

KEPUASAN KERJA KARYAWAN DITINJAU DARI KOMPENSASI KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA PADA TOKO KESENIAN

Lambang Himawan^{1*}, Restin Meilina², Poniran Yudho Leksono³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

lambanghimawan22@gmail.com*

Informasi Artikel

Tanggal Masuk: 26/06/2026

Tanggal Revisi: 04/07/2026

Tanggal Diterima : 14/07/2026

Abstract

Employee job satisfaction is a strategic determinant of organizational sustainability in the creative industry sector. The employee turnover rate of 30.56% in 2024 at Lambang Gallery Art Store, Nganjuk Regency, indicates a job satisfaction issue that warrants further investigation. This study aims to examine the effects of compensation, leadership, and work environment on employee job satisfaction using a quantitative survey approach with a total sampling technique. The research instruments were proven valid ($r\text{-count} > r\text{-table}$ of 0.312) and reliable (Cronbach's Alpha > 0.70 for each variable). The data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results revealed that compensation, leadership, and work environment have positive and significant effects on employee job satisfaction, both partially and simultaneously, with a contribution of 88%. Therefore, the company is recommended to ensure fair compensation, strengthen supportive leadership practices, and maintain a comfortable work environment. Future research is suggested to incorporate additional variables, expand the sample size, and broaden the scope of research objects.

Keywords: *Compensation, Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Creative Industry*

Abstrak

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor strategis dalam keberlangsungan organisasi di sektor industri kreatif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Toko Kesenian Lambang Gallery, Kabupaten Nganjuk. Tingginya tingkat turnover yang mencapai 30,56% pada 2024 mengindikasikan adanya permasalahan kepuasan kerja yang perlu dikaji. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei dan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda berbantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan, serta secara simultan berpengaruh positif dan signifikan. Temuan ini mengonfirmasi relevansi *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-Resources Model* dalam konteks organisasi seni tradisional. Pengelolaan kompensasi yang adil, kepemimpinan yang suportif, dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi determinan utama kepuasan kerja berkelanjutan di sektor kreatif.

Kata Kunci: *Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Industri Kreatif*

PENDAHULUAN

Dari sekian banyak variabel yang dikaji dalam manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja merupakan topik yang paling sering menarik perhatian, baik dari sisi akademisi yang menyusun teori maupun praktisi yang bergelut langsung dengan persoalan di lapangan. Pandangan lama yang memperlakukan pekerja sekadar sebagai input produksi kini berangsur ditinggalkan. Literatur yang lebih mutakhir cenderung memposisikan karyawan sebagai aset yang membawa dimensi pikiran, emosi, dan relasi sosial yang melekat dan tidak dapat dilepas begitu saja dari proses kerja [1]. Cara pandang semacam ini menjadi semakin relevan ketika diterapkan pada industri kreatif, sebab roda usaha di sektor ini sangat bergantung pada ide dan kepekaan estetis para pekerjanya, sehingga kondisi batin setiap individu turut menentukan sejauh mana organisasi mampu terus menghasilkan gagasan segar.

Gambaran ini tidak berdiri sendiri. Survei ketenagakerjaan berskala internasional pernah mencatat bahwa hanya segelintir pekerja di dunia—kurang dari satu di antara empat orang—yang merasa benar-benar terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya [2]. Pada konteks Indonesia, Badan Pusat Statistik melaporkan pada 2024 bahwa baru 61,2% karyawan di sektor swasta menyatakan puas dengan situasi kerjanya, suatu angka yang masih menyisakan kesenjangan lebar antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang sesungguhnya mereka alami, terutama menyangkut soal kompensasi, cara pemimpin bersikap, dan kondisi tempat mereka bekerja.a.

Kesenjangan semacam itu tidak berhenti pada angka statistik di atas kertas, sebab gejalanya tampak nyata pula di Toko Kesenian Lambang Gallery, sebuah usaha kecil-menengah yang menggeluti seni dan kerajinan tradisional khas Jawa Timur di Kabupaten Nganjuk. Catatan internal toko ini memperlihatkan tingkat keluar-masuk karyawan yang fluktuatif sepanjang periode 2021 hingga 2025, dengan puncaknya terjadi pada 2024 di angka 30,56%. Angka tersebut jauh melampaui ambang 20% yang lazim dijadikan patokan kritis bagi pelaku UKM maupun industri kreatif pada umumnya. Tingginya turnover semacam ini mengisyaratkan adanya ketidakpuasan yang menyebar di berbagai lini, yang diduga kuat bersumber dari ketimpangan pemberian kompensasi, gaya kepemimpinan yang belum cukup fleksibel dalam merespons kebutuhan karyawan, serta fasilitas kerja yang dirasa masih jauh dari memadai untuk menunjang kreativitas sehari-hari.

