DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

KEPUASAN KERJA GENERASI Z DI KOTA PONTIANAK: BAGAIMANA LINGKUNGAN KERJA DAN KOMUNIKASI MEMENGARUHINYA?

JOB SATISFACTION OF GENERATION Z IN PONTIANAK CITY: HOW DO WORK ENVIRONMENT AND COMMUNICATION AFFECT IT?

Marshandra[1], Nova Arestia[2]
[1,2] *Universitas Widya Dharma Pontianak, Indonesia*
[1]*Mmarshandra@gmail.com*[2]*Novaarestia@widyadharma.ac.id*

Abstrak

Dikenal sebagai generasi Z, generasi ini lahir di era digital. Generasi ini tumbuh bersama teknologi dan memiliki ciri khas yang unik dalam pemilihan lingkungan kerja dan dalam komunikasi di tempat kerja. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk memastikan bagaimana komunikasi dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja generasi Z. Variabel yang digunakan adalah hubungan antara lingkungan kerja dan komunikasi terhadap tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* sebagai komponen dari metodologi penelitian kuantitatif dan menggunakan rumus lemeshow yang melibatkan 114 responden karyawan generasi Z kota Pontianak. Kuesioner diedearkan secara daring menggunakan google form untuk mengumpulkan data responden. Pengolahan data menggunakan program perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26 untuk mengolah data. Temuan penelitian menunjukan kedua variabel berpengaruh secara signifikan, yang berarti bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja dan komunikasi yang ada di tempat kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan generasi Z.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Komunikasi; Kepuasan Kerja; Generasi Z

Abstract

Known as generation Z, this generation was born in the digital age. This generation grew up with technology and has unique characteristics in the choice of work environment and in workplace communication. The purpose of this research is to ascertain how communication and work environment affect generation Z's job satisfaction. The variable used is the relationship between work environment and communication to the level of job satisfaction. This study used simple random sampling as a component of quantitative research methodology and used the lemeshow formula involving 114 respondents of generation Z employees in Pontianak city. The questionnaire was administered online using google form to collect respondent data. Data processing used the IBM SPSS Statistics version 26 software program to process the data. The research findings show that both variables have a significant effect, which means that the better the quality of the work environment and communication in the workplace, the higher the level of job satisfaction of generation Z employees.

Keywords: *Work Environment; Communication; Job Satisfaction; Generation Z*

PENDAHULUAN

Populasi pekerja saat ini didominasi oleh generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012 dengan keunikan dan perbedaan sifat masing-masing. Waworuntu et al., (2022)

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

mengemukakan jika dibandingkan dengan yang sebelumnya, generasi Z sudah memiliki keterampilan digital yang matang. Hal tersebut dikarenakan mereka tumbuh beriringan dengan teknologi yang sudah berkembang pesat, di mana banyaknya alat komunikasi yang mendukung untuk mendapatkan informasi secara mudah dan instan. Janssen & Carradini (2021) menyatakan meskipun Generasi Z sangat akrab dengan penggunaan teknologi, mereka menyadari adanya potensi dampak negatif dari penggunaan teknologi tersebut. Generasi Z bisa membedakan cara berkomunikasi dalam kehidupan pribadi berbeda dengan saat waktu professional seperti saat bekerja. Kesadaran ini menunjukan bahwa Generasi Z tidak selalu mengandalkan teknologi dalam berkomunikasi tetapi juga membutuhkan komunikasi efektif di lingkungan kerja.

Perusahaan yang menumbuhkan budaya lingkungan kerja yang menyenangkan dan memiliki komunikasi yang efektif adalah kunci dari keberhasilan suatu perusahaan. Pekerja dapat tumbuh dan berkembang secara profesional di lingkungan kerja dan didukung oleh infrastruktur yang layak. Karyawan akan mudah untuk melakukan pengembangan diri di pekerjaan dan puas terhadap pekerjaan yang dihadapi. Terutama pada generasi Z yang memprioritaskan kesehatan mental untuk mencapai kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja. Safitri et al., (2024) menyatakan bahwa komunikasi efektif identik dengan alur dialog yang terbuka dan transparan, serta dapat memperkuat hubungan antara rekan kerja dan manajemen. Adanya keefektifan dalam berkomunikasi membantu mencegah kesalahpahaman yang dapat menyebabkan perselisihan dan memastikan sesama karyawan di dalam organisasi mempunyai rasa kepercayaan yang tinggi.

Namun, Wijaya (2024) mengungkapkan ada perubahan secara signifikan terhadap pola komunikasi yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Hal tersebut mengubah cara berinteraksi dan karyawan juga beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru, yaitu ke model jarak jauh atau biasa disebut *hybrid* (yang menggabungkan kerja dari kantor (*Work From Office*) dan kerja dari rumah (*Work From Home*)). Perubahan yang terjadi ini menuntut atasan dan karyawan untuk menyesuaikan cara berinteraksi untuk menjaga efektivitas kerja. Fleksibilitas waktu dan komunikasi yang terbuka menjadi aspek penting untuk mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja pada generasi Z dalam situasi pasca-pandemi Reginasari & Annisa (2019). Hal tersebut membuat karyawan menyesuaikan cara komunikasi baru dan penyesuaian pada lingkungan kerja yang lebih fleksibel. Adanya perbedaan ini menimbulkan tantangan baru bagi karyawan generasi Z, khususnya di Kota Pontianak, yaitu pada cara berinteraksi sosial dengan tetap mempertahankan kepuasan kerja mereka.

