



Original Article

Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan

Muizah^{1✉}, Didik Hadiyatno², Tutik Yuliani³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Balikpapan

Korespondensi Email: muizahbppn2016@gmail.com^{✉1}, didikhadiyatno@uniba-bpn.ac.id², tutik.yuliani@uniba-bpn.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap PT.Pos Indonesia (Persero) cabang Balikpapan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah populasi 103 karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Balikpapan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan SmartPLS dalam mengelola data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Balikpapan. Variabel Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Balikpapan. Variabel Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Balikpapan.

Kata kunci: Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja Karyawan

Submitted	: 01 March 2026
Revised	: 04 March 2026
Acceptance	: 12 March 2026
Publish Online	: 13 March 2026

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Syiah Kuala



Pendahuluan

Pada saat ini jasa pengiriman barang memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang kelancaran perekonomian. Pentingnya jasa ekspedisi tercermin dari fasilitas yang menunjang distribusi dan transportasi untuk memperlancar arus barang. Dalam memutuskan untuk menggunakan jasa surat atau kurir, konsumen mempunyai keinginan yang kuat untuk menggunakan jasa suatu perusahaan, sehingga dapat menciptakan sistem pelayanan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan atau kebutuhan pelanggan ([Saputra et al., 2023](#)). Terdapat berbagai jasa ekspedisi yang ada di Indonesia, salah satunya adalah PT. Pos Indonesia (Persero).

Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia

merupakan Perseroan Terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan persero.

PT Pos Indonesia (PERSERO) merupakan perusahaan milik negara atau biasa disebut BUMN, yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat dan melayani masyarakat dalam berbagai transaksi keuangan, fasilitas transfer uang, dan pembayaran tagihan. Untuk menjadi sebuah perusahaan pengiriman terbaik di mata konsumen, PT. Pos Indonesia (Persero) harus dapat bersaing dengan perusahaan jasa pengiriman lainnya. Salah satu faktor utama dalam mewujudkan tujuan tersebut, maka ketersediaan karyawan yang kompeten menjadi sebuah keharusan tiap karyawan ([Kusuma et al., 2023](#)). Dengan banyaknya persaingan bisnis di bidang jasa pengiriman saat ini tentunya memberikan pengaruh pada PT. Pos Indonesia untuk dapat bersaing dengan pesaing-pesaing pasar baik pasar di dalam negeri seperti JNE, J&T, TIKI, Si Cepat Ekspres dan jasa pengiriman lainnya. Hal ini membuat masyarakat cukup selektif dalam memilih jasa pengiriman dengan banyaknya penawaran-penawaran menarik yang diberikan oleh jasa pengiriman lainnya ([Rahmawati & Prijati, 2022](#)).

PT. Pos Indonesia senantiasa bertekad untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, sehingga mampu turut serta dalam memajukan perekonomian nasional melalui paduan layanan yang diberikan kepada masyarakat ([Syafi & Basalamah, 2023](#)). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki setiap karyawan dengan cara membina, mengarahkan, dan mengembangkan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan ([Efendi & Suryawirawan, 2023](#)).

Setiap perusahaan selalu melibatkan seluruh karyawan di dalam kegiatannya. Kegiatan operasional perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik jika tidak adanya peran dari karyawan sehingga perusahaan harus dapat memperlakukan karyawan sebaik mungkin yaitu dengan melihat kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang yang ditandai dengan terpenuhinya suatu kebutuhan atau keinginan melalui pekerjaan yang dilakukan ([Santoso & Dewi, 2020](#)).

Kepuasan kerja bersifat pribadi. Seperti yang dikemukakan oleh ([Siska & Sumpeno, 2022](#)) bahwa setiap individu akan mengalami tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada kriteria kepuasan yang berlaku pada dirinya seperti kebutuhan individu serta berkaitan dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pekerja. Situasi kerja yang mendukung dalam melakukan pekerjaan akan membuat karyawan lebih bahagia dalam bekerja sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan adalah kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu ukuran atau penilaian tingkat pencapaian hasil kerja karyawan di tempat kerja. Ini mencakup sejauh mana karyawan mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan, sejauh mana kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi, dan seberapa efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas mereka ([Emita et al., 2023](#)). Kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap perusahaan memiliki pesaing, maka perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar tidak tertinggal pesaingnya ([Soekiman & Chandra, 2023](#)).

