

THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION, LEADERSHIP STYLE, AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN XY COMPANY
(PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN XY)

Ika Febi Wahyu¹, Indah Yuni Astuti², Iing Sri Hardiningrum³

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Kediri, Kediri, Indonesia

vebbywahyu445@gmail.com, indahyuniastuti1@gmail.com, iingsrihardiningrum@uniska-kediri.ac.id

Abstract

This study aims to determine the influence of internal communication, leadership style, and work-life balance on employee job satisfaction at Perusahaan XY. This study uses a quantitative approach with a survey method through the distribution of questionnaires. The population in this study were all permanent employees of Perusahaan XY as many as 33 people, with a sampling technique using the saturated sampling method. The data analysis techniques used were multiple linear regression analysis, t-test (partial), and F-test (simultaneous). The results of the study showed that partially, internal communication and leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction, while work-life balance does not have a significant effect partially. However, simultaneously, the three variables have a significant effect on employee job satisfaction. The regression equation obtained is $Y = -0.107 + 0.960X_1 + 1.057X_2 + 0.517X_3$. This means that internal communication and leadership style are important factors that need to be considered by companies in increasing employee job satisfaction.

Keywords: Internal Communication, Leadership Style, Work-Life Balance, Job Satisfaction

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan XY. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Perusahaan XY sebanyak 33 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji t (parsial), dan uji F (simultan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Namun secara simultan, ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = -0,107 + 0,960X_1 + 1,057X_2 + 0,517X_3$. Artinya, komunikasi internal dan

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci : Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri di era globalisasi menuntut perusahaan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan yang dinamis. Semakin tingginya tingkat persaingan antar perusahaan menuntut pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal sebagai salah satu faktor utama untuk mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja karyawan menjadi elemen penting yang harus diperhatikan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, sedangkan kepuasan yang rendah dapat berdampak negatif terhadap efisiensi dan kualitas kerja.

Komunikasi internal yang efektif adalah salah satu faktor kunci dalam menjaga hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen (Pratidina et al., 2024 : 5). Komunikasi yang baik dapat membantu menyampaikan visi dan tujuan perusahaan dengan jelas, serta menyelesaikan konflik yang mungkin timbul, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Di PR Rokok Restu Jaya, komunikasi internal menjadi salah satu elemen penting dalam menjaga sinergi antara manajemen dan karyawan, mengingat perusahaan ini bergerak di industri yang padat karya dan melibatkan banyak tenaga kerja dalam proses produksi. Komunikasi internal memiliki peranan penting dan memberikan dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan dapat menciptakan hubungan kerja yang baik, meningkatkan keterbukaan, serta mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Menurut Rachman & Jakob (Paulus et al., 2022 : 36), para profesional komunikasi menyadari bahwa kunci komunikasi efektif bukan hanya pada apa yang dikatakan, tetapi bagaimana cara mengatakannya. Hal ini menunjukkan bahwa penyampaian pesan dengan cara yang tepat sangat penting untuk mencapai komunikasi yang efektif.

Di samping komunikasi internal, gaya kepemimpinan turut memberikan pengaruh yang berarti terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut (Wahyuningsih, 2021 : 50) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Sebuah gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi, serta mendukung pengembangan karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak tepat, seperti kepemimpinan otoriter, dapat berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan menghambat kinerja karyawan. Kepemimpinan otoriter umumnya cenderung menekan karyawan dengan memberikan instruksi secara sepihak tanpa melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan atau memberikan ruang untuk berkomunikasi dan mengemukakan pendapat.

Menurut (Soesanto, 2019 : 161), kepemimpinan otoriter adalah pola kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memperlakukan organisasi seolah-olah milik pribadi, menunjukkan sikap arogan, menyatukan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi, memperlakukan bawahannya hanya sebagai alat kerja, menolak kritik, sangat bergantung pada kekuasaan formal, dan sering menggunakan pendekatan yang bersifat memaksa dalam pengambilan keputusan. Menurut Batubara (Sanjaya & Desty, 2024 : 34), kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin secara mandiri menentukan kebijakan, prosedur, tujuan, serta mengarahkan dan mengawasi seluruh aktivitas organisasi tanpa melibatkan bawahan. Secara umum, gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin secara sepihak, tanpa berkonsultasi atau melibatkan masukan dari bawahan.

