

Analisis Hubungan Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada AirNav Indonesia Cabang Semarang

Rizka Alfira Fitriana, Masitha Fahmi wardhani, Sih Darmi Astuti, Artha Febriana

Universitas Dian Nuwanto

rizkaalfira12@gmail.com, masithafami@dsn.dinus.ac.id, astuti_sda@dsn.dinus.ac.id,

artha.febriana@dsn.dinus.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between communication and work environment on work engagement with job satisfaction as a mediating variable at AirNav Indonesia Semarang Branch. This study was motivated by the low level of employee work engagement. The approach used was quantitative with the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The study population was all 62 employees of AirNav Indonesia Semarang Branch, so a saturated sampling technique was used. Data were collected through a Likert-scale 5 questionnaire. The results showed that communication and work environment had a significant effect on job satisfaction and work engagement, and job satisfaction acted as a mediating variable in the relationship between communication and work environment on work engagement.

Keywords: communication; work environment; job satisfaction; work engagement

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan komunikasi dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada AirNav Indonesia Cabang Semarang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya keterlibatan kerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang yang berjumlah 62 orang, sehingga digunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, serta kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja.

Kata kunci: komunikasi; lingkungan kerja; kepuasan kerja; keterlibatan kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan struktur yang mencangkup sistem resmi dalam suatu organisasi yang dirancang untuk memastikan bahwa potensi manusia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan aspirasi yang diharapkan. Dalam praktiknya, setiap organisasi tidak dapat mengabaikan peran perilaku dan sikap pegawai, karena keduanya memiliki kontribusi penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia juga menjadi aset yang sangat strategis, karena pencapaian kinerja

organisasi sebagian besar bergantung pada kontribusi dan kualitas kinerja pegawainya. Melalui proses pengendalian, perencanaan, serta partisipasi aktif, sumber daya manusia berperan dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi (Abdillah et al., 2024).

Salah satu metode untuk meningkatkan kontribusi dan kinerja sumber daya manusia adalah dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk merasa keterlibatan. Dengan rasa keterlibatan, karyawan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan peduli terhadap pekerjaan dan kinerja yang dihasilkan dengan semangat, daya serap, dan dedikasi. Keterlibatan karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi, terutama dalam industri yang melibatkan risiko tinggi seperti perusahaan navigasi penerbangan. Manajemen harus berupaya meningkatkan keterlibatan karyawan untuk mendukung keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan penerbangan karena keterlibatan kerja diperlukan dalam lingkungan kerja yang menuntut ketelitian dan tanggung jawab yang tinggi untuk menjaga keselamatan, efisiensi, dan kinerja operasional. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyadari pentingnya keterlibatan karyawan sebagai faktor yang menentukan efektivitas dan efisiensi kerja. Keterlibatan yang tinggi memungkinkan karyawan bekerja secara optimal dan mencapai tingkat produktivitas sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Komunikasi dianggap sebagai proses yang berharga untuk menyampaikan gagasan, perasaan, dan informasi dalam organisasi. Komunikasi berperan dalam interaksi sosial karena merupakan aktivitas fundamental manusia. Komunikasi yang efektif dapat membentuk moral karyawan yang baik, yang pada kesimpulannya mempengaruhi kinerja individu. Selain itu, karakterintik organisasi, termasuk struktur serta budaya organisasi, turut berperan dalam memengaruhi efektivitas proses komunikasi dan kualitas komunikasi yang dirasakan (Pirrota et al., 2024). Menurut (Santalla-Banderali & Alvarado, 2022) menegaskan bahwa komunikasi yang mengutamakan inklusi dan keberagaman dapat membangun moral kerja yang kuat. Komunikasi yang terbuka dan terbuka antara manajemen karyawan dapat menumbuhkan rasa kepercayaan dan keterlibatan yang tinggi. Komunikasi merupakan komponen organisasi yang menjadi fokus utama dan hubungan antara individu dan organisasi yang dibangun melalui proses komunikasi yang terbuka dan terorganisir cenderung menghasilkan suasana hati yang baik di dalam organisasi. (Castañer & Oliveira, 2020).