([Wardhana & Yudiatmaja, 2023](#)) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Salah satu faktor tersebut ialah lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki banyak peran dalam mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, karyawan dapat meningkatkan kegiatan secara optimal, dikarenakan adanya kondisi lingkungan yang mendukung ([Putra, 2023](#)). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dilakukan atau yang menjadi tanggung jawabnya ([Ramadhan & Fitriansyah, 2022](#)).

Hal ini didukung oleh penelitian ([Rahmadani & Sampeliling, 2023](#)) bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan terhadap kerja karyawan. Dengan adanya lingkungan yang baik dan nyaman ditempat bekerja seseorang maka akan semakin baik pula kerja karyawannya, lingkungan kerja yang baik akan mendukung aktivitas kerja yang pada akhirnya meningkatkan kerja karyawan. Sedangkan penelitian ([Quinta, 2021](#)) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berhubungan terhadap kerja karyawan. Hal ini dikarenakan ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang tidak nyaman, membosankan atau bahkan berdampak negatif bagi tiap karyawan, maka hal tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman dan tertekan dalam bekerja.

Selain lingkungan kerja, tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh ([Rahayu & Dahlia, 2023](#)) disiplin kerja menjadi faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela dan keputusan peraturannya, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. ([Fenianti & Nawawi, 2023](#)) menyatakan dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja berhubungan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini juga ditentang oleh ([Ananda & Hadi, 2023](#)) dengan hasil penelitian disiplin kerja tidak memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja.

Selain disiplin kerja, motivasi sangat diperlukan untuk mendukung setiap aktivitas yang dilakukan, karena adanya suatu dorongan atau kemauan diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. ([Djaelani & Mustapita, 2021](#)) motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam tiap individu yang disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor eksternal yang terdiri dari pemenuhan kebutuhan hidup, jabatan yang ingin dicapai, dan gaji yang diharapkan sesuai dengan kinerjanya. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari tanggung jawab, tantangan, dan juga penghargaan. Hal ini didukung oleh penelitian ([Pracoyo & Permana, 2021](#)) yang menunjukkan bahwa motivasi berhubungan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan memberikan perhatian lebih terhadap motivasi kerja diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menyelesaikan tugas-tugas sehingga menghasilkan hasil yang efisien dan optimal. Sedangkan penelitian dari ([Hidayat, 2021](#)) variabel motivasi tidak berhubungan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kurangnya penghargaan berupa pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahan dan mengakibatkan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian diatas maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian terlebih lanjut agar dapat meneliti pengaruh antar variable baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti menentukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero)**

Cabang Balikpapan”.

Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk memperoleh data secara sistematis, objektif, dan terukur guna menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Variabel penelitian merupakan atribut, nilai, atau karakteristik dari objek atau individu yang menjadi fokus penelitian dan memiliki variasi tertentu sehingga dapat dianalisis serta ditarik kesimpulannya ([Ariani et al., 2023, p. 75](#)). Dalam penelitian ini digunakan empat variabel, yaitu variabel dependen Kepuasan Kerja (Y) serta tiga variabel independen yang meliputi Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Motivasi (X3). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja, serta hubungan dengan rekan kerja yang diukur melalui indikator gaji atau imbalan, pekerjaan, supervisi, promosi, dan rekan kerja ([Agustini, 2020](#)). Lingkungan kerja merupakan kondisi tempat karyawan melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang meliputi hubungan antar rekan kerja, hubungan atasan dengan karyawan, serta kerjasama antar karyawan ([Siagian, 2014](#)). Disiplin kerja merupakan upaya manajerial untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati peraturan organisasi, yang diukur melalui indikator kepatuhan terhadap jam kerja, aturan berpakaian dan perilaku kerja, tata cara pelaksanaan pekerjaan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi ([Sutrisno, 2023](#)). Sementara itu, motivasi merupakan faktor pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan suatu aktivitas, yang diukur melalui kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri ([Sutrisno, 2023](#)).