Faktor lainnya adalah *work-life balance*, yang semakin menjadi perhatian di era modern ini. Karyawan yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi akan cenderung merasa lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya. Selain itu, keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi perhatian utama bagi banyak karyawan saat ini. Tekanan pekerjaan yang berlebihan tanpa adanya waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Menurut (Frame & Hartog, 2003 : 4) *work-life balance* mengacu pada kemampuan karyawan untuk secara fleksibel mengatur jam kerja mereka, sehingga dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan komitmen lain, seperti keluarga, hobi, seni, atau studi, tanpa hanya terfokus pada pekerjaan semata. Menurut Greenhaus dan Beutell (Minarika et al., 2020 : 2), *work-life balance* yang baik akan mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan. Di sisi lain, karyawan yang merasa tidak mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung mengalami penurunan motivasi dan produktivitas di tempat kerja. Dalam industri rokok yang cenderung memiliki jam kerja yang panjang dan tuntutan produksi yang tinggi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Karyawan yang merasa tidak mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung mengalami kelelahan, stres, dan penurunan produktivitas, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Putri et al., 2021 : 4).

Perusahaan XY merupakan perusahaan yang bergerak di industri manufaktur rokok yang memiliki sejumlah karyawan dengan beragam latar belakang dan posisi di perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor padat karya, Perusahaan XY memiliki tantangan dalam menjaga kualitas produk dan produktivitas kerja. Selain itu, perusahaan ini juga menghadapi tantangan untuk membangun suasana kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil dari observasi awal, yang saya temukan di Perusahaan XY, ditemukan fenomena yaitu permasalahan terkait komunikasi internal cukup menonjol di mana perusahaan cenderung berjalan satu arah. Manajemen lebih sering memberikan instruksi tanpa adanya mekanisme umpan balik yang memadai dari karyawannya. Misalnya dalam pelaksanaan target produksi bulanan, karyawan hanya diberi tahu tentang jumlah target yang harus dicapai tanpa adanya diskusi tentang hambatan yang mereka hadapi. Akibatnya karyawan merasa sulit untuk menyampaikan aspirasi atau keluhan mereka. Hal ini menyebabkan kesenjangan informasi, miskomunikasi, dan menurunkan motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan di Perusahaan XY cenderung bersifat otoriter. Di sana pemimpin sering memberikan arahan tanpa melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, seperti menentukan jadwal lembur akibatnya karyawan kurang dihargai dan kehilangan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini berdampak pada turunnya semangat kerja, tingginya rasa tidak nyaman pada pekerja, dan bahkan potensi konflik antara karyawan dan atasan.

Ketidakseimbangan antara kerja dan hidup (*Work-Life Balance*) yang ada pada Perusahaan XY, jadwal kerja yang padat dan tekanan untuk memenuhi target produksi membuat karyawan kesulitan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tekanan kerja yang tinggi tanpa memberikan kompensasi waktu untuk istirahat atau kegiatan pribadi. Di perusahaan banyak karyawan harus bekerja lembur hingga larut malam untuk menyelesaikan pesanan besar, namun mereka tidak diberikan waktu yang cukup untuk beristirahat atau berkumpul dengan keluarga. Hal ini memicu pada stres kerja yang berkepanjangan, yang pada akhirnya mengganggu kesehatan fisik dan mental karyawan serta menurunkan kualitas hidup mereka.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan pengaruh signifikan secara parsial komunikasi internal terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY
2. Menjelaskan pengaruh signifikan secara parsial gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY
3. Menjelaskan pengaruh signifikan secara parsial *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY
4. Menjelaskan pengaruh signifikan secara parsial komunikasi internal, gaya kepemimpinan otoriter, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY

2. TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian informasi yang terjadi di dalam organisasi antara anggota organisasi tersebut, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan pemahaman yang jelas antara manajer dan karyawan, meningkatkan kerja sama antar bagian, serta mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut (Paramarta et al., 2023 : 4 - 6) komunikasi internal adalah saluran informasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari pimpinan kepada karyawan maupun antara sesama karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kepuasan kerja, serta kinerja organisasi. Sutrisno menekankan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat kohesi sosial dalam organisasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Menurut penelitian (Dipayana & Heryanda, 2020 : 3), komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi. Mereka juga menekankan pentingnya teknologi digital dalam memfasilitasi komunikasi internal di era modern, seperti penggunaan platform kolaborasi daring.

Menurut (Al-maktabah et al., 2020 : 7-9), terdapat empat indikator komunikasi internal, antara lain:

1) Komunikasi Internal Vertikal

Komunikasi ke bawah : Mengalir dari pimpinan tertinggi suatu organisasi untuk menyampaikan perencanaan dan keputusan guna mengarahkan bawahan. Komunikasi ke atas : Mengalir secara vertikal dari satu tingkat organisasi ke tingkat yang lebih tinggi.

2) Komunikasi Internal Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi secara mendatar antara pihak-pihak dengan kedudukan, posisi, atau jabatan yang sama dalam organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Thoha, 2010 : 9) kepemimpinan dapat diartikan sebagai upaya untuk memengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok, atau sebagai seni dalam memengaruhi tindakan manusia. Menurut Marsam (Tarigan, 2021 : 4) Gaya kepemimpinan mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan timnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan tindakan dan pendekatan yang terbentuk dari gabungan filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering digunakan oleh seorang pemimpin saat berusaha memengaruhi bawahannya.