Di samping faktor komunikasi, kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi juga memiliki peran penting bagi manajemen karena dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja. Meskipun demikian, lingkungan kerja tidak secara langsung berdampak pada proses produksi perusahaan. Namun, lingkungan kerja memberikan pengaruh secara langsung terhadap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja juga dapat di pahami sebagai ruang atau kondisi dimana karyawan melaksanakan aktivitas setiap harinya. Jika karyawan memiliki lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan, mereka akan lebih

produktif. Lingkungan kerja yang baik adalah apa yang diberikan kepada mereka secara fisik dan non-fisik di tempat kerja mereka. Perusahaan harus memberikan perhatian dan dukungan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Wuwungan et al., 2017). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja yang ideal adalah lingkungan yang mampu menciptakan rasa nyaman bagi karyawan serta mendorong motivasi mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, kepuasan kerja tetap menjadi mediasi utama antara komunikasi, kondisi tempat kerja dan keterlibatan. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk penilaian individu yang mencerminkan perasaan dan sikapnya terhadap pekerjaan, apakah perasaannya merasa senang atau tidak senang, serta puas atau tidak puas (Aprilian et al., 2024). Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan melalui perasaan dan perilakunya terhadap pekerjaannya sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian nilai – nilai penting dalam pekerjaan tersebut (Afandi, 2018 dalam Aprilian et al., 2024). Selain itu, *hygiene factors* merupakan faktor – faktor ekstrinsik seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja. Meskipun pemenuhan faktor tersebut tidak selalu menimbulkan kepuasan, ketidakadaan atau ketidakpuasan. Faktor – faktor tersebut justru dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan (Damayanti et al., 2025).

Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) atau yang lebih dikenal sebagai AirNav Indonesia merupakan badan usaha milik pemerintah yang berfokus pada penyelenggaraan layanan navigasi penerbangan (Somaanggoro, 2022). AirNav Indonesia merupakan satu – satunya instansi yang bertugas menyediakan layanan navigasi penerbangan sekaligus menjadi lembaga yang mengelola seluruh ruang udara di wilayah Indonesia (Rahmawati et al., 2019). AirNav Indonesia bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh ruang udara nasional yang terbagi menjadi (dua) *Flight Information Region* (FIR), yaitu Jakarta FIR dan Ujung Pandang FIR. Kegiatan inti (*core business*) AirNav Indonesia mencakup lima jenis layanan, yaitu Pelayanan Pemandu Lalu Lintas Penerbangan (PPLU), Pelayanan Telekomunikasi Penerbangan, Pelayanan Informasi Aerunautika (PIA), Pelayanan Informasi Meteorologi Penerbangan (MET), serta Pelayanan Informasi Pencarian Pertolongan (SAR).

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh penulis AirNav Indonesia Cabang Semarang, menunjukkan bahwa sebagian pekerja belum menunjukkan keterlibatan kerja yang optimal. Beberapa karyawan tampak mengalami kelelahan, penurunan semangat kerja, dan penurunan keinginan untuk menyelesaikan tugas. Untuk mengetahui pengamatan tersebut, penulis melakukan pra survei terhadap 18 karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang dari berbagai unit/divisi terhadap keterlibatan kerja. Hasil survei dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Total Responden	Persentase Setuju (SS+S)	Kesimpulan
1.	Saya memiliki semangat dan energi tinggi dalam melaksanakan tugas	1	1	4	8	4	18	66,7%	Cukup Setuju
2.	Saya merasakan kebanggaan dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan	1	1	7	6	3	18	50%	Cukup Setuju
3.	Saya mampu berkonsentrasi penuh dan serius dalam pekerjaan	2	2	5	6	3	18	50%	Cukup Setuju

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei

Sumber: Hasil Pra Survei Peneliti, 2025

Merujuk pada tabel 1.1 yang memuat hasil pra-survei, keterlibatan kerja menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan belum berada pada kategori yang ideal. Presentase persetujuan pada indikator semangat kerja, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan kemampuan berkonsentrasi hanya berada kisaran 50% – 66,7%. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan menunjukkan kecenderungan untuk terlibat dalam pekerjaan, komitmen psikologis dan intensitas keterlibatan masih sedang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan belum berada pada kondisi yang stabil dan kemungkinan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang belum optimal, seperti lingkungan kerja, Komunikasi, serta tingkat kepuasan dalam bekerja.