Tema ini sebetulnya sudah cukup banyak digarap peneliti sebelumnya, masing-masing menyumbang kepingan pemahaman yang berbeda. [3] misalnya menunjukkan betapa pentingnya rasa adil—baik dari segi pembagian maupun prosedur—dalam sistem kompensasi bagi terbentuknya kepuasan kerja. Sementara [4] kembali mengangkat Social Exchange Theory (SET) sebagai pisau analisis untuk membaca pola saling-memberi antara organisasi dan pekerjanya. Di ranah pemerintahan daerah, [5] memperlihatkan bahwa kompensasi berjalan seiring dengan kepuasan kerja dalam menyumbang kinerja aparatur. Beralih ke aspek kepemimpinan, [6] mencatat bahwa gaya memimpin yang humanistik—yang mengutamakan empati dan pemberdayaan—turut mengangkat kepuasan kerja, sedangkan [7] menyoroti kaitan antara kepemimpinan berkelanjutan dengan rasa bahagia serta kesetiaan pekerja terhadap organisasinya. Untuk aspek lingkungan kerja, [8] menemukan bahwa suasana kerja yang nyaman dan ramah bagi proses kreatif berperan besar dalam menurunkan beban stres pekerja industri kreatif, sebuah hal yang turut dikonfirmasi [9] lewat temuannya bahwa lingkungan kerja berpadu dengan insentif sama-sama memberi dampak nyata terhadap kinerja karyawan..

Meski demikian, ruang bagi riset lanjutan masih terbuka cukup lebar. Sebagian besar kajian yang ada baru menysasar satu atau dua variabel saja, dan umumnya mengambil setting organisasi formal—semisal instansi pemerintah atau perusahaan manufaktur berskala besar—sebagai lokus penelitiannya. Riset yang secara bersamaan menyatukan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, lantas diujikan pada organisasi seni tradisional berskala UKM, justru masih jarang dijumpai. Padahal, konteks semacam ini memiliki karakter yang khas tuntutan kreativitas yang tinggi, kelekatan kuat pada nilai budaya, serta beban ekspektasi estetika yang umumnya tidak ditemui pada organisasi pada umumnya. Karena itu, dinamika kepuasan kerja yang terbentuk di lingkungan semacam ini pun berbeda, sebab karyawan tidak semata digerakkan oleh pertimbangan material, melainkan juga oleh penghargaan atas nilai seni serta keleluasaan ruang untuk berekspresi.

Bertolak dari kekosongan kajian itulah penelitian ini disusun, dengan tujuan menelusuri bagaimana kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja baik secara terpisah maupun serentak membentuk kepuasan kerja karyawan di Toko Kesenian Lambang Gallery. Setidaknya ada dua kontribusi yang hendak ditawarkan melalui penelitian ini. Pertama, menambah rujukan empiris bagi pengembangan disiplin manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada sektor kreatif. Kedua, menyediakan pijakan praktis bagi para pelaku usaha seni dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih adil sekaligus berdaya guna bagi keberlangsungan usaha mereka.

METODE

Penelitian ini dirancang sebagai studi kuantitatif dengan pendekatan kausal, yang ditujukan untuk menelusuri sekaligus mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik ketika diuji satu per satu maupun saat digabungkan secara bersamaan. Tiga variabel yang berperan sebagai prediktor dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1), kepemimpinan (X2), dan lingkungan kerja (X3), sedangkan kepuasan kerja (Y) ditempatkan sebagai variabel terikat. Ketiga variabel bebas tersebut dirangkai dalam satu kerangka berpikir yang memposisikan masing-masing sebagai prediktor langsung bagi kepuasan kerja, sekaligus sebagai satu kesatuan yang bekerja bersama membentuk pengaruh simultan. Landasan teoretis yang menopang kerangka ini bersumber dari dua arah: Social Exchange Theory (SET) [4], yang menyoroti pentingnya pola hubungan saling-memberi antara organisasi dan karyawannya, serta Job Demands–Resources (JD-R) Model [10], yang memandang kesejahteraan psikologis karyawan sebagai hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia untuk menghadapinya.