Menurut Soesanto (Sanjaya & Desty, 2024 : 5) gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menganggap organisasi sebagai milik pribadi, bersikap arogan, dan menggabungkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Pemimpin jenis ini memandang bawahannya hanya sebagai alat, menolak menerima kritik, terlalu bergantung pada kekuasaan formal, serta sering menggunakan pemaksaan dan taktik hukuman dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Menurut (Supriyanto, 2021 : 5) Indikator gaya kepemimpinan otoriter yaitu sebagai berikut

:

- 1) Keputusan Terpusat
Pemimpin mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan kontribusi atau pandangan dari bawahan.
- 2) Tugas terperinci
Pemimpin memberikan instruksi yang sangat rinci mengenai tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan.
- 3) Subjektivitas Pemimpin
Pemimpin sering kali menilai bawahan berdasarkan perasaan pribadi, sehingga keputusan atau sikapnya bersifat subjektif.
- 4) Pendapat sebagai *Lips Service*
Pemimpin tampaknya memberikan kesempatan untuk bawahan berpartisipasi atau memberikan masukan, namun hal ini hanya dilakukan sebagai formalitas semata.
- 5) Pengawasan ketat
Pemimpin sangat memperhatikan dan mengawasi setiap aspek pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dengan sangat rinci.

Work Life Balance

Work-Life Balance adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan peran dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan dengan harmonis tanpa saling mengganggu. Menurut (Lumunon, 2019 : 8) *work-life balance* adalah kondisi di mana individu mampu mengatur waktu secara efektif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konsep ini dianggap penting bagi karyawan agar dapat menjalani hidup sehat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

Menurut Thomas (Fiona Vebiola Lumban Gao, 2023 : 7) *work-life balance* merupakan sejauh mana seseorang mampu memenuhi berbagai tuntutan peran yang dihadapinya dalam kehidupan, sehingga dapat menjaga keseimbangan di semua aspek kehidupannya. Dalam pandangan perusahaan, *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan, di mana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja. Sedangkan dalam pandangan karyawan, *work-life balance* adalah pilihan untuk mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga.

Ada beberapa Indikator-indikator untuk mengatur *work-Life balance* menurut McDonald (Sari & Hasyim, 2022 : 5) adalah sebagai berikut :

- 1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*): Ini merujuk pada pembagian waktu yang adil antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk waktu bersama keluarga atau kegiatan sosial lainnya. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan waktu yang baik dapat mengalokasikan waktu untuk pekerjaan tanpa mengorbankan komitmen pribadi, dan sebaliknya, tanggung jawab pribadi tidak mengurangi kualitas pekerjaan mereka.
- 2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*): Dimensi ini menekankan pentingnya keterlibatan emosional dan fisik karyawan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Keseimbangan keterlibatan tidak hanya diukur dari seberapa banyak waktu yang dialokasikan untuk masing-masing aktivitas, tetapi juga dari kualitas keterlibatan yang diberikan dalam setiap aspek kehidupan, baik pekerjaan, keluarga, maupun kegiatan sosial lainnya.
- 3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*): Ini berfokus pada tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Kepuasan tercapai ketika individu merasa bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan dan keluarga dengan baik, yang tercermin dari hubungan yang baik dengan keluarga, teman, rekan kerja, serta pencapaian dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif seorang terhadap pekerjaan, kondisi lingkungan kerja serta interaksi dengan sesama rekan kerja. Menurut (Afandi, 2018 : 30)kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja, mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaannya. Sikap ini muncul melalui penilaian terhadap pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam upaya mencapai nilai-nilai penting yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Menurut (Firdaus et al., 2019: 2) Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dipengaruhi oleh sikap individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas yang dikerjakan, tempat kerja, dan hubungan antara karyawan.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu membentuk lingkungan kerja yang lebih produktif, sementara ketidakpuasan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, seperti penurunan moral, absensi, dan *turnover* yang tinggi.

