliki struktur organisasi relatif ringkas menyebabkan hubungan antara pimpinan dan karyawan berlangsung lebih dekat dan intensif. Di sisi lain, tuntutan ketepatan pelayanan, pencapaian target, dan koordinasi pekerjaan memerlukan dukungan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang memadai. Hasil prasurvei terhadap 20 karyawan menunjukkan bahwa 45% responden merasa kurang puas terhadap kesempatan promosi dan 35% kurang puas terhadap gaji yang diterima. Pada aspek pengawasan, sebanyak 30% responden menyatakan kurang puas

terhadap cara atasan memberikan bimbingan dan arahan. Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan belum sepenuhnya terbentuk secara optimal.

Permasalahan juga terlihat pada faktor yang diduga berkaitan dengan kepuasan kerja. Pada aspek gaya kepemimpinan, masing-masing 35% responden tidak menyetujui bahwa pimpinan terbuka terhadap saran dan mampu memberikan motivasi kerja secara optimal. Pada aspek lingkungan kerja, sebagian karyawan menilai ruang kerja belum cukup kondusif, sedangkan hubungan kerja nonfisik masih diwarnai sikap individual dan kurangnya kesediaan untuk membantu rekan kerja. Kondisi ini penting dikaji karena ketidakpuasan karyawan tidak hanya terbentuk dari imbalan dan kesempatan promosi, tetapi juga dari pengalaman mereka ketika berinteraksi dengan pimpinan serta menjalankan pekerjaan dalam lingkungan fisik dan sosial tertentu.

Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku yang digunakan pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan membangun komunikasi dengan karyawan. Pimpinan yang mampu mengambil keputusan secara tepat, menyampaikan informasi dengan jelas, menerima masukan, memberikan motivasi, mengendalikan emosi, dan bertanggung jawab atas keputusan dapat membentuk pengalaman kerja yang lebih positif. Dalam konteks perbankan, kemampuan tersebut diperlukan karena karyawan menghadapi tuntutan pelayanan, target pekerjaan, dan risiko kesalahan yang membutuhkan arahan serta dukungan pimpinan. Penelitian (Destarini, 2022) pada sebuah Bank Perkreditan Rakyat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Pada sektor perbankan Nepal, (Lama et al., 2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional, dan etis berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai bank. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perilaku pimpinan menjadi salah satu sumber pembentukan kepuasan kerja dalam organisasi jasa keuangan.

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang menyertai karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Lingkungan fisik berhubungan dengan penerangan, suhu udara, tingkat kebisingan, penggunaan warna, ketersediaan ruang, fasilitas, dan peralatan kerja. Sementara itu, lingkungan nonfisik mencakup hubungan antarkaryawan, kerja sama, komunikasi, dukungan, dan suasana psikologis di tempat kerja. Lingkungan yang nyaman dapat membantu karyawan berkonsentrasi dan menyelesaikan tugas secara efektif, sedangkan kondisi yang tidak kondusif dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan kepuasan. (Iswanto & Wibowo, 2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja bersama komunikasi dan stres kerja berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan. (Sumarsi, 2019) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pusat kesehatan. Secara lebih khusus, (Pardosi & Mardhiyah, 2023) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT United Rope Medan, baik secara parsial maupun simultan.

Sejumlah penelitian telah menguji gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam berbagai karakteristik organisasi. (Putri & Subagio, 2024) menguji gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pada karyawan perusahaan swasta. (Pradana & Santoso, 2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Penelitian (Mulya & Yuliantini, 2023) pada pegawai PT Pos Indonesia Cabang Fatmawati juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, (Siahaan & Mon, 2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, tetapi lingkungan kerja tidak memperlihatkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, kondisi pekerjaan, serta persepsi karyawan pada setiap objek penelitian.

