

Peran Kepemimpinan Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi

M Isa Anshori ^{1*}, Caroline ², Suryati Eko Putro ³, Muhammad Yusuf Ariyadi ⁴

^{1*} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Kabupaten Bangkalan, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

² Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Sultan Fatah, Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

³ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Surabaya, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

⁴ Program Studi Bisnis Digital, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar, Kabupaten Karanganyar, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Abstrak. Penelitian ini adalah studi empiris yang bertujuan menganalisis dampak kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah. Penelitian dilakukan di kantor Plasa Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah dengan melibatkan populasi karyawan (93 responden) dan menggunakan kuesioner serta dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan dan komunikasi internal memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara pengembangan karir tidak memperlihatkan dampak signifikan. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah, dengan kepemimpinan sebagai faktor yang paling dominan, ditandai oleh nilai koefisien regresi yang lebih besar dari nilai probabilitas terkecil. Hubungan antara kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan korelasi positif dan signifikan. Meskipun demikian, peran ketiga variabel ini dalam mendukung kepuasan kerja karyawan masih relatif kurang dominan, yang mungkin menandakan adanya faktor-faktor lain di luar kerangka penelitian yang memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan; Komunikasi Internal; Pengembangan Karir; Kepuasan Kerja; Plasa Telkom.

Abstract. This research is an empirical study which aims to analyze the impact of leadership, internal communication, and career development on employee job satisfaction at Plasa Telkom East Java and Central Java Province. The research was conducted at the Plaza offices of East Java and Central Java Province involving the employee population (93 respondents) and using questionnaires and documentation as data collection tools. The research results show that partially, leadership and internal communication have a significant impact on employee job satisfaction, while career development does not show a significant impact. Overall, these three variables have a significant impact on the job satisfaction of Plasa Telkom employees in East Java and Central Java Province, with leadership as the most dominant factor, indicated by a regression coefficient value that is greater than the smallest probability value. The relationship between leadership, internal communication, career development and employee job satisfaction show a positive and significant correlation. However, the role of these three variables in supporting employee job satisfaction is still relatively less dominant, which may indicate that there are other factors outside the research framework that have a greater contribution to employee job satisfaction.

Keywords: Leadership; Internal Communications; Career Development; Job Satisfaction; Telkom Plaza.

* Author. Email: isa.anshori@trunojoyo.ac.id ^{1*}, carolinesoekarno2018@gmail.com ², suryatiekoputro@yahoo.com ³, yusufariyadi@umuka.ac.id ⁴.

DOI: <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1672>

Received: 19 September 2023, Revision: 27 September 2023, Accepted: 30 September 2023, Available Online: 20 October 2023.

Print ISSN: 2579-7972; Online ISSN: 2549-6204.

Copyright © 2023. Published by Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET).

Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan aspek sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan pada produktivitas, retensi karyawan, dan performa Perusahaan (Jamali, 2016). Kepuasan kerja karyawan memainkan peran penting dalam membentuk citra dan kinerja perusahaan, dan karenanya menjadi fokus utama bagi organisasi yang ingin memastikan kesuksesan dan daya saingnya di pasar yang semakin kompetitif (Badaruddin & Rizal, 2019; Putri, 2023). Plasa Telkom, sebagai salah satu pemain utama dalam industri telekomunikasi Indonesia, memiliki cabang yang tersebar di berbagai wilayah, termasuk Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah. Dalam upaya untuk memahami, memelihara, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai aset berharga dalam organisasi, terhadap peran dan dampak dari variabel kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir di Plasa Telkom.

Kepemimpinan dalam manajemen, memiliki peran kunci dalam membentuk dinamika kerja dan budaya organisasi (Stanislavov & Ivanov, 2014). Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan yang memotivasi, memberikan arah yang jelas, dan menginspirasi karyawan (Hao & Yazdanifard, 2015; Kulkarni, 2015). Komunikasi internal, sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Loth & Mushi, 2019; Wati, 2023). Komunikasi yang efektif memfasilitasi penyebaran informasi yang jelas, mendorong kolaborasi, dan mengurangi ketidakpastian, faktor yang berperan penting dalam kepuasan kerja. Pengembangan karir, sementara itu, adalah faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi cenderung lebih puas dan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka.