Indikator-indikator menurut Robbins [20] , yang mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan : Kepuasan kerja ini tercapai ketika pekerjaan yang dijalani seorang karyawan sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuan yang dimilikinya. Karyawan merasa puas bila pekerjaan tersebut dapat memberikan tantangan dan peluang pengembangan diri yang sesuai dengan kemampuan mereka.
- 2) Kepuasan terhadap upah : Kepuasan terhadap upah tercermin ketika karyawan merasa bahwa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerja yang dihadapi dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi tersebut. Karyawan merasa dihargai ketika imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusinya.
- 3) Kepuasan terhadap promosi : Kepuasan ini tercapai ketika karyawan merasa puas bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang melalui jenjang karir atau kenaikan jabatan dalam perusahaan.
- 4) Kepuasan terhadap pengawas : Karyawan akan merasa puas apabila mereka memiliki pengawas yang memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan tugas. Pengawas yang responsif dan mendukung akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja : Karyawan akan merasa puas apabila mereka memiliki rekan kerja yang mendukung, baik dalam bentuk bantuan teknis maupun dukungan sosial. Hubungan yang harmonis dan saling membantu antara rekan kerja akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan ini paling sering dilakukan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial khususnya, karena lapangan dalam arti kehidupan di masyarakat yang begitu luas dan tak terbatas itu merupakan laboratorium raksasa yang menyediakan berbagai fenomena menarik yang tidak habis-habisnya untuk diteliti, istilah lain untuk penelitian lapangan ini disebut juga penelitian kancah. Dalam praktiknya penelitian lapangan ini banyak dilakukan berhubungan dengan pranata, budaya, pengalaman hidup masyarakat, kelompok dan individu dalam berbagai bidang kehidupan yang digeluti masing-masing (Abdullah, 2015 : 88)

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan XY yang bergerak di bidang industri manufaktur rokok.

Populasi dan Sampel

Menurut (Hardani, 2020 : 79) menyatakan ‘populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuhan-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam

suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan Perusahaan XY yang berjumlah 33 karyawan.

Menurut (Sugiyono, 2017 : 81) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian, apabila populasi yang ada sangat besar dan peneliti tidak memungkinkan untuk mempelajari seluruh elemen populasi karena keterbatasan dana, waktu, atau tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi.

Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2017: 218), sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan kata lain, dalam penelitian ini, tidak ada pemilihan sampel secara acak atau terbatas, melainkan seluruh populasi yang ada akan dijadikan objek penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Uji Validitas

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Korelasi	Pearson Correlation	Sig(2-tailed)	Keterangan
Komunikasi Internal	X1.1	.733**	.000	Valid
	X1.2	.676**	.000	Valid
	X1.3	.771**	.000	Valid
	X1.4	.803**	.000	Valid
Gaya Kepemimpinan	X2.1	.831**	.000	Valid
	X2.2	.793**	.000	Valid
	X2.3	.831**	.000	Valid
	X2.4	.858**	.000	Valid
Work-Life Balance	X3.1	.792**	.000	Valid
	X3.2	.643**	.000	Valid
	X3.3	.713**	.000	Valid
	X3.4	.608**	.000	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	.654**	.000	Valid
	Y1.2	.717**	.000	Valid
	Y1.3	.702**	.000	Valid
	Y1.4	.847**	.000	Valid
	Y1.5	.742**	.000	Valid
	Y1.6	.800**	.000	Valid
	Y1.7	.761**	.000	Valid
	Y1.8	.821**	.000	Valid
	Y1.9	.751**	.000	Valid
	y.10	.820**	.0000	Valid

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh item dari masing-masing variabel menunjukkan nilai koefisien korelasi *Pearson* yang signifikan dengan nilai *Sig. (2-tailed)* sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Untuk variabel Komunikasi Internal, terdapat empat item (X1.1 sampai X1.4) dengan nilai koefisien korelasi berkisar antara 0,676 hingga 0,803. Ini menunjukkan bahwa seluruh item mampu merepresentasikan variabel tersebut dengan baik. Pada variabel Gaya Kepemimpinan, keempat item (X2.1 sampai X2.4) memiliki korelasi yang sangat tinggi, berkisar antara 0,793 hingga 0,858, yang juga menunjukkan tingkat validitas yang sangat kuat.

Sementara itu, untuk variabel *Work-Life Balance*, keempat item (X3.1 sampai X3.4) memiliki nilai korelasi antara 0,608 hingga 0,792, yang semuanya signifikan dan valid, meskipun terdapat sedikit variasi dalam kekuatan korelasi antar item. Adapun variabel Kepuasan Kerja terdiri dari sepuluh item (Y1.1 sampai Y1.10), yang semuanya juga dinyatakan valid, dengan nilai korelasi berkisar antara 0,654 hingga 0,847. Hal ini menunjukkan bahwa semua item mampu mengukur variabel kepuasan kerja secara konsisten dan akurat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas, sehingga layak digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
1.	Komunikasi Internal	.730	Reliabel
2.	Gaya Kepemimpinan	.847	Reliabel
3.	<i>Work Life Balance</i>	.636	Reliabel
4.	Kepuasan kerja	.920	Reliabel

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas dengan metode Cronbach's Alpha, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0,60, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel Komunikasi Internal memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,730, yang menunjukkan bahwa item-item dalam variabel ini memiliki konsistensi internal yang baik. Variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh nilai sebesar 0,847, yang termasuk dalam kategori sangat reliabel. Selanjutnya, variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,636, yang meskipun lebih rendah dibandingkan variabel lain, tetap memenuhi kriteria reliabilitas minimal dan dapat diandalkan. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai reliabilitas tertinggi yaitu sebesar 0,920, yang mengindikasikan bahwa item-item dalam variabel ini memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi. Dengan demikian, seluruh instrumen pada masing-masing variabel layak digunakan dalam penelitian karena terbukti konsisten dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Uji Normalitas