Tabel 1. Data Penduduk Gen Z Kota Pontianak

Tahun	Jumlah Penduduk Generasi Z Kota Pontianak
2022	165.600
2023	165.366
2024	164.683

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Pontianak (2024)

Berdasarkan data terbaru yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Pontianak, seluruh populasi generasi Z di Kota Pontianak menunjukkan adanya penurunan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022 jumlah penduduk Generasi Z tercatat sebanyak 165.600 jiwa. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan yang relatif kecil yaitu 165.366 jiwa. Selanjutnya, pada tahun 2024, jumlah tersebut kembali mengalami penurunan yaitu menjadi

164.683 jiwa. Penurunan ini dapat menjadi tantangan yang serius bagi manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja, mengingat Generasi Z mendominasi pekerjaan yang membawa karakteristik dan ekspektasi berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Khususnya di Kota Pontianak sendiri, para Generasi Z menjadi bagian penting pada organisasi terutama pada sektor swasta dan pemerintahan. Oleh karena itu, perusahaan swasta dan instansi pemerintah perlu menggunakan strategi manajemen untuk memenuhi kebutuhan dan harapan bagi Generasi Z. Dengan adanya strategi yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada Generasi Z ini.

Penelitian terdahulu sudah meninjau dari beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja di kalangan karyawan generasi Z. Namun belum banyak penelitian difokuskan secara khusus pada wilayah Kalimantan, khususnya di kota Pontianak yang masih terbatas, sehingga situasi lokal yang dimiliki dengan budaya kerja berbeda belum ada gambaran secara mendalam (Syahdi et al., 2024). Andriyanto & Fadilla (2020) menemukan lingkungan kerja yang positif serta komunikasi yang terbuka berpartisipasi penting dalam memaksimalkan kepuasan kerja generasi Z. Pratama (2020) menegaskan bahwa kinerja karyawan generasi Z dan budaya perusahaan dimediasi oleh kepuasan kerja, tetapi tidak secara khusus mengintegrasikan aspek komunikasi dalam penelitiannya. Sementara itu penelitian oleh Halizah (2025) menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan kerja, keterampilan kerja dan disiplin kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan generasi Z, tetapi tidak secara jelas membahas interaksi antara lingkungan kerja dan komunikasi dalam konteks kepuasan kerja. Sari & Kusuma (2023) mendalami dampak komitmen, komunikasi dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja tapi tidak secara spesifik menargetkan kepada generasi Z sebagai subjek penelitiannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut, kebaruan pada penelitian ini adalah belum banyak penelitian yang menelaah secara simultan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada generasi Z, khususnya di Kota Pontianak, dan terlebih fokus pada aspek lingkungan kerja dan komunikasi. Penelitian ini menjawab celah tersebut dengan menguji budaya kerja di kota Pontianak. Hal ini menjadi penting, mengingat Generasi Z memiliki karakteristik yang unik seperti kecenderungan terhadap lingkungan kerja yang fleksibel. Hal ini berarti hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan, agar lebih baik dalam mengelola sumber daya manusia dengan menciptakan budaya kerja yang positif agar terus berkembang serta berkelanjutan. Selain itu dengan mempertimbangkan kebiasaan kerja generasi Z, penelitian ini diharapkan bisa dapat memberikan dan berkontribusi pada model kepuasan kerja yang lebih relevan.

KAJIAN TEORI

Lingkungan Kerja

Adanya aspek-aspek konkret, sosial dan psikologis dari kehidupan nyata di tempat kerja bisa memengaruhi cara orang bekerja dan mengukur seberapa produktif orang bekerja (Winata, 2022). Hal tersebut berarti di mana karyawan berada saat sedang melakukan pekerjaan itulah disebut lingkungan kerja. Afandi (2016) mengungkapkan pekerja dapat mengembangkan bakat dan merasa lebih aman di dalam lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang menyukai lingkungan kerjanya sehari-hari akan betah di tempat tersebut, karena karyawan bisa efektif dalam melakukan aktivitasnya. Sebaliknya apabila suasana kerja tidak menyenangkan, hal tersebut tidak dapat mendukung kinerja karyawan secara maksimal. Untuk membangun kondisi kerja yang baik, terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menjaga kenyamanan karyawan di tempat kerja, antara lain: 1) Ruangan kerja yang luas. 2) Pondasi ruangan kerja yang aman. 3) Ventilasi baik di seluruh area. 4) Tempat ibadah yang mudah

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

diakses. 5) Tersedia pilihan transportasi khusus bagi karyawan yang tidak memiliki kendaraan sendiri (Nurdin et al., 2023).