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 31 Balikpapan, dengan fokus penelitian pada pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi penelitian berjumlah 103 karyawan yang terdiri dari 48 pegawai tetap dan 55 pegawai kontrak. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan pertimbangan tertentu, sehingga sampel penelitian ditetapkan sebanyak 48 pegawai tetap ([Ariani et al., 2023](#)). Pengumpulan data dilakukan melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan observasi nonpartisipan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang relevan dengan topik penelitian ([Ariani et al., 2023, p. 112](#)). Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju untuk mengukur sikap dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti ([Ariani et al., 2023](#)).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis dilakukan melalui pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel laten. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan membandingkan nilai t-statistik dan p-value untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ([Ariani et al., 2023](#)). Dengan pendekatan ini diharapkan diperoleh hasil analisis yang akurat mengenai pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan merupakan badan usaha milik negara yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No 31 Klandasan Ulu Kota Balikpapan Kalimantan Timur Indonesia. Perusahaan ini merupakan bagian dari sejarah panjang layanan pos nasional yang dimulai sejak pendirian kantor pos pertama di Batavia oleh G W Baron Van Imhoff pada 26 Agustus 1746 untuk mendukung pengiriman surat perdagangan dan komunikasi antara wilayah Nusantara serta Belanda ([Pos Indonesia, 2024](#)). Seiring perkembangan kelembagaan, organisasi ini pernah berubah dari Jawatan PTT menjadi PN Postel, kemudian PN Pos dan Giro, Perum Pos Giro, hingga akhirnya menjadi perseroan terbatas pada 1995 dengan nama PT Pos Indonesia (Persero) ([Kementerian BUMN, 2023](#)). Saat ini perusahaan memiliki jaringan layanan luas sekitar 24000 titik yang menjangkau seluruh kabupaten kota hampir semua kecamatan serta sebagian besar desa di Indonesia ([Pos Indonesia, 2024](#)). Transformasi bisnis dilakukan dengan memperluas layanan dari pengiriman surat menjadi komunikasi, logistik, dan jasa keuangan berbasis jaringan terintegrasi. Perusahaan juga menerapkan strategi transformasi 6R meliputi repositioning, reinventing, reengineering, restructuring, rightsizing, dan resource allocation untuk meningkatkan daya saing layanan kurir, logistik, serta keuangan bagi masyarakat dan pemangku kepentingan secara berkelanjutan ([Pos Indonesia, 2024](#)). Melalui visi menjadi operator pos paling kompetitif nasional, perusahaan terus meningkatkan kualitas layanan publik.

2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden ini merupakan suatu proses mendeskripsikan identitas responden berdasarkan usia, jenis kelamin, Pendidikan terakhir dan lama bekerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 48 orang karyawan dengan berbagai karakteristik.

Tabel 1. Karakteristik Data Responden

Keterangan	Jumlah
Populasi Karyawan	103
Sampel yang Digunakan	48
Kuesioner yang Tidak Kembali	1
Kuesioner yang Dapat Diolah	47

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Deskripsi karakteristik responden menunjukkan gambaran mengenai identitas responden pada penelitian ini. Deskripsi responden perlu dijelaskan agar mempermudah penelitian dalam menggambarkan keadaan responden secara umum. Keadaan responden dapat dilihat dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhirndan lama bekerja. Deskripsi sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini hasil analisis karakteristik responden berdasar kan usia ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase %
------	--------	--------------

21- 30 Tahun	30	63,8%
31- 40 Tahun	10	21,3%
41- 50 Tahun	4	8,5%
>51 Tahun	3	6,4%
Jumlah	47	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan table 2 menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari 47 kuesioner karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan yang menjadi responden dengan usia 21–30 tahun sebanyak 30 orang atau (63,8%), yang menjadi responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 10 orang atau (21,3%), yang menjadi responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 4 orang atau (8,5%) dan yang menjadi responden dengan usia >50 tahun sebanyak 3 orang atau (6,4%).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase%
Laki-Laki	30	63,8%
Perempuan	17	36,2%
Jumlah	47	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3 bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan yang menjadi responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang atau (63,8%) dan yang menjadi responden dengan jenis kelamin Perempuan sebanyak 17 orang atau (36,2%).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan tabel 4. bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan yang menjadi responden berdasarkan lama bekerja yaitu 1-5 tahun sebanyak 20 orang atau dipresentasikan sebesar (42,6%), yang menjadi responden dengan lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 18 orang atau dipresentasikan sebesar (38,3%), yang menjadi responden dengan lama bekerja 11-15 tahun sebanyak 5 orang atau dipresentasikan sebesar (10,6%), yang menjadi responden dengan lama bekerja 16-20 tahun sebanyak 1 orang atau yang dipresentasikan sebesar (2,1%), dan yang menjadi responden dengan lama bekerja >21 tahun sebanyak 3 orang atau yang dipresentasikan sebesar (6,4%).

