

Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang Ditinjau Dari Kepemimpinan Dan Komunikasi

Stefani Firahani Prastiwi¹, Aris Puji Purwatiningsih², Awanis Linati Haziroh³,
Adilla Kustya Ulfa⁴

¹Universitas Dian Nuswantoro Semarang, 211202107111@mhs.dinus.ac.id

²Universitas Dian Nuswantoro Semarang, aris.puji.p@dsn.ac.id

³Universitas Dian Nuswantoro Semarang, awanislinati@dsn.dinus.ac.id

⁴Universitas Dian Nuswantoro Semarang, adilla@dsn.dinus.ac.id

ABSTRAK

Aspek kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu faktor utama dalam mendukung kinerja sebuah organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti komunikasi serta kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, melibatkan 48 pegawai sebagai sampel. Analisis yang dilakukan memperoleh hasil yang memperlihatkan bahwasannya baik kepemimpinan maupun komunikasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, dengan kontribusi sebesar 46,3%. Dapat disimpulkan bahwasannya gaya kepemimpinan yang terbuka serta pola komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meskipun masih terdapat faktor-faktor lainnya di luar dua variabel ini yang juga perlu diperhatikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Employee job satisfaction is one of the key factors in supporting organizational performance, influenced by various elements such as communication and leadership. The objective of this study is to analyze the influence of leadership and communication on the level of job satisfaction among employees at the Department of Youth and Sports of Semarang City. This research employs a quantitative approach with a survey method, using a questionnaire as the data collection instrument and involving 48 employees as the sample. The analysis reveals that both leadership and communication have a positive and significant impact on job satisfaction, contributing 46.3%. It can be concluded that an open leadership style and effective communication patterns can enhance employee job satisfaction, although there are other contributing factors beyond these two variables that also warrant attention.

Keywords : Leadership, Communication, Job Satisfaction.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia, baik untuk perusahaan besar maupun kecil, sangat penting, dan mereka menentukan keberhasilan atau kegagalan bisnis. Karena itu, pembinaan yang cermat dan tepat secara optimal dibutuhkan oleh organisasi. Bagaimana para pimpinan mengelola organisasi bergantung pada seberapa efektif mereka mendorong sumber daya manusia (Mendrofa et al., 2021). Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sudah sering disinggung, namun masih banyak organisasi yang mengabaikannya dan hanya sedikit yang menerapkan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dengan terencana dan fokus, baik pada organisasi maupun individu (Nurul et al., 2024)

Kepuasan kerja yang tinggi artinya pegawai yang bekerja melihat pekerjaannya adalah suatu hal yang menyenangkan, jalannya organisasi secara utuh dipengaruhi



juga oleh kepuasan kerja, maka kepuasan kerja dianggap sebagai suatu faktor penting (Handoko et al., 2021). Karyawan dapat menentukan apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak dengan mengukur kepuasan kerjanya. Kebahagiaan kerja dan usia karyawan berkorelasi; semakin tua seorang karyawan, semakin puas mereka dengan posisinya. Karena mereka memiliki lebih banyak pengalaman, mereka lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, sehingga berkontribusi terhadap kebahagiaan kerja mereka. Rasa puas dan tidak puas ditentukan oleh harapan. Seorang karyawan akan merasa lebih puas jika mereka menerima lebih dari yang mereka harapkan atau kurang dari yang mereka harapkan (Erwana, 2022).

Peran dan kewajiban seorang pimpinan pada organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dalam bekerja. Kepemimpinan berarti dapat mempengaruhi orang lain. Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang efektif sangat berpengaruh pada kinerja karyawan; motivasi dan tindakan menjadi tolak ukur untuk menghasilkan output pekerjaan yang positif, kondisi ini secara tidak langsung mendukung tumbuhnya motivasi dan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Maka peranan dan bagaimana seorang pemimpin dalam memimpin akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai (Handoko et al., 2021). Kepemimpinan merupakan keahlian dalam mempengaruhi, menjalankan, serta memberikan arahan sebuah tindakan individu maupun tim guna merealisasikan tujuan yang ada. Kepemimpinan menjadi aspek krusial pada suatu kelompok atau organisasi karena pemimpin memiliki peran besar dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai target. Seorang pemimpin perlu memahami karakteristik pegawai agar dapat membimbing mereka efektif dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang diterapkan akan berdampak signifikan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Sebuah organisasi yang sukses bergantung pada kualitas pemimpinnya karena seorang pemimpin dengan atribut-atribut ini akan mampu membimbing semua bawahannya, memanfaatkan sumber dayanya, mengantisipasi perubahan yang tidak terduga, mengatasi kelemahan apa pun, dan membawa organisasi pada jalur yang tepat untuk mencapai tujuannya jangka waktu tertentu (Nasution & Rizky, 2024).