Subjek penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap yang bekerja di Toko Kesenian Lambang Gallery, Kabupaten Nganjuk. Lantaran jumlahnya tidak besar dan seluruh anggotanya dapat ditelusuri satu per satu, riset ini memilih jalan total sampling—artinya tidak ada penarikan sampel, melainkan seluruh populasi langsung menjadi

responden. Cara ini dipilih supaya gambaran yang terekam benar-benar mencerminkan kondisi sesungguhnya di lapangan, tanpa risiko bias yang biasa muncul akibat proses pemilihan sampel.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang disusun mengacu pada indikator-indikator yang melekat pada masing-masing variabel. Untuk kompensasi, acuannya adalah gagasan keadilan distributif dan prosedural dari [4], dengan butir-butir seputar kelayakan gaji, tunjangan, dan pengakuan atas jerih payah karyawan. Kepemimpinan diukur lewat kacamata servant leadership menurut [11]—mencakup empati pemimpin, kemampuannya memberi motivasi, sejauh mana ia memberdayakan bawahan, serta seberapa lancar komunikasi yang terbangun. Lingkungan kerja ditelaah dari dua sisi: fisik (pencahayaan, kerapian, kenyamanan suhu) dan psikologis (dukungan sosial dan ruang untuk berekspresi). Sementara kepuasan kerja sendiri diukur memakai indikator dari [1], yang menyentuh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi, peluang naik jabatan, kepemimpinan, dan hubungan antar rekan kerja.

Setiap pernyataan dalam kuesioner direspons menggunakan skala Likert lima poin, terentang dari angka 1 yang bermakna sangat tidak setuju hingga angka 5 yang bermakna sangat setuju. Sebelum disebarkan kepada responden, kuesioner ini terlebih dahulu melalui dua tahap pengujian, yaitu uji korelasi Pearson Product Moment untuk memastikan kesahihan (validitas) butir pertanyaan, serta uji koefisien Cronbach's Alpha untuk memastikan keterandalan (reliabilitas) instrumen. Kedua tahapan ini ditempuh agar alat ukur yang digunakan benar-benar layak untuk menjangkau data yang akurat.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada seluruh responden di lokasi usaha. Selain penyebaran kuesioner, peneliti turut melakukan pengamatan langsung serta perbincangan tidak terstruktur dengan pemilik toko maupun sejumlah karyawan, dengan maksud menangkap konteks yang lebih kaya seputar kondisi kerja, pola pemberian kompensasi, dan corak kepemimpinan yang berlangsung di Lambang Gallery. Sebagai pelengkap, catatan turnover karyawan sepanjang periode 2021 hingga 2025 turut dihimpun sebagai data sekunder yang melatarbelakangi penelitian ini.

Analisis data bertumpu pada regresi linier berganda yang diproses melalui perangkat lunak SPSS. Sebelum masuk ke tahap pengujian hipotesis, data yang terkumpul lebih dulu menjalani serangkaian uji prasyarat, meliputi uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinieritas berdasarkan nilai Variance Inflation Factor (VIF), uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser, serta uji linearitas untuk memastikan hubungan antarvariabel layak dianalisis dengan pendekatan regresi. Setelah seluruh prasyarat tersebut terpenuhi, pengujian hipotesis dilangsungkan dalam tiga tahap, yakni uji *t* untuk menelaah pengaruh tiap variabel bebas secara terpisah, uji *F* untuk melihat pengaruh ketiganya saat digabungkan, dan analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar porsi kepuasan kerja yang mampu dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara bersamaan. Rangkaian tahapan ini ditempuh agar kesimpulan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 40 karyawan Toko Kesenian Lambang Gallery, Kabupaten Nganjuk, yang seluruhnya berpartisipasi sebagai responden melalui teknik sampel jenuh. Ditinjau dari sebaran usia, kelompok responden terbesar—mencapai 40%—berada pada rentang 31 hingga 40 tahun, sebuah komposisi yang mencerminkan tenaga kerja yang umumnya telah berada pada usia produktif dengan bekal pengalaman yang cukup matang. Sementara itu, dari sisi masa kerja, sebanyak 37,5% responden tercatat telah mengabdikan selama 4 sampai 6 tahun, yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan sudah cukup terbiasa dengan ritme dan budaya kerja yang berlaku di organisasi tersebut.