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Bekerja	Jumlah	Persentase%
1-5 Tahun	20	42,6%
6-10 Tahun	18	38,3%
11-15 Tahun	5	10,6%
16-20 Tahun	1	2,1%
>21 Tahun	3	6,4%
Jumlah	47	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase%
SMA/SMK	29	61,7%
D3	7	14,9%
S1	11	23,4%
S2	0	0,0%
S3	0	0,0%
Jumlah	47	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan data dari tabel 5 bahwa karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan yang menjadi responden berdasarkan Pendidikan yaitu SMA/SMK sebanyak 29 orang atau (61,7%), yang menjadi responden D3 sebanyak 7 orang atau (14,9%), yang menjadi responden dengan pendidika S1 sebanyak 11 orang (23,4%), yang menjadi responden berdasarkan Pendidikan S2 dan S3 sebanyak 0 orang (0%).

2. Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

1.) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas Konvergen adalah evaluasi yang dilakukan pada masing-masing indikator terhadap konstraknya. Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Namun untuk pengembangan skala, nilai *loading* sebesar 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup untuk bisa dikatakan valid.

Berdasarkan hasil dari Nilai Outer Loading menunjukkan bahwa semua indikator bernilai *loading factor* >0,50. Sehingga nilai loading tersebut sudah memenuhi syarat dan dapat dikatakan semua indikator bersifat valid.

Terdapat cara lain untuk menguji validitas diskriminan yaitu dengan membandingkan AVE dan akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk model. Nilai AVE akan dikatakan valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik apabila nilainya >0,50. Pada tabel dibawah menunjukkan perbandingan nilai Ave dan kuadrat AVE.

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa nilai AVE sudah lebih 0,50 sehingga bisa dikatakan bahwa semua konstruk sudah valid atau dengan kata lain konstruk sudah dapat menjelaskan itemnnya.

Tabel 6. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,713
X2	0,631
X3	0,596
Y1	0,619

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

2) Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Pengujian selanjutnya adalah uji validitas diskriminan. Pengujian ini dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Uji validitas diskriminan ini menentukan suatu indikator reflektif merupakan pengukuran yang baik bagi konstruknya berdasarkan prinsip bahwa indikator berkorelasi tinggi terhadap konstruknya. Nilai *cross loading* pada uji validitas diskriminan harus $>0,70$ untuk bisa dikatakan valid. Pada nilai *cross loading* menunjukkan bahwa hasil *cross loading* dari pengujian validitas diskriminan.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *composite reliability* dan *Cronch's alpha* untuk memperoleh hasil pengukuran yang dimiliki nilai reliabilitas dari suatu variabel. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* $>0,60$. Dan nilai *cronbach's alpha* $>0,60$. Hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dapat dilihat pada tabel 7.

Hasil dari tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* sudah lebih besar dari $0,70$ maka dapat dikatakan semua variabel memiliki *reliability* yang baik. Serta nilai *Cronch's alpha* sudah di atas $0,60$ maka dapat di katakan bahwa semua indikator sudah reliabel.

Tabel 7. Nilai Construct Reliability and Validity

	Cronbach 's Alpha	RHO _A	Composit e Reliabilit y	Average Variance Extracte d (AVE)
Lingkungan Kerja (X1)	0,796	0,817	0,881	0,713
Disiplin Kerja (X2)	0,807	0,823	0,872	0,631
Motivasi (X3)	0,775	0,784	0,855	0,596
Kepuasan Kerja (Y)	0,844	0,854	0,890	0,619

Sumber : Data Diolah SmartPLS (2025)