Terkait dengan Komunikasi pada hasil pra survei di AirNav Indonesia Cabang Semarang, ditemukan bahwa sebagian karyawan belum berada pada kondisi kerja yang optimal. Alur komunikasi belum berjalan secara teratur sehingga menghambat efektivitas penyampaian informasi. Selain itu, pada aspek lingkungan kerja, tingkat kebersihan dan beberapa kondisi fisik lainnya belum sepenuhnya mendukung kenyamanan bekerja. Selanjutnya dari sisi kepuasan kerja, sebagian karyawan juga mengungkapkan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang dianggap belum sebanding dengan tanggung jawab mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan kerja karyawan tergolong cukup tinggi, faktor pendukung berupa Komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tetap perlu mendapatkan perhatian agar motivasi dan kinerja karyawan dapat dipertahankan.

Selain itu, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya memberikan bukti bahwa hasil komunikasi mempengaruhi terhadap *work engagement* melalui

kepuasan kerja (Widiyanto, 2022). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi berperan signifikan dan memiliki keterkaitan yang kuat dengan tingkat kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan (Chanana & Sangeta, 2021; Kang & Sung, 2017; Walden et al., 2017 dalam Widiyanto, 2022). lingkungan kerja mampu meningkatkan hasil signifikan melalui kepuasan kerja (Rachman, 2021). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja (Gerrit M. Pentury & Paul Usmany, 2023). Terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepuasan dengan tingkat keterlibatan kerja (Padmavathi, 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja dinyatakan tidak berpengaruh secara signifikan (Munparidi et al., 2020).

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyoroiti pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan serta keterlibatan kerja. Namun, masih terdapat beberapa celah yang perlu diperhatikan, salah satunya merupakan minimnya penelitian secara langsung menguji keterkaitan antara Komunikasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dalam konteks perusahaan penyedia layanan navigasi penerbangan. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor bisnis umum atau industri perbankan. Sementara penelitian yang mengkaji organisasi layanan publik seperti navigasi penerbangan, khususnya di Indonesia, masih relatif terbatas.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Hubungan Antara Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada AirNav Indonesia Cabang Semarang**".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan survei melalui penyebaran kuesioner online melalui Google Form kepada Pegawai AirNav Indonesia Cabang Semarang. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AirNav Indonesia Cabang Semarang sejumlah 62 responden. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Menurut (Sugiyono, 2013), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi. Pemilihan teknik ini dilakukan karena jumlah populasi cenderung kecil, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, serta menghindari kesalahan sampling yang dapat muncul jika hanya sebagian populasi yang diambil.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring dengan menggunakan pengukuran skala likert (1 – 5) untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, dengan indikator pengukuran yang mencakup variabel komunikasi yang diukur melalui indikator menurut (Nurmaidah Ginting, n.d, 2020) yaitu, kejelasan, ketepatan, alur, budaya, dan konteks; variabel lingkungan kerja yang diukur dengan indikator menurut (Herlambang dan Haryono (2022)) yaitu, pewarnaan, kebisingan, penataan ruang, suhu udara, kebersihan, keamanan; variabel