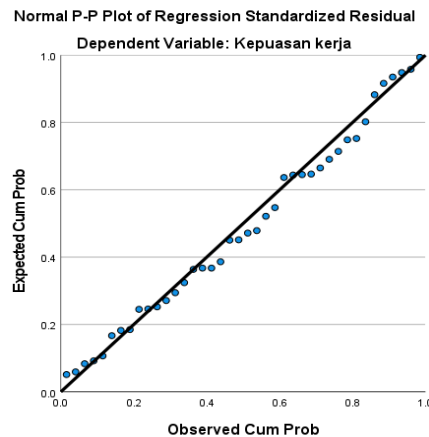
Berdasarkan respons pada skala Likert 1 hingga 5, diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,81 untuk variabel kompensasi (X_1), 3,09 untuk kepemimpinan (X_2), 2,80 untuk lingkungan kerja (X_3), dan 2,74 untuk kepuasan kerja (Y). Keempat angka tersebut berada pada kategori cukup baik (rentang 2,61–3,40), yang mengindikasikan bahwa karyawan menilai keempat variabel itu berada pada level yang cukup memadai, kendati sejumlah indikator di dalamnya masih memerlukan perbaikan.

Pada variabel kompensasi, indikator tunjangan hari raya dan makan ($X_{1.3.2}$) mencatat nilai tertinggi dengan rata-rata 3,13, sementara indikator keadilan sistem insentif ($X_{1.2.2}$) justru mencatat nilai terendah dengan rata-rata 2,55. Pada variabel kepemimpinan, indikator dorongan semangat dan motivasi dari atasan ($X_{2.3.1}$) memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,38, berbanding terbalik dengan indikator kesempatan pengembangan diri karyawan ($X_{2.4.2}$) yang hanya mencapai rata-rata 2,80. Pada variabel lingkungan kerja, indikator rasa aman dan nyaman ($X_{3.5.1}$) menempati posisi teratas dengan rata-rata 3,02, sedangkan indikator kecukupan fasilitas

penunjang tugas (X3.4.2) berada di posisi terendah dengan rata-rata 2,55. Adapun pada variabel kepuasan kerja, indikator keleluasaan berekspresi dalam bekerja (Y1.1.2) menjadi yang tertinggi dengan rata-rata 3,02, sementara indikator kepuasan atas gaji yang diterima (Y1.2.1) menjadi yang terendah dengan rata-rata 2,42.

Uji Normalitas

Sebelum pengujian hipotesis dilaksanakan, model regresi terlebih dahulu harus memenuhi sejumlah uji prasyarat. Hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 dan Monte Carlo Sig. sebesar 0,867, yang keduanya jauh berada di atas ambang 0,05. Hal ini diperkuat pula oleh grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan sebaran titik data yang merapat di sekitar garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual model telah berdistribusi norma.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Probability Plots