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil penelitian mengenai variabel kepuasan kerja (Y) menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan tanggapan positif terhadap kondisi kepuasan kerja di tempat kerja. Variabel ini diukur melalui lima indikator yaitu gaji atau imbalan, pekerjaan, supervisi, promosi, dan rekan kerja. Berdasarkan pengolahan data dari 47 responden, mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap indikator yang menggambarkan kepuasan kerja. Pada indikator gaji atau imbalan, 63,8% responden menyatakan setuju dan 29,8% sangat setuju, sedangkan hanya sebagian kecil yang ragu-ragu. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai imbalan yang diterima telah sesuai dengan harapan mereka. Pada indikator pekerjaan, 59,6% responden setuju dan 29,8% sangat setuju. Sementara itu pada indikator supervisi, 46,8% responden setuju dan 40,4% sangat setuju sehingga peran atasan

dinilai cukup baik. Kesempatan promosi juga dinilai positif dengan 46,8% responden setuju dan 40,4% sangat setuju. Selain itu hubungan dengan rekan kerja memperoleh tanggapan baik dengan 53,2% setuju dan 34,0% sangat setuju. Secara keseluruhan, mayoritas responden berada pada kategori setuju dan sangat setuju sehingga tingkat kepuasan kerja tergolong tinggi ([Data primer diolah, 2025](#)).

Lingkungan kerja (X1) juga menunjukkan penilaian yang positif dari responden. Variabel ini diukur melalui indikator hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan karyawan, dan kerja sama antar karyawan. Pada indikator hubungan rekan kerja setingkat, 44,7% responden menyatakan setuju dan 31,9% sangat setuju, meskipun masih terdapat sebagian kecil responden yang ragu-ragu atau tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa interaksi antar karyawan pada umumnya berjalan cukup baik. Pada indikator hubungan atasan dengan karyawan, 46,8% responden menyatakan sangat setuju dan 44,7% setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung harmonis. Selain itu, indikator kerja sama antar karyawan juga memperoleh tanggapan positif dengan 57,4% responden setuju dan 34,0% sangat setuju. Secara umum mayoritas responden menilai lingkungan kerja sudah kondusif dan mendukung pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dalam organisasi ([Data primer diolah, 2025](#)).

Selanjutnya variabel disiplin kerja dan motivasi kerja juga menunjukkan kecenderungan yang positif. Disiplin kerja diukur melalui kepatuhan terhadap aturan jam kerja, peraturan berpakaian, tata cara pelaksanaan pekerjaan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi. Mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap seluruh indikator tersebut, yang menunjukkan bahwa karyawan telah mematuhi ketentuan kerja yang berlaku. Di sisi lain, motivasi kerja diukur melalui kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, dan kebutuhan pengakuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kebutuhan tersebut telah terpenuhi melalui pekerjaan. Kondisi ini menandakan bahwa motivasi kerja karyawan tergolong tinggi dan berpotensi mendukung peningkatan kinerja serta kepuasan kerja dalam organisasi.

4. Analisis Data

a. R-square (R^2)

Nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent (*eksogen*) dan variabel dependen (*endogen*). Nilai R-square dapat dilihat dari variabel dependen (*eksogen*) dengan kriteria 0,67 mengindikasikan bahwa model tersebut baik, kriteria 0,33 mengindikasikan moderat, kriteria 0,19 menandakan lemah.

Tabel 8. Nilai R-square

	R- square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,702	0,681

Sumber : Data Diolah SmartPLS (2025)

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R-square sebesar 0,702 atau 70,2%. Dan nilai R-square Adjusted sebesar 0,681 atau 68,1%. Maka nilai R-square Adjusted menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi adalah sebesar 68,1% sedangkan 31,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga bisa dikatakan bahwa nilai R-Square variabel kepuasan kerja baik.

b. Model FIT

Uji Model FIT dilakukan melihat nilai standardized Root Mean Square (SRMR) dan nilai Normal Fit Index (NFI). Nilai SRMR dikatakan baik apabila memiliki nilai $>0,08$ dan nilai NFI yang baik harus memiliki nilai $>0,90$. Hasil Model FIT dapat dijelaskan pada tabel 9 di bawah.