Selain kepemimpinan, Komunikasi merupakan dasar dari semua interaksi manusia. Komunikasi juga dibutuhkan dalam suatu organisasi, hal ini juga mempengaruhi kepuasan pegawai. Komunikasi yang buruk dapat mempersulit tercapainya suatu tujuan organisasi. Komunikasi disebut sebagai proses penting untuk bertukar pandangan, menyalurkan ide, perasaan dan informasi dalam organisasi (Putra & Sinambela, 2021). Jika komunikasi terjalin dengan baik dan efektif akan membantu pegawai untuk terciptanya kepuasan kerja pegawai melalui komunikasi. Sebagaimana dinyatakan oleh (Husin, 2024) kepemimpinan dan komunikasi adalah dua elemen penting yang memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dalam sebuah organisasi. Ketika karyawan berada di tempat kerja dalam lingkungan yang mendukung dan positif, mereka merasa lebih puas.

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 79 Tahun 2016, Dispora Kota Semarang dibentuk untuk memenuhi ketentuan Pasal 8 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 mengenai Pembentukan dan Susunan Daerah Kota Semarang. Peraturan tersebut mengatur peran, struktur organisasi, tanggung jawab, dan protokol operasional dinas dalam administrasi dan pelaksanaan perundang-undangan daerah. Dengan pembentukan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang, diharapkan dapat berkontribusi pada kemajuan sektor pemuda dan olahraga di Kota Semarang melalui peningkatan operasi dan kemampuan teknis (Permadi, 2020). Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang, merupakan

instansi pemerintah yang membantu walikota untuk mengelola berbagai program yang berkaitan dengan bidang Kepemudaan dan Olahraga, kesuksesan program tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia dan keuangan, tetapi juga kinerja dan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi dari berbagai hal, seperti gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Penelitian ini melakukan survei pendahuluan terhadap 20 pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang guna mengetahui unsur-unsur yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Tabel Kuesioner Pra Survey

Variabel	Pernyataan	YA		TIDAK	
		Angka	Persen (%)	Angka	Persen (%)
Kepemimpinan	Pimpinan anda secara aktif berusaha membina hubungan kerja yang baik dengan pegawai	12	60%	8	40%
	Pimpinan mendengarkan dan mempertimbangkan masukan dari pegawai	7	35%	13	65%
Komunikasi	Saya terbantu dalam membangun hubungan yang baik dengan pimpinan dan sesama dengan komunikasi	15	75%	5	25%
	Saya merasa senang dengan komunikasi yang saya lakukan terhadap atasan dan pegawai lainnya	13	65%	7	35%
Kepuasan Kerja	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan baik	14	70%	6	30%
	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya saat ini	10	50%	10	50%