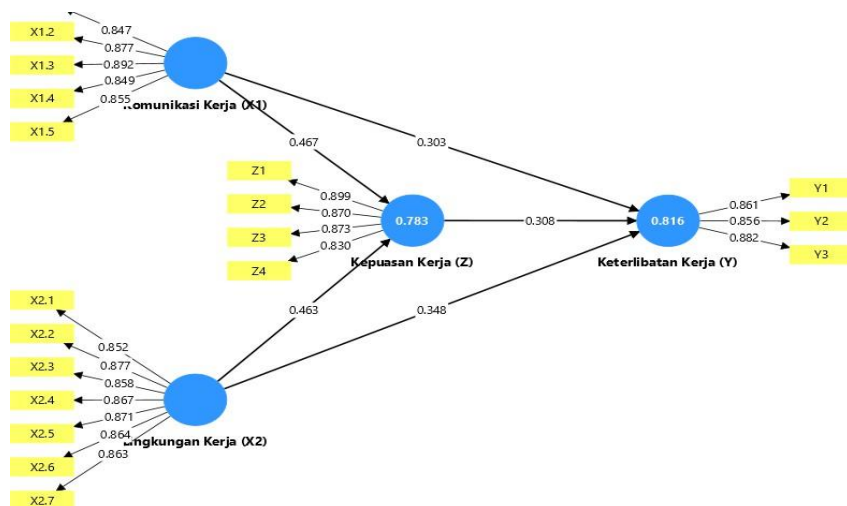
kepuasan kerja yang diukur melalui indikator menurut (Robbis and Coulter, 2012 dalam Imam et al., 2023) yaitu, pekerjaannya (*work it self*), gaji (*pay*), supervisi/atasan, rekan kerja (*co-worker*); serta variabel keterlibatan kerja yang diukur melalui indikator menurut (Yunus et al., 2021) yaitu, *vigor*, *dedication*, *absorption*. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4, yang digunakan sebagai alat utama dalam pengolahan dan pemodelan hubungan antarvariabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 62 orang yang seluruhnya merupakan karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang. Secara demografis, sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 40 responden, sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan karakteristik usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 35–45 tahun yang merupakan usia produktif, diikuti oleh responden pada rentang usia 25–35 tahun. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, yang menunjukkan tingkat pemahaman dan adaptasi kerja yang relatif memadai. Sementara itu, berdasarkan unit kerja, responden tersebar pada beberapa unit, yaitu operasional, teknik, administrasi dan keuangan, serta keselamatan dan standarisasi, dengan proporsi terbesar berasal dari unit operasional.

OUTER MODEL



Gambar 4.1 Outer Model Struktural Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Uji Validitas Konvergen

Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai

positif dan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing – masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada tabel dibawah ini:

Variabel	Item pertanyaan	Outer Loading ($\geq 0,700$)	AVE ($> 0,500$)	Keterangan
Komunikasi Kerja (X1)	X1.1	0.847	0,747	Valid
	X1.2	0.877		Valid
	X1.3	0.892	0,748	Valid
	X1.4	0.849		Valid
	X1.5	0.855		Valid
Ketekunan Kerja (X2)	X2.1	0.852	0,751	Valid
	X2.2	0.877		Valid
	X2.3	0.858		Valid
	X2.4	0.867	0,751	Valid
	X2.5	0.871		Valid
	X2.6	0.864		Valid
	X2.7	0.863		Valid
Partisipasi Kerja (Y)	Y1	0.861	0,754	Valid
	Y2	0.856		Valid
	Y3	0.882		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.899	0,754	Valid
	Z2	0.870		Valid
	Z3	0.873		Valid
	Z4	0.830		Valid

Tabel 4 1 Hasil Uji Loading Factor

Sumber: Penelitian (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan masing – masing indikator lebih dari 0,7 dan nilai AVE dari 0,5. Dengan demikian faktor – faktor tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

Uji Validitas Discriminant

Validitas discriminant bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam model benar – benar berbeda satu sama lain. Cara menilainya adalah dengan melihat apakah indikator lebih kuat berkaitan dengan variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, melalui nilai cross loading dan Fornell – Larcker. Jika nilai – nilainya di atas 0,7, maka dianggap sudah memenuhi syarat validitas

diskriminan yang baik.

Uji Cross Loading

Aitem pertanyaan	Komunikasi Kerja (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Keterlibatan Kerja (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0.847	0.634	0.671	0.656
X1.2	0.877	0.730	0.737	0.730
X1.3	0.892	0.695	0.720	0.751
X1.4	0.849	0.697	0.766	0.719
X1.5	0.855	0.736	0.746	0.774
X2.1	0.659	0.852	0.657	0.662
X2.2	0.720	0.877	0.731	0.716
X2.3	0.655	0.858	0.712	0.644
X2.4	0.696	0.867	0.800	0.749
X2.5	0.737	0.871	0.745	0.753
X2.6	0.741	0.864	0.763	0.835
X2.7	0.686	0.863	0.737	0.709
Y1	0.710	0.747	0.861	0.714
Y2	0.789	0.761	0.856	0.742
Y3	0.691	0.705	0.882	0.768
Z1	0.779	0.783	0.772	0.899
Z2	0.722	0.768	0.755	0.870
Z3	0.739	0.712	0.718	0.873
Z4	0.679	0.652	0.725	0.830