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas

Asymp.Sig (2-tailed)	Keterangan
.200	Berdistribusi normal

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov, diperoleh hasil output *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.200 lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa data tersebut ber distribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Komunikasi Internal	.474	2.111	Bebas Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	.326	3.067	Bebas Multikolinieritas
Work Life Balance	.424	2.357	Bebas Multikolinieritas

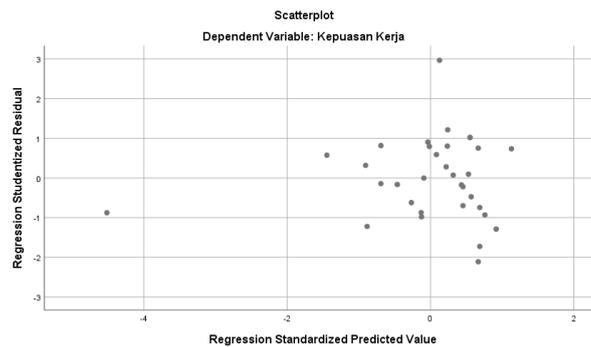
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinieritas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Tolerance yang seluruhnya lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF (Variance

Inflation Factor) yang berada di bawah angka 10. Variabel Komunikasi Internal memiliki nilai Tolerance sebesar 0,474 dan VIF sebesar 2,111. Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,326 dan VIF sebesar 3,067. Sementara itu, variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai Tolerance sebesar 0,424 dan VIF sebesar 2,357. Ketiga variabel ini memenuhi kriteria statistik untuk dinyatakan bebas multikolinieritas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan linier yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot menunjukkan bahwa nilai *Regression Standardized Predicted Value* terhadap *Regression Studentized Residual*. Berdasarkan grafik tersebut, titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar garis horizontal nol dan tidak membentuk pola tertentu (seperti bentuk kipas atau lengkungan). Penyebaran ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi homoskedastisitas, sehingga model layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 5 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized coefficients		Standardized coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	-.107	3.277		-.033	.974
Komunikasi Internal	.960	.288	.371	3.336	.002
Gaya Kepemimpinan	1.057	.303	.467	3.482	.002
<i>Work Linfe Balance</i>	.517	.360	.169	1.438	.161
F Hitung					47.096
Sig.					0.000
R					.911 ^a
<i>R Square</i>					.830
<i>Adjust R Square</i>					.812

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas maka dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0.107 - 0.960X_1 + 1.057X_2 + 0.517X_3$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa variabel Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan *Work-Life Balance* memiliki arah pengaruh positif terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja, meskipun tidak semuanya menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

- 1) Nilai konstanta (a) sebesar -0,107 artinya apabila tidak ada pengaruh dari variabel Komunikasi Internal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Work Life Balance (X3), maka variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar -0,107.
- 2) Variabel Komunikasi Internal memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,960 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Karena nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik komunikasi internal dalam organisasi, maka kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat. Besarnya pengaruh ditunjukkan pula oleh nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,371, yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan kontribusi moderat terhadap perubahan kepuasan kerja.
- 3) Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai koefisien sebesar 1,057 dengan tingkat signifikansi 0,002, yang juga lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai Beta sebesar 0,467 menunjukkan bahwa variabel ini memberikan kontribusi paling besar dibanding variabel lainnya dalam model ini.
- 4) Variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai koefisien sebesar 0,517 dengan nilai signifikansi 0,161, yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja bersifat positif tetapi tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, meskipun *Work-Life Balance* penting secara konsep, dalam konteks penelitian ini pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak terbukti secara kuat.

Secara keseluruhan, model regresi ini menunjukkan bahwa dua dari tiga variabel independen, yaitu Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan, secara signifikan memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan pada Perusahaan XY.

Uji t

1) Variabel Komunikasi Internal

Nilai koefisien regresi untuk Komunikasi Internal adalah 0,960 dengan nilai t hitung sebesar 3,336 dan nilai signifikansi (Sig) sebesar 0,002. Karena nilai Sig < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik komunikasi internal dalam perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan

Nilai koefisien regresi untuk Gaya Kepemimpinan adalah 1,057, dengan nilai t hitung sebesar 3,482 dan nilai Sig sebesar 0,002. Nilai Sig juga lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif akan mendorong meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

3) Variabel *Work-Life Balance*

Variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai koefisien sebesar 0,517, dengan t hitung sebesar 1,438 dan nilai Sig sebesar 0,161. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara parsial dalam penelitian ini. Meskipun arah pengaruhnya positif, tetapi kontribusinya terhadap kepuasan kerja belum cukup kuat secara statistik.