Ada beberapa urgensi penelitian ini dilakukan dengan fokus pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah. Pertama, Plasa Telkom memiliki peran strategis dalam industri telekomunikasi Indonesia, dan kinerja

di wilayah ini sangat memengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan. Kedua, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi manajemen Plasa Telkom dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan performa perusahaan dan retensi karyawan. Ketiga, penelitian ini juga memiliki nilai akademis, karena akan berkontribusi dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di sektor telekomunikasi, yang pada gilirannya dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini. Keempat, penelitian ini akan menggunakan metode empiris dan analisis statistik yang kuat untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan obyektif tentang pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan dasar data yang kuat.

Penelitian ini diawali dengan kerangka konseptual yang akan membantu memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, diikuti dengan tujuan dan pertanyaan penelitian yang jelas. Metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dan menganalisis hasil akan dijelaskan secara rinci, dan pada akhirnya, penelitian ini akan menggambarkan pentingnya penelitian ini untuk organisasi, akademisi, dan praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor, yaitu kepemimpinan, komunikasi internal, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Tinjauan Literatur

Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam konteks manajemen, yang mencakup proses di mana individu memengaruhi kelompok mereka untuk mencapai tujuan bersama (Day & Harrison, 2007). Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membangun keyakinan dan mendapatkan dukungan dari anggota organisasi

guna mencapai tujuan organisasi (Ahmed *et al*, 2010). Selain itu, Wiratama & Sintaasih (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial mencakup proses pengarahan dan pengaruh terhadap aktivitas yang terkait dengan tugas dari anggota kelompok.

Menurut Davis, Henderson, & Merrick (2003), kepemimpinan adalah elemen penting dalam manajemen, dan seorang pemimpin harus memiliki sejumlah keterampilan kunci. Pertama, keterampilan teknis (*Technical Skill*) mengacu pada pengetahuan dan keterampilan individu dalam suatu jenis proses atau teknik tertentu. Kedua, keterampilan manusiawi (*Human Skill*) adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan membangun kerja tim yang solid. Ketiga, keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*) adalah kemampuan untuk berpikir dalam kerangka konseptual yang melibatkan pemahaman tentang model, kerangka, dan hubungan yang luas, seperti perencanaan jangka panjang (Moore & Rudd, 2004; Mumford, Campion, & Morgeson, 2007; Mumford *et al*, 2017).

Sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin juga menjadi hal yang penting dalam kepemimpinan. Aditama (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Mampu memahami dan menghargai perbedaan dalam tabiat orang lain, 2) memiliki kemampuan yang kuat dalam mengorganisasi perusahaan, 3) dapat mengambil keputusan dengan cepat, 4) memiliki kemampuan meramalkan situasi ekonomi yang akan datang, 5) bersikap terbuka, 6) memperhatikan dan menghargai kepentingan serta kebutuhan bawahannya, dan 7) menjunjung tinggi kejujuran dalam segala aspek kepemimpinan. Dengan memahami esensi kepemimpinan, termasuk keterampilan yang diperlukan dan karakteristik yang diperlukan, organisasi dapat mengembangkan pemimpin yang efektif untuk mencapai tujuan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan adalah aspek kunci dalam manajemen yang mencakup tiga peran utama, yaitu peran antarpribadi, peran informasional,

dan peran pengambil keputusan (Ejimabo, 2015). Peran antarpribadi melibatkan pemimpin sebagai figur simbolis yang mewakili organisasi, pemimpin yang memberikan arahan dan motivasi kepada anggota tim, dan penghubung dalam organisasi yang menjaga hubungan dengan berbagai pihak (Ngaisah, N\2022; Usman, 2022). Peran informasional mencakup kemampuan pemimpin dalam memantau lingkungan organisasi, menyebarkan informasi yang relevan, dan bertindak sebagai juru bicara yang menjelaskan dan mempertahankan kebijakan organisasi. Peran pengambil keputusan mencakup peran pemimpin dalam mengidentifikasi masalah, merumuskan alternatif, dan memilih solusi terbaik, serta berperan sebagai wirausahawan yang mencari peluang, penanganan gangguan, dan pengelola sumber daya organisasi.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah elemen vital dalam organisasi yang mencakup lima elemen utama, yaitu empati, dukungan, rasa positif, kesetaraan, dan pengakuan (Ioannidou & Konstantikaki, 2008; Men & Yue, 2019). Kemampuan untuk memahami perasaan dan sudut pandang orang lain (*emphaty*) serta memberikan dukungan yang efektif adalah aspek penting dalam komunikasi internal (Afriyadi, 2015; Novianti, Sondakh, & Rembang, 2017). Selain itu, komunikasi yang positif, perlakuan yang adil, dan pengakuan atas prestasi anggota tim juga mendukung lingkungan kerja yang sehat.