Tabel 4 2 Hasil Uji Cross Loading

Sumber: peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 2, setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.1 – X2.5 memiliki nilai loading tertinggi pada Komunikasi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal serupa juga terlihat pada konstruk lingkungan kerja dengan indikator X2.1 – X2.7, keterlibatan kerja dengan indikator Y1 – Y2, serta kepuasan kerja dengan indikator Z1 – Z4. Temuan ini memperkuat bahwa setiap indikator telah merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat.

Uji Fornell – Larcker

Variabel	Komunikasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Keterlibatan Kerja (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Komunikasi (X1)	0.864			
Lingkungan Kerja (X2)	0.810	0.865		

Keterlibatan Kerja (Y)	0.844	0.852	0.867	
Kepuasan Kerja (Z)	0.842	0.841	0.856	0.868

Tabel 4 3 Hasil Uji Fornell - Larcker

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk diukurinya. Contohnya, indikator X1.1 – X1.5 paling tinggi pada Komunikasi, indikator X2.1 – X2.7 pada lingkungan kerja, indikator Y1 – Y3 pada keterlibatan kerja, serta indikator Z1 – Z4 pada kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masing – masing indikator telah merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diukur menggunakan nilai cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Composite Reliability lebih dari 0,7 dan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang ditampilkan pada tabel berikut:

Variabel	Cronbach's Alpha (0,7)	Composite Reliability (>0,7)	Keterangan
Komunikasi (X1)	0.915	0.936	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.944	0.954	Reliabel
Keterlibatan Kerja (Y)	0.834	0.900	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.891	0.924	Reliabel

Tabel 4 4 Hasil Uji Reliabilitas

Sumber: Peneliti (2025)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,7. Artinya, setiap variabel sudah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Dengan demikian, variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

ANALISIS INNER MODEL

R Square (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Keterlibatan Kerja (Y)	0.816	0.806
Kepuasan Kerja (Z)	0.783	0.775

Tabel 4 5 Hasil Uji R Square

Tabel 4.5 Hasil Uji R Square Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai R – square dari variabel Keterlibatan Kerja sebesar 0.816 dan 0,783 pada kepuasan kerja, nilai tersebut artinya bahwa

variabel independen mampu menjelaskan variabel endogen dalam kategori kuat.

Effect Size (F²)

Variabel	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Komunikasi (X1)	0.345	0.127
Lingkungan Kerja (X2)	0.339	0.169
Kepuasan Kerja (Z)		0.112

Tabel 4 6 Hasil Uji Effect Size F²

Sumber: Peneliti (2025)

Hasil effect Size F² menunjukkan bahwa Komunikasi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh kecil hingga sedang terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, kepuasan kerja memberikan pengaruh kecil terhadap keterlibatan kerja, sehingga setiap konstruk memiliki kontribusi yang bermakna dalam membentuk hubungan antar variable di dalam model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel dalam penelitian. Hipotesis diuji secara langsung berdasarkan kriteria; jika **p - value < 0,05** dan **T - statistik > 1,960**, maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen dan endogen. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai pengujian hipotesis:

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviasi	T-Statistics (>1,96)	P-values (<0,05)	Keterangan
Komunikasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.467	0.454	0.117	3.977	0.000	Berpengaruh signifikan.
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.463	0.478	0.120	3.869	0.000	berpengaruh signifikan.
Komunikasi (X1) -> Keterlibatan Kerja (Y)	0.303	0.303	0.117	2.585	0.010	Berpengaruh signifikan.

Lingkungan Kerja (X2) -> Keterlibatan Kerja (Y)	0.348	0.354	0.111	3.136	0.002	Berpengaruh signifikan.
Kepuasan Kerja (Z) -> Keterlibatan Kerja (Y)	0.308	0.301	0.122	2.533	0.012	Berpengaruh signifikan.