Adapun unsur-unsur yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Soelistya et al., (2021) adalah 1) Cahaya di tempat kerja, yang berperan penting untuk bekerja dengan efisien. Cahaya yang redup dapat mengakibatkan pekerjaan tertunda dan bahkan banyak melakukan kesalahan, yang akhirnya membuat pekerjaan menjadi tidak efisien. 2) Tingkat udara di tempat kerja, setiap orang memiliki anggota tubuh dengan standar suhu yang berbeda-beda. dengan menyesuaikan standar suhu yang terjadi tubuh bisa menyesuaikan dengan memiliki batas suhu maksimum pada cuaca panas 20 persen dan 35 persen pada cuaca dingin 3) Kelembaban di area kerja, Suhu udara dan kelembaban di area kerja saling berhubungan erat. Semakin rendah kelembaban dapat menyebabkan kulit kering, iritasi bahkan resiko infeksi pernafasan begitu juga dengan semakin tinggi kelembaban dapat meningkatkan pertumbuhan jamur, bakteri. 4) Pergantian udara di tempat kerja, oksigen adalah gas yang sangat diperlukan oleh makhluk hidup, menghirup udara yang kotor akan mengancam kesehatan tubuh manusia. 5) Kebisingan di tempat kerja, jika suatu tempat kerja banyak suara bising yang bisa mengganggu pendengaran karyawan bisa menyebabkan turunnya produktivitas perusahaan. 6) Bau di tempat kerja, bau yang terus menerus mempengaruhi di tempat kerja bisa menambah kepekaan terhadap bau. Pendingin ruangan atau AC adalah salah satu cara untuk menghilangkan bau yang tidak sedap. 7) Skema warna di tempat kerja, warna sangat memengaruhi emosi seseorang. Karena warna memiliki kemampuan untuk membangkitkan emosi yang ada dalam diri seseorang, warna juga dapat meningkatkan perasaan bahagia atau perasaan sedih 8) Hiasan di area kerja, hiasan di tempat kerja berkaitan erat dengan skema warna, dan dekorasi yang sudah terencana dengan matang dapat meningkatkan estetika keseluruhan ruang serta meningkatkan fungsionalitas peralatan kerja. 9) Penerapan audio musik di area kerja, musik yang diputar dengan nada tenang memacu semangat karyawan untuk bekerja dengan hasil yang maksimal. Namun yang harus diperhatikan alunan musik yang dipilih harus sesuai dan tidak mengganggu pekerjaan satu individu dengan individu lain. 10) Keselamatan di tempat kerja, lingkungan kerja dapat dijaga lebih aman dengan mempekerjakan petugas keamanan yang dikenal sebagai satpam.

Berikut ini merupakan dimensi dan indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2016)

1. Pencahayaan
   a. Penerangan yang memadai di sekitar area kerja
   b. Jendela atau Ventilasi yang baik di tempat kerja
2. Warna
   a. Pemilihan tata warna yang harmonis
   b. Dekorasi yang menarik
3. Suara
   a. Suara musik yang menyenangkan dan menenangkan
   b. Suara mesin di area kerja (seperti pabrik atau bengkel)
4. Udara
   a. Suhu udara yang nyaman
   b. Kelembaban udara yang seimbang

Riset oleh Lestari et al., (2020) menunjukan bahwa memiliki area kerja yang memadai menunjukan hasil yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu Wuwungan et al., (2017) juga menemukan bahwa suasana kerja yang mendukung ke arah positif bisa meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong semangat pekerja untuk bekerja lebih giat karena

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

sangat penting untuk menumbuhkan sifat disiplin dan sikap moral bertujuan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Dari teori yang telah dikemukakan dan penelitian sebelumnya, dapat dibentuk asumsi seperti berikut:
H_1 = Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi

Komunikasi adalah hal yang penting dalam menjalankan dan menyelesaikan segala pekerjaan di antara setiap anggota organisasi, untuk saling mendengarkan pendapat satu sama lain (Sudarmanto, Simarmata, Purba, & Gandasari, 2021). Dalam pemeliharaan hubungan dengan karyawan diperlukan adanya komunikasi yang efektif, tidak melihat besar atau kecilnya organisasi tersebut. Sementara itu, Marniati (2020) menyatakan komunikasi secara terus menerus adalah sebuah keharusan karena menyangkut pada kehidupan organisasi yang akan didengarkan oleh satu pihak ke pihak yang lain. Sedangkan menurut Anandita et al., (2021) komunikasi merupakan cara mengomunikasikan sebuah informasi dan mencoba mengubah pikiran, perasaan atau melihat tindakan orang lain dengan mengirimkan pesan dari satu individu kepada individu lain. Proses ini dapat dilakukan melalui pertemuan langsung ataupun tidak langsung (menggunakan media komunikasi).