Fungsi Komunikasi Internal

Komunikasi internal memegang peran kunci dalam organisasi dengan empat fungsi utama. Fungsi informatif digunakan untuk menyebarkan informasi penting dalam organisasi, termasuk perkembangan organisasi dan pekerjaan. Fungsi regulatif membantu dalam mengatur tugas, tanggung jawab, dan aliran kerja yang efisien. Fungsi persuasif digunakan untuk mempengaruhi pandangan dan perilaku anggota tim, memotivasi, mempromosikan perubahan, dan memengaruhi keputusan organisasi. Fungsi integratif membantu dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan mengintegrasikan anggota tim ke dalam nilai-nilai dan norma organisasi, menciptakan identitas bersama dan

meningkatkan kepercayaan (Hasanah *et al*, 2018; Dipayana & Heryanda, 2020).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir dalam manajemen sumber daya manusia, mencakup alur karir, tujuan karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir (Pio, 2017; Chetana, & Mohapatra, 2017). Alur karir adalah pola pekerjaan yang membentuk karir seseorang, mencakup perubahan pekerjaan, promosi, dan pengalaman yang memengaruhi perkembangan karir individu. Tujuan karir adalah pernyataan tentang posisi masa depan yang ingin dicapai oleh individu sebagai bagian dari kehidupannya (Rizal & Badaruddin, 2017). Perencanaan karir adalah proses memilih tujuan karir, merumuskan langkah-langkah untuk mencapainya, dan mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan. Pengembangan karir melibatkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir. Tujuan pengembangan karir mencakup membantu individu mencapai tujuan mereka, meningkatkan kesejahteraan pegawai, memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, dan membantu perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya. Selain itu, pengembangan karir dapat membantu dalam memperkuat pelaksanaan program perusahaan, mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, mengurangi keusangan profesi dan manajerial, serta menghindarkan karyawan dari kebosanan dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap pekerjaan mereka. Menurut Kalleberg (1977), kepuasan kerja mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh seorang pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang bersifat individual. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, sesuai dengan sistem nilai dan harapan mereka terhadap pekerjaan (Pouliakas, 2010). Sementara menurut Yanti & Farnita (2020), kepuasan kerja mencerminkan cara pandang individu terhadap pekerjaannya, yang dapat bersifat positif atau negatif. Pendapat lain dari Jamil (2016) mengatakan bahwa pada tingkat

paling mendasar, kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perasaan suka atau tidak suka yang dialami oleh pegawai terhadap pekerjaan mereka (Maulana, Tahura, & Fahlevi, 2023). Menurut Wexley dan Yuki (dalam Lia & Bambang, 2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara seorang pegawai merasa terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja termasuk pemenuhan kebutuhan, persepsi perbedaan antara harapan dan kenyataan, pencapaian nilai-nilai individu, persepsi tentang keadilan, serta faktor genetik. Selain itu, faktor-faktor seperti gaji/upah, kondisi kerja, dan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja juga dapat menentukan tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian, landasan teoritis, dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang dapat dirumuskan adalah:

- 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.
- 2) Komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.
- 3) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Metodologi Penelitian

Peralatan Analisis

Dalam penelitian ini, pengujian dan analisis data primer dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 12. Analisis data dilakukan melalui regresi linier berganda, dengan rumusan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja
X₁ = Kepemimpinan
X₂ = Komunikasi internal
X₃ = Pengembangan Karir
b₁..b₂ = Koefisien Regresi