Tabel 94 Nilai Model FIT

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,107	0,107
d_ ULS	1,543	1,543
d_ G	1,516	1,516
Chi-Square	278,943	278,943
NFI	0,569	0,569

Sumber : Data Diolah SmartPLS (2025)

Hasil dari tabel 9 di atas menunjukkan bahwa model nilai SRMR yaitu sebesar 0,107 yang artinya nilainya di anggap marginal, nilai NFI menunjukkan nilai 0,569 yang berarti nilai tersebut berada dibawah kriteria nilai $NFI > 0,90$ sehingga dapat dikatakan bahwa model tersebut dianggap kurang fit.

Model Persamaan dapat dijelaskan bahwa sebesar koefisien jalur lingkungan kerja sebesar 0,185, koefisien jalur disiplin kerja sebesar 0,268, dan koefisien jalur motivasi sebesar 0,748. Maka model persamaannya Adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,185 + 0,268 + 0,748 + \epsilon_y$$

Persamaan tersebut memiliki arti yaitu sebagai berikut:

- Hubungan variabel Lingkungan Kerja (X_1) dengan Kepuasan Kerja dapat dilihat dari naik satuan maka Kepuasan Kerja (Y) akan turun sebesar 0,185 dengan asumsi Disiplin Kerja (X_2) dan Motivasi (X_3) tetap.
- Hubungan variabel Disiplin Kerja (X_2) dengan kepuasan Kerja dapat dilihat dari naik satuan maka Kepuasan Kerja (Y) akan naik sebesar 0,268 dengan asumsi Lingkungan Kerja (X_1) dan Motivasi (X_3) tetap.
- Hubungan variabel Motivasi (X_3) dengan Kepuasan Kerja dapat dilihat dari naik satuan maka Kepuasan Kerja (Y) akan naik sebesar 0,748 dengan asumsi Lingkungan Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) tetap.

3. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis akan melakukan perbandingan antara t statistik dengan t tabel untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji t . Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat perhitungan *path coefficient* pada pengujian inner model. Nilai signifikan p -value 0,05 (5%) maka nilai t statistik $>$ nilai t tabel (1,96). Nilai t statistik diperoleh dari hasil *bootstrapping* menggunakan program SmartPLS. Adapun kriteria uji t sebagai berikut.

- Dengan $\alpha = 5\%$, jika nilai t statistik $>$ nilai t tabel (1,96) maka variabel X_1 , X_2 dan X_3 berpengaruh secara parsial terhadap Y
- Dengan $\alpha = 5\%$ jika nilai t statistik $<$ nilai t tabel (1,96) maka variabel X_1 , X_2 dan X_3 tidak berpengaruh secara parsial terhadap Y .

Tabel 10. Nilai Pengujian *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X₁-Lingkungan Kerja → Y	-0,185	-0,198	0,184	1,005	0,316
Kepuasan Kerja					
X₂-Disiplin Kerja → Y-Kepuasan Kerja	0,268	0,248	0,223	1,203	0,229
X₃-Motivasi → Y-Kepuasan Kerja	0,748	0,752	0,218	3,430	0,001

Sumber : Data Diolah SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 10 diatas menunjukkan hipotesis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah variabel Lingkungan Kerja (X₁) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,229 atau lebih dari 0,05. Serta memiliki t statistik sebesar 1,005 (t statistik < t tabel 1,96). Hal ini membuktikan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X₁) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama tidak dapat diterima.
2. Hipotesis kedua menguji apakah variabel Disiplin Kerja (X₂) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,316 atau lebih besar dari 0,05. Serta memiliki nilai t statistik sebesar 1,203 (t statistik < t tabel 1,96). Hal ini membuktikan bahwa variabel Disiplin Kerja (X₂) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tidak dapat di terima.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah variabel Motivasi (X₃) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,001 atau lebih kecil 0,05. Serta memiliki nilai t statistik sebesar 3,430 (t statistik > t tabel 1,96). Hal ini membuktikan bahwa variabel Motivasi (X₃) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menyajikan data yang diperoleh dari pengumpulan kuesioner. Berdasarkan pengelolaan data, dapat diketahui bahwa hipotesis pertama dan kedua ditolak sedangkan hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua variabel berpengaruh yang signifikan antara variabel independent dan variabel dependen. Berikut ini adalah penjelasan terkait pengaruh antar variabel sesuai hipotesis yang di ajukan.