Pada variabel Kepemimpinan, memiliki 20 responden dengan hasil pra survei pada variabel ini, 40% merasa tidak setuju dengan pernyataan "Pimpinan secara aktif membina hubungan baik dengan pegawai", dan 65% merasa tidak setuju dengan pernyataan "Pimpinan mendengarkan dan mempertimbangkan masukan dari pegawai". Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan kebutuhan untuk memperkuat hubungan antara pegawai dan pimpinan, khususnya dalam mendengarkan masukan dari pegawai agar pegawai merasa dihargai. Pada variabel Komunikasi, memiliki 20 responden, sebanyak 25% yang menyatakan bahwa pimpinan dan sesama belum sepenuhnya menciptakan hubungan kerja yang baik, dan 35% menyatakan bahwa mereka belum merasa sepenuhnya senang dengan komunikasi yang tercipta. Kurangnya interaksi langsung dapat menjadi penyebab terciptanya rasa kurang nyaman saat dalam berdiskusi dengan pimpinan dan sesama pegawai. Pada variabel Kepuasan Kerja, memiliki 20 responden dengan 30% merasa belum dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik, namun ada 50% responden yang merasa tidak bangga dengan pekerjaan yang mereka miliki saat ini. Hal ini menunjukkan adanya faktor yang mempengaruhi Kepuasan pegawai dalam bekerja, seperti kurangnya apresiasi dan dukungan dalam bekerja. Pada hasil pra survei juga menunjukkan bahwa sebagian pegawai tidak merasa bangga terhadap pekerjaannya, hal ini mengindikasikan adanya masalah yang berdampak pada kepuasan pegawai.



Tabel prasurvei dan penjelasan yang sudah ditulis menunjukkan bahwa tiga variabel masih mengalami kendala sesuai dengan data prasurvei yang disebar dan diisikan. Faktor-faktor tersebut adalah komunikasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan. Studi ini dilakukan dengan tujuan guna memperoleh pemahaman mengenai tentang bagaimana kepemimpinan serta komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam tentang kepemimpinan dan komunikasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang. Dengan memahami hubungan antara ketiga variabel ini, diharapkan hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penguatan peran kepemimpinan dan perbaikan sistem komunikasi internal.

B. KAJIAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok guna mengubah perilaku mereka dalam rangka mencapai tujuan tertentu, baik yang bersifat individu maupun kolektif. Aktivitas kepemimpinan mencakup upaya mengarahkan, membimbing, dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan (Awaluddin et al., 2024) Keberhasilan organisasi tergantung dengan efektivitas pemimpinnya, karena pemimpin yang terampil akan mampu mengarahkan organisasi menuju target atau capaian yang diharapkan (Putra & Sinambela, 2021)

Mereka yang mampu mempengaruhi dan mempengaruhi orang lain adalah pemimpin yang berhasil (Sugiono et al., 2021). Kepemimpinan mempunyai hubungan yang mendalam terhadap keberhasilan suatu instansi, Keputusan yang diambil oleh pemimpin secara tidak langsung menentukan keberhasilan atau gagalnya sebuah instansi. Maka, seorang pemimpin perlu memanfaatkan kewenangannya dalam mengatur dan mengubah sikap pegawai agar pegawai mau bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang optimal. Menurut Anjani (2020), indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan mendengarkan; 2) kepemimpinan partisipatif; 3) kemampuan menetapkan tugas dan waktu; 3) kemampuan memberikan tugas dan persetujuan; 4) serta kemampuan mendorong kolaborasi dan koneksi positif.

Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu alat dalam meningkatkan hubungan antara pegawai dan pemimpin dalam kerja sama, kepercayaan, dan motivasi pegawai, bila ini terjalin dengan baik perasaan senang dan nyaman akan muncul pada saat bekerja. (Husin, 2024) Komunikasi digunakan sebagai upaya untuk mendorong orang lain memahami pendapat sesuai dengan yang diinginkan pembicara. Menurut Ferdiansyah et al., (2021) komunikasi yang baik di dalam organisasi mendorong keterbukaan, mempererat hubungan antar rekan kerja, serta mengurangi terjadinya kesalahpahaman, sehingga Membangun suasana kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan keharmonisan antar pegawai. Melalui komunikasi, diharapkan tercapai suatu pandangan dan pengertian yang sama, makna komunikasi lebih dalam daripada sekadar menulis atau berbicara, didalamnya tercakup pesan yang ingin disampaikan dalam Nasution & Rizky, (2024) Kita dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif sangat penting untuk membina hubungan positif antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga memfasilitasi ekspresi pemikiran yang jelas, memastikan bahwa semua orang mempunyai pemikiran yang sama. Indikator