Penelitian lain memperlihatkan bahwa kedua faktor tersebut dapat bekerja secara bersama-sama. (Wahyuningsih & Sudibjo, 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial. Dalam sektor jasa keuangan di Jabodetabek, (Subkhan & Ramadhan, 2026) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan antusiasme karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga memperlihatkan bahwa kondisi fisik, hubungan sosial, dan iklim psikologis tempat kerja merupakan bagian dari suasana kerja yang dialami karyawan. Selain itu, (Novia & Awaludin, 2022) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Walaupun menggunakan kinerja sebagai variabel terikat, penelitian tersebut memperkuat penjelasan bahwa lingkungan kerja memiliki konsekuensi penting terhadap sikap dan hasil kerja pegawai.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu memperlihatkan dua kesenjangan. Pertama, hasil penelitian belum konsisten. Sebagian penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan

penelitian lainnya menemukan bahwa salah satu variabel tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Kedua, mayoritas penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur, instansi pemerintah, pusat kesehatan, dan perusahaan jasa berskala besar. Penelitian yang secara khusus menguji kedua variabel tersebut pada Bank Perkreditan Rakyat masih relatif terbatas. Padahal, BPR mempunyai struktur organisasi, pola komunikasi, kedekatan hubungan kerja, dan tuntutan pelayanan yang berbeda dari organisasi berskala besar. Oleh karena itu, hasil penelitian dari organisasi lain belum tentu sepenuhnya menggambarkan kondisi karyawan BPR Duta Adiarta.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penyediaan bukti empiris mengenai kepuasan kerja dalam konteks lembaga perbankan mikro dengan jumlah karyawan terbatas dan pola interaksi pimpinan–karyawan yang relatif dekat. Penelitian tidak dimaksudkan untuk menawarkan teori baru, melainkan memberikan penjelasan kontekstual mengenai kemampuan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam menerangkan kepuasan kerja karyawan BPR. Hasilnya diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam memperbaiki komunikasi dan motivasi dari pimpinan, meningkatkan kenyamanan fasilitas kerja, serta membangun hubungan antarkaryawan yang lebih kooperatif.

Berdasarkan fenomena, kesenjangan penelitian, dan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta, baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis yang diajukan adalah: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; serta gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai kondisi yang menyertainya. Kepuasan tersebut bersifat individual karena setiap karyawan memiliki kebutuhan, harapan, dan sistem nilai yang berbeda. (Sutrisno, 2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Faktor psikologis berkaitan dengan minat, ketenteraman, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan keterampilan. Faktor sosial berhubungan dengan interaksi karyawan dengan atasan maupun rekan kerja. Faktor fisik meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan, kondisi ruangan, suhu, dan penerangan, sedangkan faktor finansial mencakup

gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas, dan kesempatan promosi.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui lima indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, promosi, dan gaji. Pekerjaan itu sendiri menunjukkan kesesuaian tugas dengan kemampuan serta kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab. Supervisi berkaitan dengan arahan dan pengawasan pimpinan. Rekan kerja mencerminkan kualitas interaksi dan dukungan sosial di tempat kerja. Promosi berhubungan dengan peluang pengembangan karier, sedangkan gaji menggambarkan persepsi karyawan mengenai kelayakan dan keadilan imbalan yang diterima.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi agar bersedia melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. (Sutrisno, 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kegiatan menggerakkan, membimbing, dan memengaruhi orang lain agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan. (Northouse, 2022) juga menempatkan kepemimpinan sebagai proses ketika seseorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin ketika mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan motivasi, dan membangun hubungan dengan bawahannya.