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil variabel Lingkungan Kerja (X₁) memiliki hubungan negative dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kepuasan

Kerja Karyawan.

Lingkungan kerja merupakan situasi dan tempat dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Situasi dan kondisi lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kenyamanan dan rasa senang bagi karyawan sehingga akan membuat karyawan bekerja secara optimal dan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil jawaban kuesioner responden yang positif terhadap Lingkungan Kerja (X1) indikator yang menyatakan positif (sangat setuju dan setuju) dengan presentase tertinggi adalah Kerjasama antar karyawan, hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan karyawan, dan yang paling rendah yaitu ada hubungan rekan kerja setingkat.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Jane Quinta, 2021) dan ([Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, 2021](#)) dengan hasil penelitian lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil variabel disiplin kerja (X2) berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan hasil jawaban kuesioner responden yang positif terhadap Disiplin Kerja (X2) indikator yang menyatakan positif (sangat setuju dan setuju) dengan presentase tertinggi adalah Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat. Dan yang paling rendah adalah peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Hal penelitian ini didukung oleh penelitian ([Enriko & Arianto, 2022](#)) dan ([Destirahayu & Wibowo, 2022](#)) dengan hasil penelitian disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil variabel motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu kerja sama dengan tujuan tertentu. Motivasi menjadi pendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan, apabila motivasi karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat pula.

Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap motivasi (X3) tampak kerja sama responden menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang menyatakan setuju dengan persentase yang paling tinggi yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan hubungan sosial.

Hal penelitian ini didukung oleh penelitian ([Rahmawati & Prijati, 2022](#)) dan ([Hidayat, 2021](#)) dengan hasil penelitian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pada penelitian Pengaruh Lingkungan kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan, maka dapat disimpulkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja (X1) belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang semakin rendah maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan juga.
2. Disiplin Kerja (X2) belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yang rendah maka Tingkat kepuasan kerja karyawan juga ikut menurun.
3. Motivasi (X3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi yang tinggi maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan penelitian ini tersebut, maka penulis memberikan saran yang relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja (X1) belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Balikpapan memiliki hasil yang paling rendah yaitu sebesar 31,9% maka diharapkan agar karyawan mengupayakan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja setingkat agar pencapaian tujuan perusahaan dapat optimal. Indikator lainnya seperti hubungan atasan dengan karyawan dan Kerjasama antar karyawan diperusahaan sudah baik sehingga perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan agar karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerja.
2. Disiplin kerja (X2) belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja diperusahaan memiliki hasil yang paling rendah yaitu sebesar 34,0% peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya. Perusahaan perlu melakukan pendekatan kepada karyawannya agar karyawan merasa peduli terhadap pekerjaannya, sehingga dapat memaksimalkan usahannya dalam pencapaian tujuan Perusahaan. Indikator lainnya seperti peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat sudah baik sehingga disiplin kerjanya perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan lagi.
3. Motivasi (X3) belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, diperusahaan memiliki hasil yang paling rendah yaitu sebesar 34,0% kebutuhan fisiologis dan kebutuhan hubungan social maka Perusahaan perlu memberikan kegiatan-kegiatan kelompok agar karyawan dapat bersosialisasi satu sama lain sehingga dapat termotivasi dan semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator lainnya seperti kebutuhan rasa aman, kebutuhan pengakuan juga masih perlu ditingkatkan lagi.

Daftar Pustaka

- Afandi, p. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep, dan indikator)*. Zanafa Publishing. ISBN 978-602-9400-60-1
- Agustini, F. (2020). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: In Jurnal penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*. 6(Au).