komunikasi yang digunakan menurut Yulinda (2020) adalah: 1) pemahaman; 2) kenikmatan; 3) dampak pada sikap di tempat kerja; 4) peningkatan hubungan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai evaluasi kognitif dan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam respons perilaku terhadap tugas maupun dinamika lingkungan kerja (Astuti et al., 2024). Kepuasan kerja terjadi ketika seseorang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka, yang dapat menghasilkan penilaian terhadap tempat kerja. Aktivitas yang dilakukan seseorang di tempat kerja dan menghasilkan perasaan negatif yang rendah mengenai sebuah pekerjaan sehingga mampu mendapatkan evaluasi atas pekerjaannya (Rofiliana & Rofiuddin, 2021). Jika melihat dari sisi organisasi ataupun individu untuk kepuasan kerja, masing masing akan cenderung memaksimalkan untuk keuntungan pribadi. Harapan pegawai dalam menerima imbalan cenderung lebih besar dibanding dengan apa yang seharusnya diterima. Menurut G. A. Putri & Widiyanto (2022) Kepuasan kerja menggambarkan perasaan subjektif karyawan terhadap pengalaman mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang terlihat dari perilaku positif yang ditunjukkan dalam pekerjaan serta pengalaman mereka di lingkungan kerja. Kepuasan kerja menjadi komponen penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi mendorong karyawan bekerja maksimal dalam suatu organisasi (Ningtyas, 2025). Pada variabel kepuasan kerja, Menurut Widodo & Riyadi (2020) berikut adalah indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan: 1) kebahagiaan kerja; 2) merasa cukup perihal gaji; 3) merasa nyaman dengan pekerjaan; 4) merasa senang dengan sikap bos, 5) merasa puas bersama rekanan ; 6) promosi.

Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan mempunyai peran penting di mana jika penerapannya suportif, komunikatif, dan adil akan mendorong karyawan merasa dihargai dan nyaman dalam menjalankan tugasnya (Cahyati & Adelia, 2024). Sejalan dengan Ningtyas (2025) yang menyatakan persepsi karyawan terhadap seorang pimpinan menjadi aktor penting dalam organisasi. Temuan serupa diungkapkan oleh Wahyuningsih & Sudibjo, (2022), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam organisasi secara signifikan berkontribusi dalam Kondisi lingkungan kerja yang positif berperan dalam memacu motivasi dan antusiasme kerja, serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi kepada karyawan. Kemudian pada riset terdahulu oleh Waruwu et al., (2025); Sinuhaji Andre(2024); Sewang(2023) telah memperlihatkan bahwasannya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan pada tingkat kepuasan karyawan. Maka dari itu hipotesis didalam riset ini yaitu:

H₁ Kepemimpinan berdampak positif dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

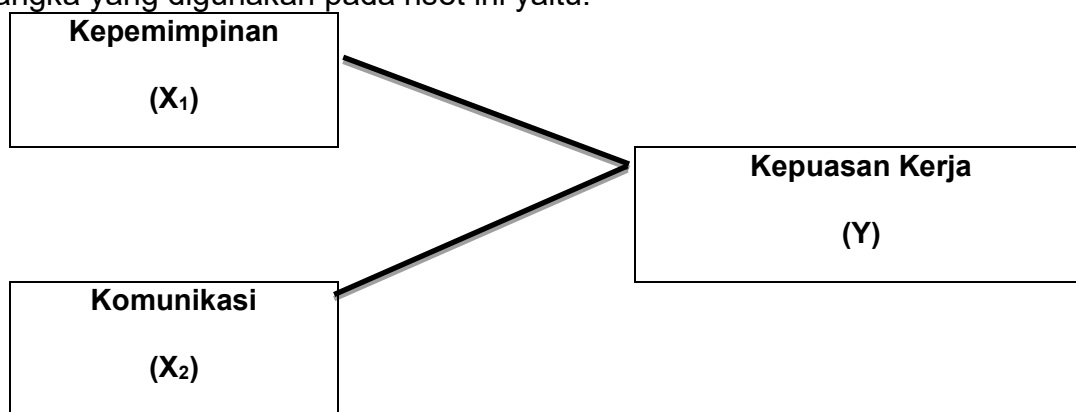
Menurut Robbins & Judge (2017), komunikasi dalam perusahaan yaitu proses pemaparan dan pemahaman makna antara individu atau kelompok di dalam lingkungan kerja. Komunikasi tidak hanya sebatas proses pengiriman informasi, melainkan juga memastikan bahwa informasi yang diterima dapat dipahami dengan tepat oleh penerima sesuai dengan maksud pengirim. Sesuai dengan (Farhana, 2023) komunikasi yang lancar dalam perusahaan berkontribusi dalam membangun