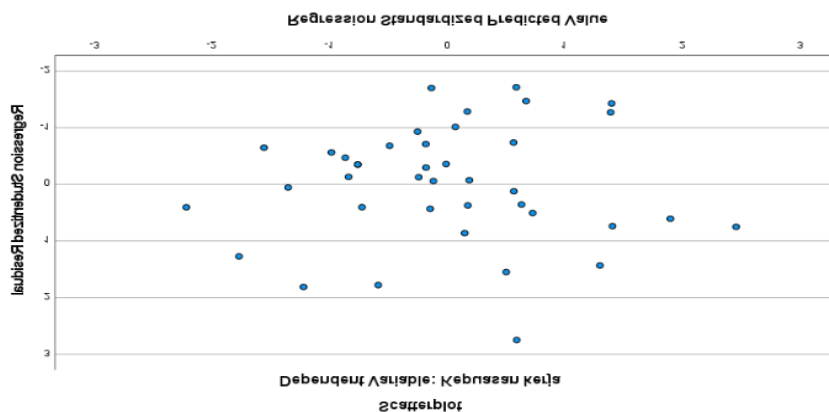
Sumber: data peneliti diolah SPSS, 2026

Uji Multikolineritas

Nilai Tolerance masing-masing tercatat 0,401 untuk kompensasi (X1), 0,426 untuk kepemimpinan (X2), dan 0,642 untuk lingkungan kerja (X3)—semuanya melewati ambang 0,10. Nilai VIF-nya pun seirama, yaitu 2,495; 2,348; dan 1,558, jauh di bawah ambang 10. Kombinasi kedua angka ini menandakan tidak ada gejala multikolineritas di antara ketiga variabel bebas, sehingga masing-masing leluasa menjelaskan pengaruhnya sendiri tanpa saling tumpang tindih

Uji Heteroskedastisitas

Pengecekan heteroskedastisitas dilakukan lewat dua jalur. Secara visual, grafik Scatterplot menunjukkan titik data yang berserakan acak di sekitar angka 0 pada sumbu Y, tanpa membentuk pola tertentu. Secara statistik, uji Glejser mencatat signifikansi 0,769 untuk kompensasi, 0,283 untuk kepemimpinan, dan 0,396 untuk lingkungan kerja—seluruhnya jauh di atas 0,05, menandakan model bebas dari gejala heteroskedastisitas dan varians residualnya konstan. Dengan semua prasyarat ini terpenuhi, analisis regresi pun dapat dilanjutkan.



Gambar 2. Hasil Uji Scatterplot

Sumber: data peneliti diolah SPSS, 2026

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Hasil Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.029	1.528		-1.982	.055
Pengaruh kompensasi	.411	.091	.398	4.536	.000
Kepemimpinan	.467	.086	.460	5.406	.000
Lingkungan kerja	.184	.061	.210	3.027	.005

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber: data peneliti diolah SPSS, 2026

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kompensasi memberi pengaruh yang searah (positif) dan bermakna secara statistik (signifikan) terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t hitung sebesar 4,536 dan taraf signifikansi 0,000. Pola yang sebanding turut ditemukan pada variabel kepemimpinan maupun lingkungan kerja, yang masing-masing memiliki taraf signifikansi di bawah ambang 0,05. Dengan kata lain, ketiga variabel bebas tersebut sama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Secara sederhana dapat dikatakan, semakin layak sistem kompensasi yang diterapkan, semakin efektif gaya kepemimpinan yang dijalankan, dan semakin nyaman kondisi lingkungan kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan.

Uji t

Pengujian secara parsial (uji t) membuktikan bahwa kompensasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ditandai dengan nilai signifikansi 0,000 dan t hitung sebesar 4,536. Pola serupa juga berlaku pada variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja, yang masing-masing menunjukkan taraf signifikansi di bawah 0,05, sehingga keduanya dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa setiap peningkatan pada kualitas kompensasi, efektivitas kepemimpinan, maupun perbaikan kondisi lingkungan kerja akan diikuti pula oleh peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Uji F

Tabel 2. Hasil Uji Simultan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1744.471	3	581.490	95.892	.000 ^b
	Residual	218.304	36	6.064		
	Total	1962.775	39			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kepemimpinan, Pengaruh kompensasi

Sumber: data peneliti diolah SPSS, 2026

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 95,892 dengan taraf signifikansi 0,000, jauh di bawah ambang 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima: kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, ketika digabungkan, terbukti sama-sama memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya nilai F hitung ini menegaskan bahwa model regresi yang dibangun dalam penelitian ini memiliki daya jelas (explanatory power) yang kuat. Temuan ini sekaligus menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja bukan semata hasil dari satu faktor tunggal, melainkan buah dari sinergi antara imbalan yang adil, kepemimpinan yang suportif, dan lingkungan kerja yang nyaman, yang bekerja secara serentak. Bila ditinjau melalui kacamata JD-R Model [10], ketiga variabel tersebut berperan sebagai job resources yang secara bersama-sama menjaga keseimbangan beban kerja serta mendorong keterlibatan dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Adjusted R Square yang diperoleh sebesar 0,880, atau 88%—artinya hampir seluruh variasi kepuasan kerja karyawan bisa dijelaskan lewat kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara bersamaan, dengan sisa