Efektivitas gaya kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan perilakunya dengan karakteristik bawahan, kompleksitas tugas, dan kondisi organisasi. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan diukur melalui lima indikator, yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan diri, dan tanggung jawab. Kelima indikator tersebut menggambarkan kemampuan pimpinan dalam memberikan arah, membangun semangat kerja, menyampaikan informasi, menjaga kestabilan sikap, dan mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. (Sedarmayanti, 2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup alat dan bahan yang digunakan, kondisi sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja secara individual maupun kelompok. Lingkungan kerja tidak hanya berhubungan dengan keadaan fisik, tetapi juga meliputi hubungan sosial dan suasana psikologis yang dialami karyawan selama bekerja.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat membantu

karyawan berkonsentrasi, mengurangi kelelahan, dan menjalankan pekerjaan secara optimal. Sebaliknya, pencahayaan yang kurang memadai, suhu yang tidak nyaman, kebisingan, keterbatasan ruang, fasilitas yang tidak mendukung, serta hubungan antarkaryawan yang kurang harmonis dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diukur melalui tujuh indikator, yaitu penerangan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, ruang yang dibutuhkan, fasilitas yang mendukung kemampuan bekerja, dan hubungan antarkaryawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi cara karyawan menilai pekerjaannya karena pimpinan berperan dalam memberikan arahan, motivasi, dukungan, dan pengakuan. Pimpinan yang komunikatif, terbuka terhadap masukan, mampu mengambil keputusan secara adil, serta bertanggung jawab dapat membuat karyawan merasa dihargai dan memperoleh kepastian dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan dan pengawasan yang diterima.

gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan etis berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai sektor perbankan (Lama et al., 2024). (Wahyuningsih & Sudibjo, 2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, (Mulya & Yuliantini, 2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan perlu diuji kembali pada karakteristik organisasi yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kondisi lingkungan kerja menentukan kenyamanan yang dirasakan karyawan ketika melaksanakan tugas. Lingkungan fisik yang tertata dan didukung fasilitas memadai dapat mengurangi gangguan selama bekerja, sedangkan hubungan sosial yang harmonis dapat membentuk rasa aman dan dukungan emosional. Apabila kedua kondisi tersebut terpenuhi, karyawan cenderung memberikan penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Pardosi & Mardhiyah, 2023). (Iswanto & Wibowo, 2021) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, dan stres kerja secara bersama-sama berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Namun, (Pradana & Santoso, 2022) serta (Siahaan & Mon, 2025) menemukan bahwa lingkungan kerja

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada objek yang mereka teliti. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat berbeda menurut kondisi dan karakteristik organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua unsur yang saling melengkapi dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menentukan kualitas arahan, komunikasi, motivasi, dan hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Sementara itu, lingkungan kerja menyediakan kondisi fisik dan sosial yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kepemimpinan yang efektif tanpa lingkungan kerja yang memadai belum tentu menghasilkan kepuasan optimal. Demikian pula, lingkungan yang nyaman belum tentu mampu meningkatkan kepuasan apabila karyawan tidak memperoleh arahan dan dukungan yang tepat dari pimpinan.

Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Wahyuningsih & Sudibjo, 2022). (Subkhan & Ramadhan, 2026) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan antusiasme karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sektor jasa keuangan. Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta.

.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di BPR Duta Adiarta, Kota Medan, pada Januari–Juni 2026. Data kuantitatif berupa skor jawaban responden diperoleh melalui kuesioner, sedangkan observasi dan dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi pendukung mengenai kondisi perusahaan dan lingkungan kerja. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan BPR Duta Adiarta yang berjumlah 35 orang. Karena jumlah populasi dapat dijangkau seluruhnya, penentuan responden menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga

sangat setuju. Gaya kepemimpinan diukur melalui kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan diri, dan bertanggung jawab. Lingkungan kerja diukur melalui penerangan, suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, ketersediaan ruang, fasilitas kerja, dan hubungan antarkaryawan. Kepuasan kerja diukur berdasarkan pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, promosi, dan gaji. Kualitas instrumen diperiksa menggunakan uji validitas korelasi Pearson dan uji reliabilitas Cronbach's alpha. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 27. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengaruh masing-masing variabel bebas diuji menggunakan uji *t*, sedangkan pengaruh keduanya secara simultan diuji menggunakan uji *F* pada taraf signifikansi 5%. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Seluruh kuesioner yang dibagikan kepada 35 karyawan BPR Duta Adiarta dikembalikan dan dapat diolah. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori dominan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	23	66%
Usia	21–30 tahun	13	37%
Masa kerja	7–9 tahun	14	40%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, berada pada usia produktif, dan telah bekerja selama 7–9 tahun. Masa kerja tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaannya. Interpretasi karakteristik ini bersifat deskriptif dan tidak digunakan untuk menyimpulkan adanya hubungan antara karakteristik responden dengan variabel penelitian.