budaya kerja yang positif, ialah faktor penting dalam upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai. Nurdin & Prinandita(2023) menyatakan jika komunikasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memperkuat rasa memiliki dan keterikatan emosional pegawai terhadap perusahaan. Sejalan pada Penelitian Nur(2020);Ulfa & Surenda(2021); N. A. Putri et al., (2025); Crefioza & Tasnim (2025)menemukan bahwa komunikasi secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, hipotesis kedua pada riset ini yaitu:

H₂ Komunikasi berdampak positif signifikan pada kepuasan kerja karyawan

Kerangka yang digunakan pada riset ini yaitu:



C. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian dan Jenis Data

Pendekatan yang diterapkan didalam riset ini ialah metode kuantitatif. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu untuk mengukur secara objektif dan sistematis hubungan antar variabel yang terdapat di lapangan. Dalam Sugiyono (2020) metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berlandaskan pada filosofi tertentu, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian, serta analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Populasi dan Sumber Data

Populasi menjadi fokus riset. Karyawan yang berasal dari dispora menjadi populasi penelitian. Sugiyono (2020) Penelitian ini menggunakan kuesioner, yang terdiri dari berbagai pertanyaan yang disesuaikan dengan indikasi yang telah diidentifikasi oleh peneliti, untuk mengumpulkan data dan informasi dari responden. Populasi merujuk pada kelompok individu yang lebih besar, yang terdiri dari Subjek maupun objek penelitian yang dipilih secara purposif oleh peneliti berdasarkan jumlah serta karakteristik tertentu. Seluruh pekerja (DISPORA) Kota Semarang yang berjumlah 108 orang merupakan populasi pada riset yang dilakukan. Populasi ini mencakup pegawai yang bekerja di bergai unit dan lokasi di bawah naungan Dispora Kota Semarang.

Namun, dalam riset yang dilakukan, sampel yang dipakai yaitu 48 orang pegawai yang bekerja di Kantor Dispora Pamularsih, dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada divisi pengelolaan administrasi serta kebijakan di instansi tersebut.

Teknik sampling yang diterapkan adalah purposive sampling, di mana sampel dipilih secara selektif berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Kriteria dalam riset meliputi pegawai yang bekerja di kantor pusat Dispora Pamularsih dan berstatus sebagai PNS.

Peneliti menggunakan kuesioner yang terdiri dari berbagai pertanyaan yang disesuaikan dengan indikator yang telah diidentifikasi, adapun tujuan dari kuesioner ini yaitu guna mengumpulkan data dan informasi dari responden.

Teknik Analisis Data

Data diambil melalui kuesioner yang sudah disebarakan responden, *skala likert* digunakan untuk mengukur data survei yang akan dikumpulkan.

Tabel Sistem Penilaian Instrumen Berdasarkan Skala Likert

Bentuk Item	Pola Skor			
	SS	S	TS	STS
Pernyataan Positif	4	3	2	1
Pernyataan Negatif	1	2	3	4

Kita akan melihat validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian yang didistribusikan. Uji multikolinieritas, heterokedastisitas, uji-T, uji simultan (F), dan uji determinasi juga dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui apakah asumsi dasar penelitian telah terpenuhi. Semua ini dilakukan dengan uji asumsi klasik.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Coba Instrumen