12% berasal dari faktor lain yang tidak tercakup dalam model ini. Angka R^2 yang tinggi ini memperlihatkan betapa kuatnya daya jelas ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan Lambang Gallery.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Dengan perolehan t hitung 4,536 dan taraf signifikansi 0,000, keputusan statistik menunjukkan bahwa H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima. Ini berarti kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin layak dan adil sistem kompensasi yang diterapkan—mulai dari gaji pokok, insentif, tunjangan, hingga pengakuan atas karya artistik yang dihasilkan karyawan—maka kepuasan kerja yang dirasakan pun cenderung ikut meningkat. Temuan ini selaras dengan hasil yang dilaporkan [12] dan [13], yang menyimpulkan bahwa kompensasi yang adil dan dikelola secara terbuka mampu menumbuhkan rasa dihargai sekaligus loyalitas karyawan terhadap organisasi. Bila ditelaah melalui Social Exchange Theory [4], temuan ini menggambarkan terjalinnya relasi saling-memberi yang sehat antara organisasi dan karyawannya—suatu kondisi yang terbentuk manakala imbalan yang diterima dirasa setimpal dengan kontribusi yang telah diberikan. Hal ini terasa lebih relevan lagi dalam konteks organisasi kreatif, mengingat hasil kerja yang dihasilkan bersifat artistik dan tidak selalu mudah dikonversi ke dalam nilai uang semata.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Variabel kepemimpinan mencatat t hitung sebesar 5,406 dengan taraf signifikansi 0,000, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Tidak sekadar berpengaruh positif dan signifikan, kepemimpinan bahkan tampil sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan, ditunjukkan oleh nilai *standardized beta* sebesar 0,460—angka tertinggi di antara ketiga variabel bebas yang diteliti. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pada lingkungan kerja seni tradisional semacam ini, kualitas relasi antara pemimpin dan karyawan justru memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan aspek finansial sekalipun. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangkitkan motivasi, mengapresiasi hasil karya, serta menjalin komunikasi yang hangat, cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan melibatkan seluruh pihak yang terlibat di dalamnya. Hasil ini sejalan dengan temuan [14], dan sekaligus menegaskan kembali relevansi konsep *servant leadership* menurut [11], yang menempatkan kesejahteraan serta pemberdayaan karyawan sebagai inti dari kepemimpinan yang efektif.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Variabel lingkungan kerja mencatat t hitung sebesar 3,027 dengan taraf signifikansi 0,005, sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima—artinya lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Meski pengaruhnya tergolong paling kecil di antara ketiga variabel ($\beta = 0,184$), temuan ini tetap layak mendapat perhatian, mengingat kondisi fisik di Lambang Gallery pada kenyataannya masih menyisakan sejumlah kekurangan, seperti ruang kerja yang relatif sempit, suhu ruangan yang kurang sejuk, serta tingkat kebersihan yang belum konsisten terjaga—sebagaimana tercermin dari indikator lingkungan kerja yang mencatat rata-rata terendah, yaitu 2,55. Hasil ini sejalan dengan temuan [8], yang mendapati bahwa lingkungan kerja yang mendukung proses kreatif dan kerja sama tim berperan besar dalam menekan tingkat stres pekerja di industri kreatif, serta diperkuat pula oleh [13] dan [15] yang sama-sama menemukan pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Secara menyeluruh, penelitian ini membuktikan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, saat digabungkan, sama-sama mendorong kepuasan kerja karyawan ke arah yang positif dan signifikan. Ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan persoalan satu dimensi, melainkan hasil dari sejumlah faktor organisasi yang bekerja bersamaan.

Adjusted R Square sebesar 88% menjadi bukti betapa besar peran ketiga variabel ini dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan Lambang Gallery, sementara 12% sisanya datang dari faktor di luar model penelitian ini. Implikasinya, kepuasan kerja tidak bisa dikejar lewat satu langkah saja, melainkan butuh kombinasi: kompensasi yang adil, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang nyaman, berjalan beriringan.