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Validitas instrumen diuji menggunakan korelasi Pearson antara skor setiap item dan skor total variabel. Dengan jumlah responden sebanyak 35 orang, nilai (r) tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,334. Pengujian awal menunjukkan bahwa X2.1, X2.2, dan X2.13 tidak memenuhi kriteria validitas sehingga ketiga item tersebut dikeluarkan. Skor lingkungan kerja selanjutnya dihitung kembali menggunakan 11 item yang valid. Hasil pengujian ulang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Setelah Perbaikan

Kepuasan Kerja	r hitung	Gaya Kepemimpinan	r hitung	Lingkungan Kerja	r hitung
Y1	0,942	X1.1	0,719	X2.3	0,623
Y2	0,980	X1.2	0,782	X2.4	0,691
Y3	0,980	X1.3	0,823	X2.5	0,476
Y4	0,917	X1.4	0,853	X2.6	0,553
Y5	0,933	X1.5	0,732	X2.7	0,543
Y6	0,953	X1.6	0,858	X2.8	0,728
Y7	0,980	X1.7	0,413	X2.9	0,555
Y8	0,942	X1.8	0,638	X2.10	0,691
Y9	0,953	X1.9	0,378	X2.11	0,465
Y10	0,425	X1.10	0,597	X2.12	0,503
–	–	X1.11	0,634	X2.14	0,591
–	–	X1.12	0,652	–	–

Keterangan: (r) tabel = 0,334. Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

Seluruh item yang dipertahankan memiliki nilai (r) hitung lebih besar dari 0,334 sehingga dinyatakan valid. Kepuasan kerja diukur menggunakan 10 item, gaya kepemimpinan menggunakan 12 item, dan lingkungan kerja menggunakan 11 item. Setelah validitas terpenuhi, konsistensi internal instrumen diperiksa melalui uji reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja	10	0,963	Reliabel
Gaya kepemimpinan	12	0,892	Reliabel
Lingkungan kerja	11	0,800	Reliabel

Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

Nilai *Cronbach's alpha* ketiga variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, item yang digunakan memiliki konsistensi internal yang memadai. Setelah tiga item yang tidak valid dikeluarkan, nilai reliabilitas lingkungan kerja meningkat dari 0,771 menjadi 0,800.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi dilakukan terhadap residual model regresi. Normalitas residual diuji menggunakan Shapiro–Wilk karena jumlah pengamatan kurang dari 50. Multikolinearitas diperiksa melalui nilai *tolerance* dan VIF, sedangkan heteroskedastisitas diperiksa menggunakan uji Breusch–Pagan.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Nilai	Kriteria	Keterangan
Shapiro–Wilk	Sig. = 0,063	Sig. > 0,05	Residual berdistribusi normal
Tolerance X1 dan X2	0,877	> 0,10	Tidak terjadi multikolinearitas
VIF X1 dan X2	1,141	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Breusch–Pagan	Sig. = 0,043	Sig. > 0,05	Terdapat indikasi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

Nilai signifikansi Shapiro–Wilk sebesar 0,063 menunjukkan bahwa residual tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal. Nilai *tolerance* sebesar 0,877 dan VIF sebesar 1,141 menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Namun, uji Breusch–Pagan menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,043. Nilai tersebut menunjukkan bahwa varians residual belum sepenuhnya konstan.

Keberadaan heteroskedastisitas tidak mengubah nilai koefisien regresi, tetapi dapat menyebabkan kesalahan standar konvensional menjadi tidak akurat. Oleh karena itu, pengujian signifikansi koefisien dilakukan menggunakan *heteroskedasticity-consistent standard errors* tipe HC3. Pendekatan HC3 dipilih karena lebih sesuai untuk jumlah sampel yang relatif kecil.

4. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hasil regresi linear berganda setelah perbaikan skor variabel dan penggunaan kesalahan standar robust HC3 disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Regresi Linear Berganda dengan Kesalahan Standar Robust HC3

Variabel	B	SE Robust HC3	Beta	t	Signifikansi
Konstanta	16,900	5,828	–	2,900	0,007
Gaya kepemimpinan	0,642	0,140	0,781	4,602	<0,001
Lingkungan kerja	−0,111	0,185	−0,098	−0,602	0,551

Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

Y =16,900+0,642X_1-0,111X_2

Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0,642 menunjukkan arah hubungan positif. Setiap peningkatan satu satuan skor gaya kepemimpinan berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,642 satuan ketika lingkungan kerja dipertahankan konstan. Gaya kepemimpinan memperoleh nilai (t) sebesar 4,602 dengan signifikansi di bawah 0,001. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja memperoleh koefisien sebesar −0,111 dengan nilai (t) sebesar −0,602 dan signifikansi 0,551. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja setelah gaya kepemimpinan dikendalikan. Koefisien negatif tersebut tidak boleh ditafsirkan sebagai pengaruh negatif yang nyata karena secara statistik tidak signifikan.

Hasil pengujian model secara bersama-sama dan koefisien determinasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Model dan Koefisien Determinasi

Ukuran statistik	Nilai
R	0,753
R Square	0,567
Adjusted R Square	0,539
F robust	19,768
Signifikansi F	<0,001
Standard Error of Estimate	3,468

Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

Nilai (F) robust sebesar 19,768 dengan signifikansi di bawah 0,001 menunjukkan bahwa model yang memuat gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa sekurang-kurangnya terdapat satu koefisien variabel bebas yang tidak sama dengan nol. Berdasarkan hasil uji parsial, signifikansi model tersebut terutama berasal dari gaya kepemimpinan, sedangkan lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi parsial yang signifikan.

Nilai R Square sebesar 0,567 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 56,7% variasi kepuasan

kerja karyawan. Sisanya sebesar 43,3% berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti gaji, kesempatan promosi, motivasi, beban kerja, komunikasi, budaya organisasi, dan pengembangan karier. Setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan sampel, model mampu menjelaskan 53,9% variasi kepuasan kerja sebagaimana ditunjukkan oleh *Adjusted R Square* sebesar 0,539.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima
H2	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Ditolak
H3	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima

Sumber: Data primer diolah kembali, 2026.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta. Temuan ini menjawab unsur *what/how* bahwa perubahan kepuasan kerja terutama berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, berkomunikasi, mengendalikan diri, dan mempertanggungjawabkan keputusan. Koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,781 memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor utama dalam model penelitian.

Secara ilmiah, hasil tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik BPR Duta Adiarta yang hanya memiliki 35 karyawan. Dalam struktur organisasi yang relatif kecil, interaksi antara pimpinan dan karyawan berlangsung lebih dekat dan berulang. Kejelasan arahan, keterbukaan terhadap masukan, kemampuan memberikan motivasi, serta sikap pimpinan ketika menghadapi tekanan menjadi pengalaman yang langsung dirasakan karyawan. Apabila pimpinan memberikan arahan secara jelas dan memperlakukan karyawan secara bertanggung jawab, ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas dapat berkurang. Karyawan juga lebih mungkin merasa dihargai dan memperoleh dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengalaman tersebut membentuk penilaian yang lebih positif terhadap supervisi dan pekerjaan secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan (Destarini, 2022), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat. Hasil yang sama ditemukan oleh (Pradana & Santoso, 2022), yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks perbankan Nepal, (Lama et al., 2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional, dan etis berkaitan positif