- a = Intercep
- e = Error Term

Operasional Variabel

Tabel 1. Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Iten Pertanyaan
Independen						
1	Kepemimpinan	Suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.	Peran figur	1-5	Interval	B1
			Peran penghubung	1-5	Interval	B2
			Peran monitoring	1-5	Interval	B3
			Peran penyebar informasi	1-5	Interval	B4
			Peran wirausaha	1-5	Interval	B5
			Peran pemecah masalah	1-5	Interval	B6
			Pengaloaksian sumber daya	1-5	Interval	B7
			Peran negotiator			B8
2	Komunikasi internal	Suatu proses pertukaran informasi yang terjadi antar individu dalam perusahaan melalui suatu sistem yang lazim baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun dengan prilaku Tindakan.	keterbukaan	1-5	Interval	C1
			Empati	1-5	Interval	C2
			Dukungan	1-5	Interval	C3
			Rasa positif	1-5	Interval	C4
			kesetaraan	1-5	Interval	C5
3	Pengembangan karir	Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.	Kualitas kehidupan kerja	1-5	Interval	D1
			Kontroversi	1-5	Interval	D2
			Syarat dan prosedur	1-5	Interval	D3
			Kompetensi	1-5	Interval	D4
			kolektif	1-5	Interval	D5
Dependen						
1	Kepuasan kerja	Keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak dipenuhi.	Kebanggaan bekerja	1-5	Interval	D1
			Rasa senang bekerja	1-5	Interval	D2
			Ceria dan semangat	1-5	Interval	D3
			Keluasaan bekerja	1-5	Interval	D4

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara universal dengan menggunakan uji F (F-tes) dan secara partial dengan menggunakan uji t (t-test) pada tingkat keyakinan (*convide md interval*) 95% atau tingkat kesalahan 0.05, dengan criteria pengambilan keputusan.

Uji F

Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas (X1, X2 dan X3) secara bersama-sama atau menyeluruh terhadap variabel terkait (Y). dengan kriteria pengujian:

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka menerima Ha dan menolak Ho pada tingkat signifikansi 5%.

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka menerima Ho dan menolak Ha pada tingkat signifikansi 5%.

Ha : Kepemimpinan, komunikasi interval dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Ho : Kepemimpinan, komunikasi interval dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Uji t

Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas (X1, X2 dan X3) secara individual terhadap variabel terkait (Y). dengan kriteria pengujian:

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka menerima Ha dan menolak Ho pada tingkat signifikansi 5%.

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka menerima Ho dan menolak Ha pada tingkat signifikansi 5%.

Ho₁ : Kepemimpinan tidak berpengaruh

terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah

Ha₁ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Ho₂ : Komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Ha₂ : Komunikasi internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Ho₃ : Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Ha₃ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 2 berisi hasil uji reliabilitas untuk berbagai variabel penelitian. Nilai Alpha digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal. Nilai Alpha di atas 0,6 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam semua variabel memiliki konsistensi yang baik, sehingga data ini dapat dianggap "handal."

Tabel 2. Hasil Uji Reliability

No	Variabel	Jumlah Indikator	Kode Pertanyaan	Nilai Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan	8	B1 s/d B8	0,679	Handal
2	Komunikasi Internal	5	C1 s/d C8	0,647	Handal
3	Pengembangan Karir	5	D1 s/d D8	0,655	Handal
4	Kepuasan Kerja	4	E1 s/d E8	0,836	Handal

Sumber: Data Primer (diolah), 2023.

Tabel 3 menyajikan hasil uji validitas dengan koefisien korelasi dan mengukur seberapa baik pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai-nilai korelasi ini dibandingkan

dengan nilai kritis (0,205) untuk n=93 responden. Hasil ini memungkinkan untuk mengukur validitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

No	Koefisien Korelasi				Nilai Kritis r n= 93
	rX_1	rX_2	rX_3	rY	
1	0,670	0,596	0,637	0,836	0,205
2	0,582	0,735	0,528	0,865	0,205
3	0,509	0,803	0,800	0,837	0,205
4	0,528	0,542	0,807	0,760	0,205
5	0,535	0,533	0,558		0,205
6	0,598				0,205
7	0,661				0,205
8	0,452				0,205

Sumber: Data Primer (diolah), 2023.