Bentuk komunikasi terdapat beberapa kategori yang disesuaikan berdasarkan penyampaian, media yang digunakan berbeda beda yaitu (Ganyang, 2018):

1. Komunikasi verbal
   a. Berbicara dan menulis merupakan dua cara berkomunikasi. Kedua cara ini dapat digunakan untuk menyampaikan pesan kepada publik, organisasi, kelompok, dan individu.
   b. Komunikasi dengan cara membaca dan mendengar, dimana pengirim pesan biasanya adalah pihak pertama dan pihak kedua adalah penerima. Jika pesan tersebut berisi perintah atau pertanyaan, pihak kedua ini akan memberikan tanggapan dalam bentuk jawaban.
2. Komunikasi non verbal
   a. Komunikasi melalui bahasa tubuh: Ketika seseorang ketakutan, mereka mungkin akan lari untuk menyampaikan pesan ini.
   b. Komunikasi melalui gerakan: Ketika seseorang kesal, mereka mungkin mengepalkan tangan dan memukul dinding untuk menyampaikan perasaan mereka.
   c. Komunikasi melalui ekspresi: Ekspresi wajah seseorang dapat menyampaikan pesan. Misalnya, senyuman dapat menyampaikan kebahagiaan.

Adapun Indikator Komunikasi menurut Sutardji (2019) adalah (1) Wawasan. (2) Kepuasan emosional. (3) Perubahan pada perilaku. (4) Memiliki relasi yang positif. (5) Respon.

Le & Le (2024) menyatakan bahwa komunikasi adalah tentang memahami tanggung jawab, punya peluang untuk kemajuan di masa depan dan interaksi dengan atasan dan rekan kerja dengan lancar, hal ini memiliki pengaruh besar pada kepuasan kerja yang difasilitasi oleh komunikasi internal yang terbuka dan seimbang. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan dan penelitian sebelumnya, dapat dibentuk asumsi berikut:
H_2 = Komunikasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja

Kondisi yang menyangkut sikap seseorang yang dilihat dari perilakunya. Meski kepuasan itu tidak ditampilkan secara langsung, tapi bisa dirasakan dalam hasil pekerjaan yang dilakukannya. Setiono & Sustiyatik (2020) mengungkapkan kepuasan hanya bisa dilihat dari

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

cara bekerja dan terlihat dari hasil apa yang sudah di kerjakannya. Menurut pemikiran Sutrisno (2016) “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”, hal tersebut berarti jika pekerja bisa merasakan perasaan puas setelah melakukan pekerjaannya maka kemampuan kinerja semakin meningkat.

Dari pengertian yang telah dikemukakan, kepuasan kerja adalah emosi yang dihadapi karyawan dalam menghadapi pekerjaannya yang bisa dilihat dari sikap yang ditunjukan apakah baik atau buruk. Dalam pandangan Sutrisno (2017) ada unsur-unsur yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikis, faktor ini berkorelasi dengan kesehatan mental yang mencakup berbagai elemen seperti pada keminatan, kemampuan untuk tenang ketika sedang bekerja, sikap terhadap tugas yang dihadapi, serta talenta dan kompetensi yang dimiliki.
2. Faktor sosial, aspek yang berkaitan dengan interaksi antara atasan dan rekan kerja.
3. Faktor fisik, pada aspek ini terkait dengan kapabilitas kinerja karyawan seperti sifat,lama waktu kerja, waktu istirahat, kondisi tempat kerja, kesesuaian pencahayaan, sirkulasi yang aman untuk pertukaran udara, kesehatan fisik dan usia.
4. Faktor ekonomi, unsur yang berorientasi terhadap perlindungan kesejahteraan karyawan termasuk gaji, asuransi kesehatan, tunjangan, fasilitas dan kenaikan pangkat.

Adapun Afandi (2016) menyebutkan indikator kepuasan kerja adalah (1) Kesesuaian kerja (2) Imbalan kerja (3) Kenaikan jabatan. (4) Pengawas (5) Kolega

Menurut Yunsepa (2018) lingkungan kerja dan komunikasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh adanya fakta suasana kerja yang positif dapat memotivasi sesama rekan kerja untuk berinteraksi satu sama lain dengan terbuka dan transparan sehingga bekerja dengan maksimal. Dari teori yang dipaparkan dan penelitian sebelumnya, dapat dibentuk asumsi sebagai berikut:

H_3 = Lingkungan kerja dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh variabel bebas (lingkungan kerja dan komunikasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner online melalui *Google Form*-- dengan skala likert 5 poin (Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju). Populasi penelitian adalah pekerja di kota Pontianak yang berusia 17-28 tahun. Karena karakteristik populasi sebagian besar homogen dalam hal usia dan domisili. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* langsung tanpa stratifikasi. Rumus lemeshow digunakan untuk menentukan besarnya populasi yang tidak pasti (Rosyida & Priantilianingtiasari (2023)). Dari perhitungan rumus tersebut, jumlah responden yang dikumpulkan minimal adalah 96.