Hasil Uji Validitas

Tabel Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
KEPEMIMPINAN (X1)	X1.1	0,612	0,284	VALID
	X1.2	0,650	0,284	VALID
	X1.3	0,688	0,284	VALID
	X1.4	0,646	0,284	VALID
	X1.5	0,551	0,284	VALID
KOMUNIKASI (X2)	X2.1	0,630	0,284	VALID
	X2.2	0,728	0,284	VALID
	X2.3	0,765	0,284	VALID
	X2.4	0,743	0,284	VALID
KEPUASAN KERJA (Y)	Y1.1	0,678	0,284	VALID
	Y1.2	0,582	0,284	VALID
	Y1.3	0,663	0,284	VALID
	Y1.4	0,486	0,284	VALID
	Y1.5	0,812	0,284	VALID

Pengujian validitas dilakukan guna memastikan bahwasannya alat riset mempunyai kemampuan dalam mengukur variabel dengan tepat. Hasil memperlihatkan bahwasannya variabel Kepuasan Kerja (Y), Kepemimpinan (X1) dan



Komunikasi (X2) memiliki nilai R hitung yang lebih besar daripada R tabel (0,284). Mereka juga memiliki nilai signifikansi 0,05. Akibatnya, seluruh instrumen dinyatakan sah.

Hasil Uji Realiabilitas

Konsistensi alat ukur dinilai melalui pengujian reliabilitas. Nilai ini ditentukan dengan standar (0,60)

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standarr	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,620	0,60	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,683	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,657	0,60	Reliabel

Variabel kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan kepuasan kerja (Y) masing-masing memiliki alfa Cronbach's 0,620, 0,683, dan 0,657. Oleh karena itu, setiap pernyataan yang dibuat mengenai masing-masing variabel dianggap dapat diandalkan.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas diterapkan guna memastikan bahwasannya data model regresi mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji Kolmogorov-Smirnov satu sampel digunakan.

One Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
N		48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,78608236
Most Extreme Differences	Absolute	0,100
	Positive	0,076
	Negative	-0,100
Test Statistic		0,100
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai Asymp.Sig 2-tailed sebesar 0,200, yang melebihi 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa distribusi data residual bersifat normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
(Kepemimpinan) X1	0,787	1,270
(Komunikasi) X2	0,787	1,270

Nilai VIF pada kolom statistik kolinearitas tidak lebih dari 10, dan toleransinya lebih dari 0,1 dalam tabel sebelumnya. Model regresi dapat digunakan karena temuan tersebut menunjukkan tidak multikolinear.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,427	1,884		-0,757	0,453
1 Kepemimpinan	0,058	.0,113	0,084	0,513	0,610
Komunikasi	0,130	0,125	0,171	1,047	0,301

a. Dependent Variable: abs

Dengan nilai signifikansi lebih dari 0,05, variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) memaparkan bahwasannya model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Ini didasarkan pada asumsi bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi jika nilai signifikansi lebih dari 0,05.

Uji Hipotesis Uji T

Tabel Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coefficients Beta	t	sig
	B	Std. Error			
1 (Constant)	4,712	1,816		2,596	0,013
Kepemimpinan	0,249	0,117	0,272	2,128	0,039
Komunikasi	0,516	0,128	0,513	4,014	0,000

Nilai sig pada variabel Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) menunjukkan bahwa model regresi tidak terdapat permasalahan heteroskedastisitas. Keputusan ini didasarkan pada pemahaman bahwa tidak ada bukti heteroskedastisitas jika nilai signifikansi melebihi 0,05.

Hipotesis 1: Nilai t hitung Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2,128, sementara untuk nilai t tabel didapatkan dengan rumus $(n-k-1)$, sehingga diperoleh $(48-2-1) = 45$ dengan sig. $\alpha = 0,05$, diperoleh hasil t tabel 2,014. Jadi Kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,128 > 2,014$) dengan nilai signifikansi $0,039 < 0,05$ dengan demikian, secara parsial hipotesis 1 menyatakan "Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja" **Diterima**

Hipotesis 2: Nilai t hitung Komunikasi terhadap kepuasan kerja sebesar 4,014, sementara untuk nilai t tabel didapatkan dengan rumus $(n-k-1)$, sehingga diperoleh $(48-2-1) = 45$ dengan sig. $\alpha = 0,05$, diperoleh hasil t tabel 2,014. Jadi Kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung $>$ t tabel ($4,014 > 2,014$) dengan nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ dengan demikian, secara parsial hipotesis 2 menyatakan "Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja" **Diterima**