Kepemimpinan

Tabel 4. Kepemimpinan Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah Menurut Karyawan, Tahun 2023

No	Atribut Pertanyaan	Sgt Tdk Setuju		Tdk Setuju		Abstain		Setuju		Sgt Setuju		Mean
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
		1	Pimpinan dalam menjalankan tugas sesuai dengan peranan figur yang menjadi panutan dari bawahan.	0	0,0	2	2,2	27	29,0	64	68,8	
2	Pimpinan bersedia untuk menyediakan waktu, berkomunikasi dan menjalin hubungan yang harmonis dengan pegawai.	0	0,0	0	0,0	10	10,8	46	49,5	37	39,8	4,2903
3	Pimpinan memonitor perkembangan organisasi dan segala bentuk tindak lanjut instansi.	0	0,0	10	10,8	34	36,6	49	52,7	0	0,0	3,4194
4	Program kerja dan informasi-informasi seputar kinerja perusahaan selalu dipublikasikan oleh pimpinan.	0	0,0	28	30,1	35	37,6	30	32,3	0	0,0	3,0215
5	Kegiatan perusahaan selalu mendapat dukungan dana dan fasilitas kerja yang mencukupi	0	0,0	6	6,5	14	15,1	67	72,0	6	6,5	3,7849
6	Dalam bertindak dan menyelesaikan masalah pimpinan selalu menjadi perantara dengan cara-cara yang objektif.	0	0,0	0,0		20	21,5	71	76,3	2	2,2	3,8065
7	Pimpinan selalu dapat memperbaharui dan meningkatkan fasilitas kerja.	0	0,0	4	4,3	30	32,3	35	37,6	24	25,8	3,8495
8	Pimpinan dapat menjalin hubungan yang	0	0,0	8	8,6	24	25,8	59	63,4	2	2,2	3,5914

menguntungkan dengan sejumlah mitra kerja	
Mean Kepemimpinan	3,6788
Sumber: Data Primer (diolah), 2023.	

Komunikasi Internal

Tabel 5. Komunikasi Internal Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah Menurut Karyawan, Tahun 2023

No	Atribut Pertanyaan	Sgt Tdk		Tdk		Abstain		Setuju		Sgt		Mean	
		Setuju		Setuju						Setuju			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
1	Komunikasi perusahaan dipublikasi dan diterima dengan senang hati.	dalam	0	0,0	0	0,0	34	36,6	51	54,8	8	8,6	3,7220
2	Komunikasi perusahaan menumbuhkan empati dan memperhatikan.	dalam	0	0,0	0	0,0	14	15,1	45	48,4	34	36,6	4,2151
3	Komunikasi perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan.	dalam	0	0,0	0	0,0	14	15,1	45	48,4	34	10,8	3,6237
4	Komunikasi meningkatkan positif untuk berpartisipasi.	dapat	0	0,0	12	12,9	55	59,1	22	23,7	4	4,3	3,1935
5	Komunikasi meningkatkan pandangan kesamaan antara karyawan.	dapat	0	0,0	12	12,9	48	51,6	29	31,2	4	4,3	3,2688
Mean Komunikasi Internal											3,6043		
Sumber: Data Primer (diolah), 2023.													

Pengembangan Karir

Tabel 6. Pengembangan Karir Pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah Menurut Karyawan, Tahun 2023

No	Atribut Pertanyaan	Sgt Tdk		Tdk		Abstain		Setuju		Sgt		Mean
		Setuju		Setuju						Setuju		
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1	Pengembangan karir dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan.	0	0,0	8	8,6	8	8,6	46	49,5	31	33,3	4,0753
2	Pengembangan karir tidak menimbulkan kontroversi dan pertentangan antar sesama pegawai.	0	0,0	12	12,9	51	54,8	30	32,3	0	0,0	3,1935
3	Pengembangan karir	0	0,0	0	0,0	10	10,8	46	49,5	37	39,8	4,2903

	didukung oleh syarat dan prosedur formal dan objektif.												
4	Orang-orang yang diangkat pada karir baru yang lebih tinggi adalah orang berkompeten	0	0,0	0	0,0	2	2,2	48	51,6	43	46,2	4,4409	
5	Pengembangan karir dilaksanakan secara kolektif dan semua pihak berpeluang ikut serta.	0	0,0	10	10,8	25	26,9	53	57,0	5	0,0	3,5699	
Mean Pengembangan Karir												3,9140	

Sumber: Data Primer (diolah), 2023.

Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 7. Kepuasan Kerja Karyawan Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah Tahun 2023

No	Atribut Pertanyaan	Sgt Tdk		Tdk		Abstain		Setuju		Sgt		Mean
		Setuju		Setuju						Setuju		
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1	Karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas sebagai suatu kebanggaan dan kepuasan.	0	0,0	0	0,0	42	45,2	40	43,0	11	0,0	3,6667
2	Karyawan dapat menerima perintah dan wewenang dari atasan dengan rasa senang hati	0	0,0	0	0,0	46	49,5	32	34,4	15	0,0	3,6667
3	Lingkungan kerja dan fasilitas yang tersedia dapat mendukung keceriaan dan semangat kerja karyawan.	0	0,0	0	0,0	36	38,7	46	49,5	11	0,0	3,7312
4	Prosedur kerja, kebijakan peraturan-peraturan perusahaan tidak mengikat dan dapat memberikan keleluasaan dalam bekerja	0	0,0	3	3,2	14	15,1	41	44,1	33	2,2	3,1828
Rerata												3,5618

Sumber: Data Primer (diolah), 2023.

Pembahasan

Tabel 8. Hasil Analisis Model Regresi Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,822	0,563		1,460	0,148
Kepemimpinan	0,652	0,149	0,406	4,386	0,000
Komunikasi Internal	0,377	0,120	0,293	3,147	0,002
Pengembangan Karir	0,161	0,112	0,122	1,428	0,157

Dari hasil output SPSS pada Tabel di atas dapat dibuat garis persamaan linier adalah sebagai berikut:

$$y = 0,822 + 0,652X_1 + 0,377X_2 + 0,161X_3$$

Persamaan di atas menjelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai tetap (konstanta) sebesar B= 0,822 menjelaskan jika faktor kepemimpinan (X_1), Komunikasi Internal (X_2) dan Pengembangan Karir (X_3) tidak mengalami perubahan atau dianggap tetap, maka kepuasan kerja karyawan (Y) pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah adalah sebesar 0,822 pada satuan skala interval. Kondisi ini menandakan bahwa kepuasan kerja karyawan masih rendah jika ke tiga faktor tersebut tidak dilibatkan.
- 2) Koefisien regresi kepemimpinan (X_1) sebesar 0,652, menjelaskan setiap 1% terjadi perubahan dalam peran kepemimpinan maka secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah sebesar 0,652%. Dengan demikian semakin baik peran kepemimpinan akan semakin meningkat

kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

- 3) Koefisien regresi komunikasi internal (X_2) sebesar 0,377, menjelaskan setiap 1% terjadi perubahan pada proses komunikasi internal, maka secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah sebesar 0,377%. Dengan demikian semakin baik proses komunikasi internal akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.
- 4) Koefisien regresi pengembangan karir (X_3) sebesar 0,161, menjelaskan setiap 1% terjadi perubahan pada kebijakan pengembangan karir, maka secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah sebesar 0,161%. Dengan demikian semakin baik kebijakan pengembangan karir akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Tabel 9. Hasil Analisis Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.	t tabel
	B	Std. Error			
(Constant)	0,822	0,563	1,460	0,148	1,986
Kepemimpinan Komunikasi Internal	0,652	0,149	4,386	0,000	1,986
Pengembangan Karir	0,377	0,120	3,147	0,002	1,986
	0,161	0,112	1,428	0,157	1,986

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, secara parsial, peran kepemimpinan dan komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t hitung yang melebihi nilai t tabel. Namun, variabel pengembangan karir tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t hitung yang lebih rendah dari nilai t tabel.