$$n = \frac{Z^2.\ p\ .(1-\ p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2.0{,}5\ .(1-0{,}5)}{(0{,}1)^2}$$

$$n = \frac{3{,}8416\ .0{,}25}{0{,}01}$$

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

$$n = \frac{0{,}9604}{0{,}01} = 96{,}04$$

$$n = 96\ responden$$

Keterangan :
N = jumlah sampel
Z = 1,96 (tingkat kepercayaan 95%)
P = 0,5
e = 10% (tingkat error)
Namun pada penelitian ini, responden yang mengisi kuesioner sebanyak 114 orang. Semua pengolahan data dilakukan dengan program perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26 dengan pengujian validitas, pengujian reliabilitas, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	Sig. (2-tailed)	Cronbach Alpha
Lingkungan Kerja	0.000	.806
Komunikasi	0.000	.849
Kepuasan Kerja	0.000	.875

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Hasil pada tabel 1, untuk pengujian validitas menunjukan Sig. (2-tailed) sebesar 0.000 lebih kecil daripada 0.050 pada semua variabel, yang berarti semua data sudah valid. Sedangkan nilai Cronbach Alpha untuk hasil uji pada reliabilitas sebesar 0.806-0.875, artinya nilai tersebut lebih besar dari 0.600 dan reliabel. Berdasarkan kedua hasil uji tersebut, pengujian selanjutnya dapat dilakukan.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas	Nilai Z Skew = -0.643
Kurtosis – Skewness Test	Nilai K Kurt = 0.412
Uji Multikolinearitas	
Nilai Tolerance X1,X2	0.590 : 0.590
VIF X1,X2	1.694 : 1.694
Uji Heteroskedastistas	X1 = 0.781
	X2 = 0.878
Uji Linearitas	
Linearity	Y * X1 = 0.000
	Y* X2 = 0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

Menurut Ghozali (2016) untuk menilai kenormalitasan data, digunakan uji skewness dan kurtosis. Pada penelitian ini menggunakan metode skewness dan kurtosis untuk menilai distribusi kenormalitasan, yang dapat dilihat pada tabel 2 nilai Skewness sebesar -0.643 dan nilai Kurtosis sebesar 0.412. Dari hasil tersebut, didapat nilai Z Skewness sebesar -2.81 dan nilai Z Kurtosis adalah 0.90. Terlihat bahwa nilai Z Skewness serta Z kurtosis berada di antara -2 dan +2. Berdasarkan hasil analisis tersebut, data memenuhi kriteria distribusi normalitas. Uji multikolinieritas juga dilakukan dan dapat dilihat dari tabel 2, diperoleh nilai toleransi lebih besar dari 0.010 dan nilai VIF kurang dari 10. Maka dari itu dipastikan tidak adanya multikolinearitas. Pada uji heteroskedastitas dengan metode rank spearman, seluruh variabel menunjukan nilai Sig. di atas 0.050. Variabel X1 memiliki nilai Sig. sebesar 0.781 (lebih dari 0.050) dan X2 memiliki nilai Sig. sebesar 0.878 (lebih dari 0.050). Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastitas dalam model regresi. Pada penelitian ini terdapat hubungan linear antara masing-masing variabel independen dengan dependen, karena nilai sig. kurang dari 0.05.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error	Std. Coe Beta	t	Sig.
(Constant)	-.330	3.847		-.086	.932
Lingkungan Kerja	.282	.068	.346	4.135	.000
Komunikasi	.519	.108	.402	4.801	.000
a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja					

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Dari tabel 3 diperoleh persamaan regresi Y= 0.346 (X1) + 0.402 (X2). Koefisien regresi lingkungan kerja (X1) sebesar 0.346 dan bernilai positif, yang memiliki makna kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh lingkungan kerja. Ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan generasi Z meningkat sehubungan dengan lingkungan kerja yang baik (Zulfikar et al., 2024). Pada komunikasi (X2), nilai koefisien sebesar 0.402 yang memiliki nilai positif dan menunjukan bahwa hal ini memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Bahrain et al., (2023) menyampaikan komunikasi yang efektif sangat penting dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z, karena bisa mendorong kerja sama, kreativitas dan produktivitas. Adanya hambatan dalam komunikasi dapat mengganggu alur informasi yang akan berdampak pada karyawan individu dan dinamika organisasi secara keseluruhan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien determinasi R^2

R	R square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
.677	.459	.450	4.394
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja,Komunikasi,Kepuasan Kerja			

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Dapat dilihat dari tabel 4, nilai R Square sebesar 0.459. Hasil ini menunjukan bahwa Komunikasi dan Lingkungan kerja dapat menjelaskan Kepuasan Kerja karyawan sebesar 45,9 persen, sedangkan sisanya 54,1 persen (100 - 45,9 = 54,1) dijelaskan oleh variabel yang lain.

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

Tabel 5. Hasil Uji F

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regresion	2144.098	2	1072.049	55.517	.000b
Residual	2529.633	111	19.310		
Total	4673.731	113			

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja
b. Predictors: (Constant),Lingkungan Kerja,Komunikasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 5, nilai Sig. sebesar 0.000 yang artinya lebih kecil dari 0.05, dengan demikian asumsi dinyatakan diterima yang menandakan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen.