Uji F

Tabel Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
1	Regresion	51,095	2	25,547	20,852	0,000
	Residual	53,908	44	1,225		
	Total	105,001	46			

Nilai signifikansi F sebesar 0,000 pada tabel sebelumnya menunjukkan bahwasannya nilai signifikansi uji F (P-Value) lebih kecil dari nilai ambang batas signifikansi sebelumnya sebesar 5% (0,05). Kepemimpinan dan komunikasi mempengaruhi kepuasan secara bersamaan atau bersamaan kerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	0,698	0,487	0,463		1,10688

Menurut statistik di atas, kepemimpinan dan komunikasi bertanggung jawab atas variasi kepuasan kerja, meskipun angka 46,3% mungkin tampak kecil. Namun, koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,463, atau 46,3%, menunjukkan bahwasannya variabel yang ditemukan dalam penelitian ini hanya bertanggung jawab atas sebagian kecil dari variasi kepuasan kerja. Di luar penelitian ini, ada banyak faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 2,128 dan komunikasi sebesar 4,014, keduanya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,014 serta signifikan di bawah 0,05. Artinya, baik kepemimpinan maupun komunikasi terbukti memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini selaras dengan pendapat Handoko et al. (2021) serta Cahyati dan Adelia (2024), yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan komunikatif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, komunikasi yang efektif terbukti mampu memperkuat hubungan interpersonal serta membangun rasa aman dan nyaman di tempat kerja (Ferdiansyah et al., 2021; Husin, 2024). Nurdin dan Prinandita (2023) juga mendukung bahwa komunikasi yang baik memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja. Namun demikian, berdasarkan survei, masih ada sebagian pegawai yang merasa kurang didengar dan kurang dihargai, yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam praktik komunikasi dua arah dan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif (Anjani, 2020; Nasution & Rizky, 2024).

Selanjutnya, meskipun sebagian besar pegawai merasa mampu menjalankan tugasnya dengan baik, hanya separuh dari responden yang menyatakan merasa

bangga terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa selain kepemimpinan dan komunikasi, masih ada faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hasil uji koefisien determinasi mencatat bahwa kepemimpinan dan komunikasi hanya menjelaskan 46,3% variasi terhadap kepuasan kerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, seperti sistem kompensasi, beban kerja, serta peluang pengembangan karier (Putri & Widiyanto, 2022; Ningtyas, 2025). Hal ini diperkuat oleh pernyataan Astuti et al. (2024) bahwa keseimbangan antara harapan dan kenyataan dalam dunia kerja turut membentuk tingkat kepuasan karyawan. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada perbaikan komunikasi dan kepemimpinan, melainkan juga pada kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Pengakuan atas kinerja, sistem promosi yang adil, serta ruang untuk pengembangan diri menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan berorientasi pada kepuasan kerja jangka panjang.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang. Kepemimpinan yang diterapkan secara suportif, terbuka, dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja, sementara komunikasi yang berjalan dengan baik membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan membangun rasa memiliki terhadap organisasi. Meskipun demikian, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi hanya berkontribusi sebesar 46,3% terhadap kepuasan kerja, yang berarti masih terdapat faktor-faktor lain di luar dua variabel tersebut yang turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan memiliki saran dalam pengembangan yang lebih lanjut. Penerapan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan partisipatif tampaknya dapat memberikan dampak positif terhadap perasaan dihargai di kalangan pegawai. Selain itu, pola komunikasi internal yang konsisten dan dua arah dapat berkontribusi dalam membentuk hubungan kerja yang lebih kuat dan harmonis. Temuan ini juga menunjukkan bahwasannya kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi semata, melainkan juga oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Beberapa variabel lain yang diperkirakan dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan relevan untuk diteliti lebih lanjut antara lain kompensasi, beban kerja, *work-life balance*, motivasi kerja, serta budaya organisasi. Variabel-variabel tersebut telah banyak disebut dalam literatur sebagai faktor-faktor yang mampu memengaruhi sikap dan kepuasan pegawai dalam bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Anjani, A. N. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan, Kepribadian Dan Kapabilitas Inovasi Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Cisarua Kabupaten Bandung Barat*. Universitas Komputer Indonesia Bandung.
- Astuti, M. D., Akhmad, K. A., & Rahmawati, E. D. (2024). *Mpa 2 Fix*. 2(3).
- Awaluddin, N. I., Mardjuni, S., & Abubakar, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Nusantara Power Updk Bakaru Pare-Pare. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 335–342. <https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4441>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Crefioza, O., & Tasnim, M. (2025). *Hubungan Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja pada Yamaha Tjahaja Baru Kota Solok*. 4(1), 1–8.
- Erviana, A. (2022). Kepuasan Kerja Pegawai Dinas P3Akb Kabupaten Bojonegoro Ditinjau Dari Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komunikasi. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(2), 126–140. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i2.599>
- Farhana, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 581–593.
- Ferdiansyah, I. W., Fetty, P., Sary, S. S., & Pd, M. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Golden Mitra Anugerah Batam) Effect Of Organizational Communication On Employee Job Satisfaction (Study on PT. Golden Mitra Anugerah Batam). *E-Proceeding of Management*, 8(2).
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 6(1), 17–26. <https://doi.org/10.47335/ema.v6i1.61>
- Husin, W. L. (2024). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri 1 Dungaliyo Kabupaten Gorontalo*. 4(1), 1–16. <https://iyb.ac.id/jurnal/index.php/jgp/article/view/374>
- Mendrofa, S. S., Samalua, S., & Fau, J. F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 128–134.
- Nasution, M. I. K., & Rizky, M. C. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan , Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selat*. 7(September), 172–190.