Uji F

Berdasarkan tabel ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 47,096 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara statistik. Artinya, secara simultan, Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan *Work-Life*

Balance berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PR. Restu Jaya. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi yang terjadi dalam kepuasan kerja karyawan.

Uji Koefisien Determinan (R^2)

Berdasarkan tabel nilai R Square sebesar 0,830 menunjukkan bahwa 83% variabilitas (perubahan) Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan Work Life Balance secara bersama-sama. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,812 memperhitungkan jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel. Nilai ini juga menunjukkan bahwa sekitar 81,2% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh model regresi setelah disesuaikan, sedangkan sisanya, yaitu sekitar 18,8%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. Nilai R sebesar 0,911 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel independen (Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan *Work-Life Balance*) dengan Kepuasan Kerja.

4.2 Pembahasan

Pengaruh Komunikasi Internal (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil uji regresi linier sederhana menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki koefisien regresi sebesar 0,960, nilai t_{hitung} sebesar 3,336, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,002. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Sig < 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak ada pengaruh signifikan antara komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan “ada pengaruh signifikan antara komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” diterima. Artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam komunikasi internal akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,960 satuan, dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi internal yang terjalin dalam organisasi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil ini memperkuat teori yang ada, bahwa komunikasi internal merupakan proses penyampaian informasi dalam organisasi yang dapat terjadi secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi ini tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan pesan, tetapi juga untuk menciptakan pemahaman, kerja sama antar bagian, serta suasana kerja yang kondusif (Paramarta et al., 2023). Sutrisno juga menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat kohesi sosial dalam organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, jenis komunikasi internal yang paling berpengaruh adalah komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah), yang memungkinkan adanya penyampaian kebijakan, umpan balik, dan aspirasi antara pimpinan dan karyawan. Selain itu, komunikasi horizontal juga berperan penting dalam menciptakan kolaborasi antar rekan kerja. Jika komunikasi di semua arah ini berjalan dengan lancar, maka akan tercipta lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan memotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi internal seperti pengetahuan, persepsi, hubungan antar individu, dan kondisi fisik (Sutrisno dalam Adriana, 2023) juga menjadi penentu keberhasilan komunikasi dalam organisasi. Bila faktor-faktor ini dikelola dengan baik, maka komunikasi internal dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak positif terhadap suasana kerja dan kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Mada Ganiya (2021) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitiannya di PT. Borneo Melintang, komunikasi internal terbukti berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, bersama dengan variabel lain seperti kepemimpinan dan motivasi. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi internal adalah salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, baik melalui penyampaian informasi, penguatan hubungan antar individu, maupun penciptaan suasana kerja yang terbuka dan partisipatif. Organisasi yang mampu mengelola komunikasi internal dengan baik akan memiliki sumber daya manusia yang lebih puas, termotivasi, dan produktif.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 1,057, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,482 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,002. Karena nilai Sig. < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a2) yang menyatakan “ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan. Nilai koefisien yang positif (1,057) mengindikasikan bahwa setiap peningkatan dalam variabel gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1,057 poin, dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.

Temuan ini memperkuat konsep yang dijelaskan oleh Thoha (2010: 9) bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau seni dalam memengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok, dengan tujuan mengarahkan mereka pada pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, menurut Marsam dalam Tarigan (2021: 4), gaya kepemimpinan mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan timnya dan merupakan hasil dari gabungan filosofi, keterampilan, dan sikap. Gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya memberikan arahan kerja, namun juga membangun rasa percaya diri, rasa dihargai, dan keterlibatan emosional dari para karyawan.

Dalam konteks gaya kepemimpinan otoriter seperti dijelaskan oleh Soesanto (Sanjaya & Desty, 2024: 5), kendati gaya ini cenderung sentralistik dan memiliki kontrol tinggi, efektivitasnya tetap dapat tercapai apabila dijalankan secara konsisten, adil, dan dengan disiplin tinggi. Kepemimpinan otoriter yang diterapkan dengan memperhatikan nilai-nilai profesionalisme dan keadilan dapat menciptakan rasa aman, jelasnya arah kerja, dan stabilitas dalam organisasi, yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan otoriter seperti pengambilan keputusan terpusat, tugas yang terperinci, subjektivitas pemimpin, pengawasan ketat, dan pendapat yang hanya menjadi *lips service* dapat menjadi pisau bermata dua. Bila tidak dikomunikasikan dengan baik, indikator tersebut bisa menurunkan kepuasan kerja. Namun bila disertai dengan kejelasan visi, ketegasan, dan perlakuan yang adil, maka gaya ini dapat memberikan rasa kepastian bagi karyawan, yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Mada Ganiya (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Borneo Melintang. Dalam penelitiannya, gaya kepemimpinan terbukti menjadi salah satu variabel penting yang mendorong meningkatnya kepuasan kerja, di samping komunikasi internal dan motivasi kerja.

Kesamaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya konsistensi empiris dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mempertegas bahwa peran pemimpin yang efektif dan adaptif terhadap kebutuhan serta kondisi organisasi menjadi kunci utama dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan memuaskan bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin tidak hanya menjadi pemberi instruksi, tetapi juga harus mampu menjadi teladan,

komunikator yang baik, serta fasilitator dalam mendukung perkembangan profesional dan emosional karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel *Work Life Balance* sebesar 0,517, dengan nilai t_{hitung} sebesar 1,438 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,161. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak ada pengaruh signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” diterima, sedangkan hipotesis alternatif (H_{a3}) yang menyatakan “ada pengaruh signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan XY” ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance*, dalam konteks penelitian ini, belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan secara parsial.

Meskipun arah koefisien menunjukkan pengaruh positif, namun secara statistik pengaruh tersebut belum cukup kuat. Ini berarti bahwa upaya perusahaan dalam mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan belum secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam konteks organisasi yang menjadi objek penelitian ini. Hasil ini dapat dijelaskan melalui teori *Work-Life Balance* menurut Lumunon (2019:8) yang menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan individu untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam kondisi ideal, keseimbangan ini mampu menciptakan kepuasan baik dalam aspek profesional maupun personal. Sementara itu, menurut Thomas (dalam Fiona Vebiola Lumban Gao, 2023:7), keseimbangan ini bukan hanya tentang waktu, namun juga mengenai keterlibatan dan kepuasan emosional terhadap kedua peran tersebut.

Lebih lanjut, menurut McDonald (dalam Sari & Hasyim, 2022:5), terdapat tiga indikator utama *work-life balance*:

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance) - kemampuan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance) - keterlibatan emosional dan fisik secara seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance) - tingkat kepuasan terhadap peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Apabila salah satu dari ketiga indikator ini tidak terpenuhi, maka *work-life balance* tidak akan berfungsi secara optimal dan efeknya terhadap kepuasan kerja menjadi tidak signifikan. Lebih lanjut, faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* menurut Dewi (2020:8) meliputi faktor individual seperti kecerdasan emosional, faktor organisasional seperti fleksibilitas kerja, serta faktor lingkungan seperti dukungan keluarga. Apabila perusahaan belum secara maksimal memberikan fleksibilitas kerja atau lingkungan kerja yang suportif, maka *work-life balance* karyawan tidak akan tercapai secara utuh. Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, misalnya penelitian oleh Mada Ganiya (2021) yang menyatakan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, *work-life balance* tidak diteliti secara langsung, tetapi hal ini membuka ruang bahwa dalam konteks tertentu seperti budaya organisasi, tekanan kerja, dan harapan pribadi, *work-life balance* mungkin belum menjadi prioritas utama bagi karyawan dalam mengevaluasi kepuasan kerja mereka.

Kemungkinan lainnya adalah bahwa dalam organisasi yang diteliti, karyawan memiliki kecenderungan untuk lebih menilai hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan komunikasi internal dibandingkan faktor keseimbangan hidup sebagai penentu utama kepuasan kerja. Dengan demikian, meskipun secara teoritis *work-life balance* penting, implementasinya mungkin belum dirasakan secara signifikan oleh karyawan sebagai sumber kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi Internal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Work Life Balance (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 47,096 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi tersebut jauh lebih kecil dari batas kritis 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara statistik. Artinya, variabel Komunikasi Internal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Work Life Balance (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “tidak ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan XY” ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan “ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan XY” diterima.

Dengan kata lain, kombinasi ketiga variabel bebas tersebut mampu menjelaskan secara bermakna perubahan atau variasi dalam kepuasan kerja karyawan di PR. Restu Jaya. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang tepat, serta kemampuan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, merupakan komponen penting yang saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan.

Komunikasi Internal merupakan proses penting dalam menjaga hubungan antar karyawan dan antara manajemen dengan karyawan. Komunikasi yang efektif akan meningkatkan kejelasan tugas, mengurangi konflik, dan meningkatkan rasa saling percaya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan, menurut berbagai teori, merupakan faktor kunci yang memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kenyamanan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu beradaptasi, bersikap adil, memberi dukungan, dan memberdayakan karyawan cenderung menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Work Life Balance memungkinkan karyawan untuk membagi waktu dan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut McDonald (dalam Sari & Hasyim, 2022), keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam kehidupan kerja dan pribadi berkontribusi terhadap kebahagiaan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Penelitian oleh Mada Ganiya (2021) juga menunjukkan bahwa Komunikasi Internal, Kepemimpinan, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut, Komunikasi Internal dan Kepemimpinan terbukti memberikan kontribusi penting terhadap kepuasan kerja karyawan, serupa dengan temuan dalam penelitian ini. Meski variabel yang digunakan tidak sepenuhnya sama (penelitian ini menggunakan Work Life Balance sebagai tambahan), namun arah pengaruh dan hasil signifikan secara simultan tetap konsisten.

Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun Work Life Balance secara parsial mungkin tidak memberikan pengaruh signifikan (sebagaimana dibahas sebelumnya), namun dalam konteks simultan – ketika dikombinasikan dengan komunikasi internal dan gaya kepemimpinan – ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan secara kolektif mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan perlu memperhatikan aspek komunikasi internal yang terbuka dan transparan, gaya kepemimpinan yang suportif dan adaptif, serta dukungan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan pribadi guna menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini, yaitu :

1) Variabel Komunikasi Internal memiliki nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ dengan nilai t

- hitung sebesar $3,336 > t_{\text{tabel}}$. Dengan demikian, komunikasi internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY.
- 2) Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ dengan nilai t_{hitung} sebesar $3,482 > t_{\text{tabel}}$. Dengan demikian, gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY.
 - 3) Variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai signifikansi sebesar $0,161 > 0,05$ dengan nilai t_{hitung} sebesar $1,438 < t_{\text{tabel}}$. Dengan demikian, *wor- life balance* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan XY.
 - 4) Secara simultan, komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan XY. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung sebesar $47,096 > F_{\text{tabel}}$.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] G. Pratidina, L. Mulyawati, R. Seftiansyah, and Z. Yeza, "DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)," vol. 3, pp. 9920-9932, 2024.
- [2] P. Paulus, M. Suhendro, and D. R. Sofiaty, "Pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan cv centrum tehnik diesel jakarta," pp. 34-44, 2022.
- [3] S. Wahyuningsih, *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Penerbit NEM, 2021.
- [4] H. Soesanto, *Pemimpin: Menciptakan Budaya Unggul Generasi Milenial*. PT Kanisius, 2019.
- [5] V. Sanjaya and W. Desty, "Pengaruh Disiplin Kerja , Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)," vol. 6, no. 1, pp. 29-45, 2024.
- [6] P. Frame and M. Hartog, "From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance," *Into Swamp Ethical Pract. Implement. Work. Balanc.*, 2003.
- [7] A. Minarika, R. S. Purwanti, and A. Muhidin, "PENGARUH WORK FAMILY CONFLICT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi pada PT . Pacific Eastern Coconut Utama Pangandaran) vol. 2, pp. 1-11, 2020.
- [8] A. Putri, A. Amran, and A. Putri, "Employees ' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic," vol. 1, no. 1, pp. 1-5, 2021.
- [9] W. A. Paramarta, P. S. Manajemen, S. Tinggi, I. Manajemen, and I. Handayani, "PENERAPAN KOMUNIKASI INTERNAL PEGAWAI DI DINAS," vol. 13, no. 01, pp. 29-38, 2023, doi: 10.37478/als.v13i1.2501.
- [10] G. D. Dipayana and K. K. Heryanda, "Pengaruh komunikasi internal dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada satuan polisi pamong praja kabupaten buleleng," vol. 6, no. 2, pp. 112-121, 2020.
- [11] S. Al-maktabah, J. Perpustakaan, D. Vol, and R. Issn, "PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS KABUPATEN SUMEDANG" vol. 12, no. 2, 2020.
- [12] M. Thoha, *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media. Rajawali Pers, 2010.
- [13] I. Tarigan, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT . NAGA HARI UTAMA," vol. 7, no. 2, 2021.
- [14] F. Supriyanto, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RESTAURANT PAGI SORE CABANG SUNGAI LILIN," vol. 4, no. 1, pp. 1-13, 2021.
- [15] R. R. Lumunon, "R . R . Lumunon ., G . M . Sendow ., Y . Uhing ... TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT . TIRTA INVESTAMA (DANONE) AQUA AIRMADIDI THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE , OCCUPATIONAL HEALTH AND WORKLOAD ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION PT . TIRTA INVESTAMA (DANO," vol. 7, no. 4, pp. 4671-4680, 2019.

- [16] R. D. Fiona Vebiola Lumban Gao, "ANALISIS WORK LIFE BALANCE PADA," vol. 7, pp. 30-37, 2023.
- [17] S. P. Sari and W. Hasyim, "Pengaruh Work Life Balance , Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . Manufaktur Cikarang," vol. 5, no. 3, pp. 161-167, 2022.
- [18] P. Afandi, *Manajemen sumber daya manusia : Teori, konsep dan indikator*. 2018.
- [19] M. A. Firdaus, R. Tinakartika, R. Fakultas, B. Universitas, I. Khaldun, and I. Meylanimutiara, "PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELUANG KARIER," vol. 2, no. 4, 2019.
- [20] E. Suhartini, *Motivasi Kepuasan Kerja dan Kinerja.pdf*. 2013.
- [21] Abdullah, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. 2015.
- [22] Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group. 2020.
- [23] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV, 2017.