Tabel 6. Hasil Uji T

Model	B	Std Error	Std Coe Beta	t	Sig
(Constant)	-.330	3.847		-.086	.932
Lingkungan Kerja	.282	.068	.346	4.135	.000
Komunikasi	.519	.108	.402	4.801	.000

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Dari hasil pengolahan data pada Tabel 6, nilai Sig. dari lingkungan kerja sebesar 0.000 dan lebih kecil dari 0.050, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan variabel Komunikasi memperoleh nilai sig 0.000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, dapat dikatakan bahwa variabel komunikasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja generasi Z di kota Pontianak

Berdasarkan hasil analisis regresi, diketahui pada variabel lingkungan kerja (X1) terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pada generasi Z. Hasil temuan ini menunjukan bahwa lingkungan kerja yang baik bagi karyawan generasi Z dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang peduli terhadap kenyamanan hidup yang dijalankan serta kenyamanan dalam bekerja. Karyawan generasi Z menghargai lingkungan kerja yang sudah memadai dan mendukung emosional dan sosial. Jika lingkungan kerja sudah aman, bersih, dan nyaman mampu meningkatkan motivasi serta loyalitas terhadap perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa kualitas area kerja yang sangat baik seperti suasana kerja yang mendukung dengan fasilitas yang memadai dan hubungan antar rekan kerja terjalin harmonis sudah secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z. Laili et al., (2024). Fadhilah & Prahiawan (2024) menemukan tempat kerja yang mengakui prestasi pekerja juga berpotensi menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawan dan mengurangi efek negatif dari beban kerja yang berlebihan, secara tidak langsung dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan

DIMENSI, Volume 14 Nomor 2 : 460-473
JULI 2025
ISSN: 2085-9996
https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms

menumbuhkan rasa loyalitas yang lebih besar sehingga karyawan mampu mencapai tujuan bisnis perusahaan secara efektif. Konteks ini didukung oleh peneliti Anhar et al., (2024) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan sekitar tempat kerja yang bahagia dan sehat, karena pada kondisi ini karyawan bisa meningkatkan produktivitas, mengurangi stres dan juga meningkatkan motivasi dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan Savić et al., (2023) yang membuktikan, generasi Z bekerja dengan mencari lingkungan kerja yang memprioritaskan kesehatan mental pekerja, menjaga stabilitas finansial pekerja dan kesempatan untuk peningkatan karir. Oleh karena itu, area kerja dirancang dengan nyaman yang mendukung perkembangan potensi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan generasi Z terhadap pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang menunjukan efek positif tempat kerja yang mendukung terhadap loyalitas dan produktivitas pekerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap kepuasan kerja generasi Z di kota Pontianak

Berdasarkan hasil analisis regresi diatas, diketahui pada variabel komunikasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pada pekerja generasi Z kota Pontianak. Hasil studi memperlihatkan bahwa adanya komunikasi yang efektif dan terbuka memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi Z. Komunikasi merupakan jembatan utama untuk membangun hubungan kerja yang efektif dan keterbukaan antara manajemen dalam mendengarkan masukan dari karyawan. Karena adanya komunikasi dua arah akan menimbulkan rasa saling menghormati dan mendukung. Terlebih karyawan generasi Z lebih merasa nyaman ketika berkomunikasi secara digital seperti email,aplikasi kolaborasi daring. Karena karyawan generasi Z tumbuh dan berkembang bersamaan dengan teknologi yang bisa berkomunikasi secara instan dan interaktif dan cenderung mencari cara berkomunikasi yang jelas dan transparan di tempat kerja. Karena hal tersebut untuk bisa menjaga konsisten kepuasan kerja karyawan generasi Z, perusahaan harus mengupayakan untuk merubah gaya komunikasi agar sesuai dengan kepribadian dan karakter generasi Z. Hasil penelitian ini sejalan dengan Enyan et al., (2023) bahwa komunikasi yang efektif secara signifikan bisa mempengaruhi kepuasan kerja dengan cara menyampaikan sebuah informasi, cara membangun kolaborasi dan meningkatan hubungan antar rekan kerja yang sehat. Kondisi ini bisa meningkatkan kinerja dalam suatu pekerjaan, komitmen organisasi dan bisa mengatasi hambatan seperti kurangnya *feedback* dan pada akhirnya kepuasan kerja meningkat secara keseluruhan. Selain itu Cho et al., (2022) juga menambahkan keterampilan dalam berkomunikasi terutama dalam komunikasi terbuka, empati, dan mendengarkan secara aktif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini divalidasi oleh Syardiansah et al., (2023) dalam keterampilan berkomunikasi bisa membangun suasana komunikasi yang positif antara karyawan dan atasan untuk memaksimalkan kepuasan dalam pekerjaan. Adanya komunikasi yang lancar dan jelas memungkinkan karyawan generasi Z untuk lebih mudah mengekspresikan masalah dan mencari solusi yang mengarah pada rasa kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu komunikasi yang dibangun secara efektif dan terbuka akan menjadi kunci penting pada generasi Z dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perusahaan yang berhasil mengelola komunikasi dengan baik akan lebih mudah membangun lingkungan kerja yang sehat dan loyalitas karyawan generasi Z juga akan meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil kajian yang telah diolah dapat dinyatakan bahwa hasil kesimpulan pertama lingkungan kerja memiliki korelasi yang berhubungan terhadap kepuasan