- Ananda, S., & Hadi, Kholidi, H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5).
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 13–31. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1>. *Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*.
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023). *Metodologi Penelitian : Langkah Mudah Menulis Skripsi Dan Tesis (Edisi Pert)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Langkah Mudah Menulis Skripsi dan Tesis*. Rajawali Pers.
- Arriyowibowo, I. A., & Rahma, R. (2020). Pengaruh Disiplin, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan Kabupaten Penajam Paser Utara. *Jurnal GeoEkonomi*, 11(2), <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v11i2.125> 150–156 . *Geo Ekonomi*, 150–156.
- Destirahayu, F., & Wibowo, I. (2022). . *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja PT Nugra Karsera*. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, <https://doi.org/10.35137/jmbk.v10i1.666> 10(1), 367–377.
- Djaelani & Fitria Mustapita. (2021). *E- jurnal riset manajemen PRODI Manajemen Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Oleh*. Dina Fauzia Nurcholifah *).
- Efendi, N., & Suryawirawan, aditrya okto. (2023). *Pengaruh disiplin kerja, Kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan kantor pos surabaya pusat*. 12(2), 1-16.
- Emita, I., Yusuf, F., & Fransisco, S. (2023). *Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia Jakarta Timur Ditinjau Dari Motivasi dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi MH Thamrin*, 4(1). <https://doi.org/10.37012/ileka.v4i1.1662>
- Enriko, F., & Arianto, T. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Citra Mitra Sehati Bengkulu*. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 3(1), 107–115.
- Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(1), 25–32. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i1.21>. *Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 25–32. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i1.21>
- Fenianti, & Nawawi, Tony, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tunas Toyota Di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(03).
- Hartatik. (2018). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Suka Buku. Yogyakarta
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Jane Quinta. (2021). Pengaruh Lingkungan kerja, kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. *Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2).
- Kusuma et al. (2023). *majalah ilmiah manajemen & bisnis (MIMB) Pengaruh iklim organisasi, Lingkungan kerja,kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. POS Indonesia Cabang Purwokerto*. <http://mimbunwiku.com/index.php/mimb>
- Michael, M., & Nawawi, M. T. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Niagamas Lestari*

- Gemilang Di Jakarta Barat. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(1), 182. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7458>. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7458>
- Saputra, S., Sri, D., & Pili, M. (2023). Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Kepuasan Pelanggan, K., Pos, P. T., Persero, I., & Medan, K. C. U. (2023). *Pos Indonesia*. 13, 18–28. Medan
- Pracoyo & Feyga Candi Permana. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*.
- Purnomo, S., & Putranto, A. T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Panca Putra Madani. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 3(2), 259–266. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i2.120>. *Ilmu Pengetahuan, Teknologi Dan Humaniora*, 259–266. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i2.120>
- Putra, R. D. (2023). *Pengaruh Lingkungan kerja, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia Prijati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Rahayu, S., & D. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu*. 6(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Rahmadani & Sampeliling. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *jurnal ekonomi dan manajemen*, 20(1), 77. *Ekonomi Dan Manajemen*, 20(1), 77.
- Rahmawati & Prijati. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja, Achievement Motivation Dan Komitmen Organisional Terhadap kinerja karyawan kantor Pos surabaya 60000*. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11, 9
- Santoso, A., & Dewi, I. G. . M. (2020). *Pengaruh Efikasi diri, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Sukanda Djaya Denpasar*. *E Jurnal Manajemen Universitas, Udayana*, 8(11), 6488. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p06>. 8(11).
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung.
- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2021). *Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Cipta Aneka Selera Indonesia*. *Majalah Ekonomi*, <https://doi.org/10.36456/majeko.vol25.no1.a2447>.
- Shelly, Siregar, H., & Saragih, L. M. S. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Catindo Anugrah Terang Medan*. *Literasi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 11–18.
- Siagian. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. 25.
- Siska, A.J., & Sumpeno, O. (2022). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Jam Gadang Kota Bukit Tinggi. *JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi)*, 6(02), 56–66. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i02.433>
- Soekiman & Chandra Negara, A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19 Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Di kota Mojokerto*. *Soetomo Management Review*, 1(4), 383–393.
- sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Ed. 22. Cet)*.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (E. Sutrisno (Ed); 1st Ed)*.
- Syafi & Basalamah. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Makassar*.
- Wardhana, I. D., Sinarwati, N. K., & Yudiantmaja, F. (2023). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Se-Kecamatan Sukasada*.
- Wijayanto, A. B., & Hermanto, A. (2020). *Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Astra International Daihatsu Tbk Cabang*

- Narogong. Jurnal Ekonomi Dan Industri, 21(2), 48–59.
<https://doi.org/10.35137/jei.v21i2.436>. *Ekonomi Dan Industri*, 48–59.
- William, & Ekawati, S. (2022). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Makmur Ssejahtera. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 749–758.