- Ningtyas, A. A. (2025). *Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Generasi Mutiara Bangsa Jakarta Timur The Effect Of Leadership And Compensation On Employee Job Satisfaction At Pt Generasi Mutiara Bangsa , East*. 4487–4497.
- Nur, H. M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Pidie. *Jurnal Sains Riset*, 9(3), 43–51. <https://doi.org/10.47647/jsr.v9i3.158>
- Nurdin, S., & Prinandita, S. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen*, 5(1), 14–25. <https://doi.org/10.51977/sainsm.v5i1.1020>
- Nurul, M., Fahriza, Z., Samasta, A. S., Ingsih, K., & Adhi, N. (2024). *Economics and Digital Business Review Pengaruh Kepuasan Kerja , Motivasi Kerja , Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Kota Semarang*. 5(2), 654–668.
- Permadi, R. (2020). *Semarang Sebagai Upaya Mewujudkan Kota Semarang Sebagai Kota Atlet*. 108.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen*. 4(1), 58–67.
- Putri, G. A., & Widiyanto, G. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunung Mandiri Internusa. *Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–11. <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jimbi>
- Putri, N. A., Siddiq, A. M., & Muttaqin, R. (2025). *Pengaruh Komunikasi , Work Life Balance dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Abstrak*. 11(1), 582–595.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2017). *Organizational Behavior*.
- Rofiliana, L., & Rofiuddin, M. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v1i1.26>
- Sewang Sewang. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 51–60. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i2.919>
- Sinuhaji Andre, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Merek Indah. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 1096–1105.
- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132–149. <https://doi.org/10.32528/jmibi.v7i2.5599>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Ulfa, M. M., & Surenda.Rian. (2021). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Grand Inna Padang*.



- 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. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16520>
- Waruwu, Y., Giawa, S., & Tanjung, Y. T. (2025). *YUME: Journal of Management Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi pada PT . Budi Perkasa Alam Abstrak*. 8(1), 555–567.
- Widodo, E., & Riyadi, S. (2020). *The Influence Of Competence, Locus Of Control, Self Concept, Career Clarity, And Work Climate On Job Satisfaction And Employee Performance Of Ditlantas Regional Police And Satlantas Resort Police In East Java*. 22(11), 55–62. <https://doi.org/10.9790/487X-2211075562>
- Yulinda, K. A. (2020). *Pelatihan, Komunikasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Di PD BPR BKK Kabupaten Pekalongan)*. Universitas Dian Nuswantoro.