kerja karyawan generasi Z kota Pontianak, analisis hasil kedua cara berinteraksi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z kota Pontianak dan analisis hasil ketiga komunikasi dan lingkungan kerja terbukti berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z kota Pontianak sehingga, asumsi yang dibuat oleh peneliti dalam penelitian ini telah dikonfirmasi dan diterima. Peneliti menyarankan agar perusahaan bisa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karakteristik generasi Z seperti fasilitas nyaman serta mendukung manajemen Batasan antara pekerjaan dan pribadi karyawan. Hal ini penting untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Karna berdasarkan hasil penelitian variabel lingkungan kerja mendapatkan penilaian rendah dan diharapkan perusahaan bisa meningkatkan yang ada di indikator lingkungan kerja seperti tingkat cahaya dalam ruang kerja, perpaduan warna di area kerja, intensitas suara di tempat kerja dan tingkat temperatur yang ada di tempat kerja. Perusahaan juga perlu menciptakan saluran komunikasi yang jelas dan terbuka antara manajemen dan karyawan agar bisa membangun kepercayaan dan merasa dihargai oleh karyawan generasi Z penelitian ini terdapat keterbatasan seperti pada ukuran sampel yang terbatas 114 orang dalam satu kota. Penelitian berikutnya dianjurkan untuk melibatkan populasi yang lebih luas dan beragam dari berbagai sektor. Serta menambahkan variabel seperti keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance)* agar mendapat pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan kerja generasi Z.

REFERENSI

Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research.* Yogyakarta: Deepublish.

Andriyanto, M. R., & Fadilla, A. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Z Di Kabupaten Karawang*.

Badan Pusat Statistik. (2024.). *Jumlah penduduk menurut kelompok jenis kelamin dan usia*. Kota Pontianak: Badan Pusat Statistik.

Cho, J. I., Oh, Y.-I., & Kim, Y.-K. (2022). The Impact of Communication Skills on Job Satisfaction of Workers: Focusing on the Mediating role of Supervisor's trust based on Social Exchange Theory. *Productivity Review*, *36*(2), 125–160. https://doi.org/10.15843/kpapr.36.2.2022.6.125

Fadhilah, A. R. N., & Prahiawan, W. (2024). THE EFFECT OF WORKLOAD AND WORK ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION IN COMPANY EMPLOYEES. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *6*(1), 71–78. https://doi.org/10.47080/jmb.v6i1.3259

Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.

Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. Bogor: In Media.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Girindra Syahdi, M., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z: Kajian Literatur. *Action Research Literate*, *8*(3). https://doi.org/10.46799/arl.v8i3.236

Halizah, N. (2025). KINERJA GENERASI Z: FAKTOR DISIPLIN, LINGKUNGAN, DAN KETERAMPILAN KERJA. *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, *41*(2). https://doi.org/10.58906/melati.v41i2.146

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *64*(2), 137–153. https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288

Kamal Bahrain, N. N., Raihan Sakrani, S. N., & Maidin, A. (2023). Communication Barriers in Work Environment: Understanding Impact and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(11), Pages 1489-1503. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i11/19498

Laili, N., Geraldina, I., & Gunarto, M. (2024). Analisis Lingkungan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada UPTD Puskesmas Muara Komam). *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, *5*(3), 473–488. https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1912

Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). *Pengaruh Efikasi Diri Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *3*(2).

Ly-Le, T.-M., & Phuong Le, H. C. (2024). THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON VIETNAMESE GEN Z EMPLOYEES' WORK SATISFACTION. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, *19*(2), 113. https://doi.org/10.19166/derema.v19i2.8165

Marniati. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Michael Enyan, Joseph Noah Bangura, Mercedes Priscila Ada Asumu Mangue, & Olivier Joseph Abban. (2023). IMPACT OF COMMUNICATION ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: A REVIEW. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 191–199. https://doi.org/10.36713/epra13815

Nurdin, M. A., Erislan, & Ramli, S. (2023). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Mitra Ilmu.

Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.

Nurlaila, N., Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2025). Bridging Ethics and Commitment: The Mediating Role of Islamic Work Values in Sharia Banking. *Society*, 13(2), 680–697. https://doi.org/10.33019/society.v13i2.840

Pratama, G. (2020). ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, *11*(2). https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503

Ragil Anandita, S., Indriyani, S., & Mahendri, W. (2021). PENGARUH FASILITAS KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA CV. ZAM - ZAM JOMBANG). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, *16*(2). https://doi.org/10.37301/jmubh.v16i2.19047

Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.

Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.

Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *ETIKONOMI*, 18(1), 63-72.

Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19

Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569

Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.

Ratnasari, S. L., and Lestari, L. (2020). Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, April 2020. ISSN: 2201-1315.

Ratnasari, S. L., Badawi, S., Susanti, E. N., Susanto, A., Sari, H., Natta, U., ... & Hayati, M. (2024). The Effect Of Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, Competence And Work Environment On Police Personnel Performance. *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTIDISCIPLINARY STUDY* (Vol. 2, No. 1, pp. 18-29).

Reginasari, A., & Annisa, V. (2019). MENGGALI PENGALAMAN MENGGUNAKAN TEKNOLOGI BERBASIS INTERNET DALAM MEMPERSIAPKAN INDONESIA MENUJU INDUSTRI 4.0. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, *11*(3), 183–196. https://doi.org/10.24832/jpkp.v11i3.211

Reisya Aulia Anhar, Adhila Suryaningsih, & Raysha Naya Putri Fadillah. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, *3*(1), 233–243. https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760

Rosyida, S. H., & Priantilianingtiasari, R. (2023). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, NILAI PELANGGAN DAN LETAK GEOGRAFIS TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN PADA VIA SALON TRENGGALEK. *Jurnal Maneksi*, *12*(3), 656–665. https://doi.org/10.31959/jm.v12i3.1613

Sari, D. W. S. N., & Kusuma, F. S. (2023). Pengaruh Komunikasi,Komitmen,Dan LingkunganKerja,Tehadap Kepuasan Kerja (StudiKasusPada55 Indonesia). *Innovative*, *3*(3), 5221–5230.

Sari, H., Ratnasari, S. L., Zulkifli, Z., Ismanto, W., Sutjahjo, G., Pasaribu, R. S., ... & Salman, N. F. B. (2023). Pengaruh Kompetensi, Ketrampilan, Konsep Diri, Dan Karakteristik Pribadi Terhadap Kinerja Guru. *JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS*, *3*(4), 260-269.

Setyaningrum, R.P., Ratnasari, S.L., Soelistya, D., ...Desembrianita, E., Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business and Management*. 2024, 11(1), 2348718.

Savić, N., Lazarević, J., & Grujić, F. (2023). Generation Z's letter to CEOs. *Ekonomika Preduzeca*, *71*(1–2), 129–143. https://doi.org/10.5937/EKOPRE2302129S

Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritis dan Praktis*. Surabaya: Universitas Hang Tuah.

Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.

Sudarmanto, E., Simarmata, I. P., Purba, L., & Gandasari, D. (2021). *Komunikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Sutardji. (2019). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Tarwiyani, T., Ratnasari, S. L., Sari, M., Yanti, F., Hutagaol, N. M., Argadinata, M. P., & Ruslan, R. (2025). The Concept of Education in Malay Society from a Philosophical Perspective. *JURNAL EDUSCIENCE*, 12(2), 342-355.

Syardiansah, S., Ardianti, D. A., & Septian, R. (2023). THE EFFECT OF COMMUNICATION SKILLS, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, *20*(1), 68–75. https://doi.org/10.29313/performa.v20i1.11376

Tarwiyani, T., Ratnasari, S. L., Sari, M., Yanti, F., Hutagaol, N. M., Argadinata, M. P., & Ruslan, R. (2025). The Concept of Education in Malay Society from a Philosophical Perspective. *JURNAL EDUSCIENCE*, 12(2), 342-355.

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Wijaya, F. R. (2024). Komunikasi Efektif dalam sistem kerja Hybrid dan Multikota: Tantangan dan solusi. *Kumparan.Com*. Retrieved from https://kumparan.com/fitria-rizki-wijaya/komunikasi-efektif-dalam-sistem-kerja-hybrid-dan-multikota-tantangan-dan-solusi-23UojBCTwMX?

Winata, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lingkungan Kerja*. Nusa Tenggara Barat: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.

Wita Safitri, Imelin Sagita S Pardosi, & Nurul Hanifa Triyanti. (2024). Pengaruh Kesehatan Mental dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Generasi Z di Kota Bekasi. *Observasi : Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, *3*(1), 44–59. https://doi.org/10.61132/observasi.v3i1.897

Wuwungan, R. Y., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2017). *THE INFLUENCE WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION WORK AGAINST SATISFACTION WORK EMPLOYEES CINEMAXX LIPPO PLAZA MANADO*.

Yunsepa, Y. (2018). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMUNIKASI, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PABRIK SOGM PADA PT PERKEBUNAN MINANGA OGAN REGION SUMSEL-LAMPUNG. *Jurnal Ecoment Global*, *3*(1), 42–54. https://doi.org/10.35908/jeg.v3i1.356

Zulfikar, I. V., Joeliaty, J., & Sartika, D. (2024). The Influence of Work Environment and Employee Placement on Job Satisfaction and its Impact on Intention to Quit. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(2), 971–994. https://doi.org/10.56457/jimk.v12i2.629