dengan kepuasan kerja pegawai. Kesamaan hasil pada sektor perbankan menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan merupakan bagian penting dalam pembentukan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan (Mulya & Yuliantini, 2023), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pos Indonesia Cabang Fatmawati. Perbedaan tersebut kemungkinan berkaitan dengan karakteristik dan skala organisasi. Pada organisasi berukuran besar, pengalaman kerja pegawai dapat lebih banyak ditentukan oleh sistem formal, pembagian kerja, beban kerja, serta kebijakan dari tingkatan manajemen yang berbeda. Pada BPR Duta Adiarta, jarak organisasi antara pimpinan dan karyawan lebih pendek sehingga perilaku pimpinan lebih mudah dirasakan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Penjelasan ini merupakan interpretasi berdasarkan karakteristik objek dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi bagi seluruh lembaga perbankan.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta setelah gaya kepemimpinan dikendalikan. Temuan ini berarti bahwa perbedaan penilaian terhadap suhu udara, kebisingan, penggunaan warna, ruang kerja, fasilitas, dan hubungan antarkaryawan belum cukup kuat untuk menjelaskan perbedaan kepuasan kerja. Korelasi sederhana antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja juga relatif rendah, yaitu 0,177 dengan signifikansi 0,310. Dengan demikian, ketidaksignifikanan lingkungan kerja bukan hanya muncul setelah variabel gaya kepemimpinan dimasukkan ke dalam model.

Salah satu penjelasan yang didukung oleh karakteristik data adalah terbatasnya variasi skor lingkungan kerja. Rata-rata skor lingkungan kerja mencapai 48 dari skor maksimum 55 atau sekitar 87,3%, dengan simpangan baku 4,50. Sebagian besar responden memberikan penilaian yang relatif tinggi dan seragam terhadap kondisi lingkungan kerja. Variasi yang terbatas tersebut mengurangi kemampuan statistik variabel lingkungan kerja untuk membedakan tingkat kepuasan antarkaryawan. Dalam konteks ini, lingkungan kerja kemungkinan telah dipandang sebagai kondisi dasar yang relatif sama-sama diterima karyawan, sedangkan kepuasan kerja lebih peka terhadap perbedaan perilaku pimpinan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Pardosi & Mardhiyah, 2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT United Rope Medan. Temuan ini juga berbeda dengan (Destarini, 2022), yang memperoleh pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Bank Perkreditan Rakyat. Perbedaan hasil dapat disebabkan oleh variasi kondisi fisik,

karakteristik pekerjaan, dan persepsi responden pada setiap organisasi.

Sebaliknya, hasil penelitian ini sejalan dengan (Pradana & Santoso, 2022), yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (Siahaan & Mon, 2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada objek penelitiannya. Hasil penelitian (Putra et al., 2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 52 karyawan perusahaan pengolahan karet di Mojokerto dengan menggunakan metode *Partial Least Squares*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Kesamaan tersebut memperlihatkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu menjadi penentu langsung kepuasan apabila karyawan lebih mempertimbangkan faktor lain, seperti kepemimpinan, pengakuan, kompensasi, promosi, dan pengembangan karier.

Hasil ini tidak berarti bahwa lingkungan kerja boleh diabaikan oleh manajemen. Lingkungan yang aman dan memadai tetap diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Namun, berdasarkan data penelitian, perbaikan lingkungan kerja saja belum dapat dipastikan akan meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak disertai perbaikan pada faktor yang lebih menentukan, terutama kualitas kepemimpinan.

7. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Model yang memuat gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara statistik, hasil uji simultan menunjukkan bahwa setidaknya terdapat satu prediktor yang menjelaskan variasi kepuasan kerja. Hasil uji parsial memperlihatkan bahwa signifikansi tersebut terutama berasal dari gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, hasil uji simultan tidak boleh ditafsirkan bahwa kedua variabel secara individual sama-sama signifikan.