Bagi manajemen Lambang Gallery, temuan ini mengarah pada satu rekomendasi praktis: menyusun kebijakan SDM yang lebih berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Ini bisa ditempuh lewat peninjauan rutin atas sistem kompensasi, peningkatan kapasitas kepemimpinan, serta penataan lingkungan kerja yang lebih mendukung kreativitas dan kenyamanan. Pada akhirnya, langkah-langkah ini diharapkan tidak hanya mendongkrak kepuasan kerja, tapi juga menahan laju *turnover* yang selama ini menjadi salah satu beban utama perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, baik diuji satu-satu maupun digabungkan, sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kesenian Lambang Gallery, dengan daya jelas model yang tergolong sangat kuat. Dari ketiganya, kepemimpinan tampil sebagai faktor paling menentukan.

Hal baru yang ditawarkan penelitian ini adalah bukti bahwa pada organisasi seni tradisional berbasis UKM, posisi kepemimpinan justru lebih strategis dibanding kompensasi dalam membentuk kepuasan kerja. Ini menyiratkan bahwa di lingkungan kerja yang kental dengan nilai budaya dan kreativitas, karyawan lebih peka terhadap kualitas hubungan dengan pemimpinnya ketimbang sekadar imbalan uang—sebuah pola yang belum banyak disentuh dalam literatur manajemen SDM selama ini.

Secara praktis, manajemen Lambang Gallery disarankan memprioritaskan pengembangan kapasitas kepemimpinan, membenahi sistem kompensasi agar lebih adil dan terbuka, serta menjaga kenyamanan lingkungan kerja secara berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini menyumbang pijakan baru bagi kajian manajemen SDM di ranah organisasi kreatif tradisional yang masih jarang digarap.

Untuk penelitian selanjutnya, ada baiknya mempertimbangkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau work-life balance, memperbesar jumlah sampel, dan memperluas objek penelitian ke ragam organisasi kreatif lain agar temuan ini bisa digeneralisasi lebih jauh.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior* (18th ed.). New York, NY Pearson Educ 2019.
- [2] Gallup. *State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE*. State Glob Work 2023:1–99.
- [3] Ibrahim M, Fitria N, Majid A. The role of distributive justice in compensation system toward job satisfaction. *J Manaj Sumber Daya Mns* 2022;11:55–66.
- [4] Cropanzano R, Anthony EL, Daniels SR, Hall A V. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Acad Manag Ann* 2017;11:479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- [5] Dariyanti S, Leksono PY. Kilisuci International Conference on Economic & Business Analysis of Organizational Commitment, Compensation and Job Satisfaction on Official Performance at the Nganjuk Regency Cooperatives and Micro Enterprises Office Kilisuci International Conference o 2025;3:2045–55.
- [6] Febriantina S, Prasetyo A, Dwiantoro R. Kepemimpinan humanistik dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja di lingkungan kerja hybrid. *J Kepemimp Dan Organ* 2025;7:33–48.
- [7] Tanuwijaya R, Ingrid L. Harnessing AI and honeybee sustainable leadership to cultivate workplace happiness in Indonesia. *J Sustain Leadersh* 2025;3:30–45.
- [8] Putra YP. Stres kerja dan kebahagiaan di tempat kerja: Pengaruhnya terhadap kepuasan hidup karyawan di industri kreatif. *J Psikol Terap* 2025;9:13–27.
- [9] Yusuf, Fadli I, Meilina R, Soedjoko DKH. The Role Of Work Environment And Incentives On Employee Performance At Dee Baby SPA Kediri. *Fac Econ Bus Int Conf* 2024. <https://doi.org/https://repository.unpkediri.ac.id/15193/>.
- [10] Bakker AB, Demerouti E. Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol* 2017;22:273–285.
- [11] Feroz I, Shafi B, Mushtaq M, Nazir NA, Mohammad SS, Mufti S. Servant leadership and employee engagement: a systematic review and future research agenda. *Ind Commer Train* 2026. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ict-08-2025-0107>.
- [12] Renny Afianti, Natal Indra. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Koperasi Anugerah Mega Mandiri Abadi. *PPIMAN Pus Publ Ilmu Manaj* 2024;2:183–92. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.448>.
- [13] Sinaga RV, Tarigan I. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam (Ksp) Karya Murni Binjai. *J Manaj Dan Bisnis* 2024;24:153–61. https://doi.org/https://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi.
- [14] Prasetyo A. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja (Survey Pada Karyawan Coffee shop Di Kabupaten Kuningan) 2024;2:306–12.
- [15] Wijaya DAPWP. Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Shopee Express Budiyo Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *J Ilmu*

Dan Ris Manaj 2024.