Analisis simultan menunjukkan bahwa peran pemimpin, komunikasi internal, dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Plasa Telkom Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah. Dari ketiga faktor ini, peran kepemimpinan menonjol sebagai faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi yang

lebih tinggi dan probabilitas yang paling rendah. Korelasi antara variabel kepemimpinan (X1), komunikasi internal (X2), dan pengembangan karir (X3) dengan kepuasan kerja karyawan (Y) menunjukkan hubungan yang positif dan kuat. Meskipun demikian, peran dari ketiga variabel tersebut dalam mendukung kepuasan kerja karyawan masih tergolong relatif kurang dominan, mungkin karena adanya faktor lain di luar model penelitian yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar manajemen*. Ae Publishing.
- Afriyadi, F. (2015). Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT. Borneo Enterpsindo Samarinda. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 362-376.
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. In *First Annual General Business Conference Conference Proceedings* (Vol. 69).
- Badaruddin, B., & Rizal, S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Internal Dan Eksternal Terhadap Komitmen Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Banda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 5(2), 24-30.
- Chetana, N., & Mohapatra, A. D. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618.
- Davis, R., Henderson, N., & Merrick, C. (2003). Community policing: Variations on the western model in the developing world. *Police practice and research*, 4(3), 285-300.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- Dipayana, G. B., & Heryanda, K. K. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 112-121.
- Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2), 2222-2839.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*, 15(9), 1-6.
- Hasanah, U., Handoyo, A. H., Ruliana, P., & Irwansyah, I. (2018). Efektivitas E-Mail Sebagai Media Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan. *Inter Komunika*, 3(2), 153-167.
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of caring sciences*, 1(3), 118.
- Jamali, J. (2016). Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari*, 1(2), 55-61.
- Jamil, M. (2016). Rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan: peran kepuasan kerja dan variasi keterampilan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari*, 1(2), 96-117.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.

- Kulkarni, S. M. (2015). A review on intrinsic motivation: A key to sustainable and effective leadership. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 74.
- Lia, F., & Bambang, H. (2017). Effect of job satisfaction and perception of work opportunities to turnover intention with organization commitment as intervening variables: the case of hotels in East Java, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 68(8), 167-178.
- Loth, G., & Mushi, N. (2019). An assessment of the impact of internal communication on employee job satisfaction a case of selected service rendering organizations located in dar ES Salaam. *Delhi Business Review*, 20(1), 1-25.
- Maulana, R., Tahura, T. L., & Fahlevi, A. (2023). Pengaruh Fasilitas Kerja, Etika Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai PT. Samudera Lautan Luas Medan. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1080-1087.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly*, 18(2), 154-166.
- Ngaisah, N. I. M. (2022). *PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MAN 3 KEBUMEN* (Doctoral dissertation, IAINU Kebumen).
- Novianti, R. D., Sondakh, M., & Rembang, M. (2017). Komunikasi antarpribadi dalam menciptakan harmonisasi (suami dan istri) keluarga didesa Sagea Kabupaten Halmahera Tengah. *Acta Diurna Komunikasi*, 6(2).
- Pio, R. J. (2017, October). Perencanaan dan pengembangan karir. In *Seminar Nasional TIK Dan Ilmu Sosial (SocioTech)* (Vol. 7, No. 2, pp. 207-215).
- Pouliakas, K. (2010). Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597-626.
- Putri, S. A. (2023). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Retention pada Millennials Workforce yang di Moderasi oleh Employee Engagement. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 974-984.
- Rizal, S., & Badaruddin, B. (2017). Pengaruh penerapan manajemen kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pt. Telkom kandatel aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 3(2), 31-39.
- Stanislavov, I., & Ivanov, S. (2014). The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 62(1), 19-40.
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara.

- Wati, D. (2023). Analisis Pengendalian Intern Pada Efektifitas Pengelolaan Kas PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri Lampung. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1062-1073.
- Wiratama, I. N. J. A., & Sintaasih, D. K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 126-134.
- Yanti, E., & Farnita, I. (2020). Pengaruh Penggunaan Teknologi Terhadap Kepuasan Kerja Staf Administrasi dan Kesekretariatan di Perusahaan Ritel di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sekretari*, 5(2), 78-85.