Kemampuan model menjelaskan 56,7% variasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa kedua variabel secara keseluruhan memiliki daya jelas yang cukup besar. Namun, kontribusi tersebut tidak seimbang. Gaya kepemimpinan memiliki beta positif sebesar 0,781 dan signifikan, sedangkan lingkungan kerja memiliki beta sebesar −0,098 dan tidak signifikan. Dengan demikian, pengelolaan kepuasan kerja pada BPR Duta Adiarta lebih perlu memprioritaskan kualitas komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, pengendalian diri, dan tanggung jawab pimpinan.

Hasil ini dapat dibandingkan dengan (Wahyuningsih & Sudibjo, 2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan

lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (Subkhan & Ramadhan, 2026) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan antusiasme karyawan membentuk model kepuasan kerja yang signifikan pada sektor jasa keuangan. Perbedaannya, pada penelitian BPR Duta Adiarta, lingkungan kerja tidak memberikan kontribusi parsial setelah gaya kepemimpinan dikendalikan. Temuan tersebut memberikan penjelasan yang lebih spesifik bahwa signifikansi model bersama tidak selalu berarti seluruh prediktor mempunyai pengaruh individual.

Masih terdapat 43,3% variasi kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh model. Data prasurvei menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap kesempatan promosi dan gaji. Oleh karena itu, kompensasi dan pengembangan karier merupakan variabel yang layak diuji dalam penelitian selanjutnya. Faktor lain seperti motivasi, beban kerja, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan penghargaan juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh penjelasan yang lebih menyeluruh mengenai kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga perbedaan kondisi lingkungan kerja belum mampu menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan secara langsung. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan BPR Duta Adiarta lebih berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan, sedangkan lingkungan kerja belum menjadi faktor penentu secara parsial. Penelitian ini terbatas pada satu BPR dengan jumlah responden yang relatif sedikit. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan objek dan responden yang lebih luas serta mempertimbangkan faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Jurnal

Destarini, A. T. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat Ana Artha Pondok Gede Bekasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, *10*(1).

Iswanto, D., & Wibowo, F. X. P. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi dan stres kerja

terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Rofina Indah Jaya. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, *1*(1).

Lama, P. B., Aryal, N. P., Budhathoki, P. B., Shakya, S. M., & Shrestha, R. (2024). Leadership styles and employee job satisfaction in Nepalese banking sector. *HOLISTICA - Journal of Business and Public Administration*, *15*(2), 157–170. https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0020

Mulya, W. D. H., & Yuliantini, T. (2023). Pengaruh beban kerja, stres kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Fatmawati. *Ilmu Dan Budaya*, *44*(2).

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Novia, D., & Awaludin, A. (2022). Analisis motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sumatera Utara. *VALUE*, *2*(2), 101–111. https://doi.org/10.36490/value.v2i2.227

Pardosi, T. A., & Mardhiyah, A. (2023). The influence of physical work environment, non-physical work environment and workload on employee job satisfaction at PT United Rope Medan. *Formosa Journal of Applied Sciences*, *2*(11), 3108–3122. https://doi.org/10.55927/fjas.v2i11.6667

Pradana, R. A., & Santoso, B. (2022). 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

Putra, R. S., Agustina, T. S., & Aziz, A. A. B. (2025). The Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance through Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13*(5), 3745–3754. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3629

Putri, N. R. P., & Subagio, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, *1*(3), 109–117. https://doi.org/10.59407/jakpt.v1i3.551

Siahaan, D. F., & Mon, M. D. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi

Kepulauan Riau. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *6*(5), 4380–4389. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5

Subkhan, F., & Ramadhan, A. P. (2026). Employee satisfaction model in financial service: The role of leadership style, work atmosphere, and employee enthusiasm. *Journal of Economics and Business Letters*, *6*(3), 13–31. https://doi.org/10.55942/jebl.v6i3.1685

Sumarsi, S. (2019). The influence of transformational leadership style and work environment on health center employee job satisfaction. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *1*(1a), 131–140. https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1a.267

Wahyuningsih, W., & Sudibjo, N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(2), 439–450. https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i2.16520