Tabel 4 7 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Dalam PLS, pengujian statistik analisis hubungan antar variabel dilakukan melalui simulasi dengan metode *bootstrapping* pada data sampel. Adapun hasil analisis *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

Hubungan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 3.977 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis dinyatakan diterima dan dapat disimpulkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengidentifikasi bahwa peningkatan kualitas Komunikasi di AirNav Indonesia Cabang Semarang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang efektif, yang ditunjukkan oleh indikator pada kejelasan informasi, alur komunikasi yang terstruktur, keterbukaan dalam penyampaian pesan, dan kesempatan untuk memberikan dan menerima umpan balik, dapat membantu menciptakan pemahaman kerja yang selaras dan mengurangi kemungkinan kesalahpahaman selama pelaksanaan tugas yang membutuhkan koordinasi dan ketelitian pada karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang, serta meningkatkan rasa dihargai dan diperhatikan dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa Komunikasi merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dayu Setiawan & Hendri Dunan, 2024), yang menyatakan bahwa Komunikasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3.977 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.000 ($<0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis dinyatakan diterima dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mengidentifikasi bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan, rasa aman, serta

kesejahteraan psikologis karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian pada AirNav Indonesia Cabang Semarang, lingkungan kerja diukur melalui beberapa indikator di antara lain, pewarnaan ruangan, kebisingan, penataan ruang, suhu udara, kebersihan, dan keamanan. Kondisi tersebut berperan dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas, fokus, serta kestabilan psikologis. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Temuan ini didukung penelitian oleh (Dharmawangsa & Suarmanayasa, 2025), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Hubungan Komunikasi terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini ditunjukkan nilai t-statistic tercatat 2.585 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.010 ($<0,05$). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komunikasi yang efektif memiliki peran dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Temuan ini menggambarkan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan responsif mampu mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya, berpartisipasi aktif, serta memiliki komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pada penelitian di AirNav Indonesia Cabang Semarang, efektivitas komunikasi sangat penting dalam pekerjaannya yang dilakukan membutuhkan koordinasi, ketelitian, serta keselarasan informasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dadi Kusumaningtyas et al., 2024), yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif terbukti meningkatkan keterlibatan kerja melalui rasa keterhubungan, kejelasan, serta memperkuat hubungan antarpegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini didukung oleh nilai t-statistic sebesar 3.136 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.002 ($<0,05$), berdasarkan hasil tersebut, hipotesis dinyatakan diterima dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa kenyamanan, keamanan, serta dukungan lingkungan kerja turut mendorong karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang lebih berpartisipasi dalam pelaksanaan tugasnya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zukrianto & Hardi Yanti, 2024), yang menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi penting dalam peningkatan keterlibatan kerja karena mampu menciptakan rasa aman dan meningkatkan keterlibatan energi psikologis karyawan dalam bekerja.

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis hipotesis kelima, diperoleh nilai t-statistic sebesar 2.533 ($>1,96$) dan p-value 0.012 sebesar ($<0,05$) pada hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis dinyatakan diterima. Temuan ini mengidentifikasi bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan pada AirNav Indonesia Cabang Semarang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti kejelasan peran karyawan, penghargaan untuk kinerja karyawan, hubungan kerja harmonis, dan beban tugas yang sesuai, cenderung lebih berkomitmen dan terlibat lebih banyak dalam menjalankan tugas operasional. Temuan ini sejalan dengan (Nurlinda & Hidayat, 2024), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan kerja.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviasi	T-Statistics ($>1,96$)	P-values ($<0,05$)	Keterangan
Komunikasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Keterlibatan Kerja (Y)	0.144	0.138	0.070	2.063	0.040	Mediasi Parsial
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Keterlibatan Kerja (Y)	0.142	0.142	0.067	2.116	0.035	Mediasi Parsial

Tabel 4 8 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Kepuasan kerja memediasi hubungan Komunikasi terhadap keterlibatan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa t-statistic untuk pengaruh tidak langsung Komunikasi melalui kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja adalah 2.063 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.040 ($<0,05$). Hal ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Komunikasi terhadap keterlibatan kerja melalui mediasi kepuasan kerja. Temuan ini mengidentifikasi bahwa penerapan Komunikasi yang efektif dan baik, berdampak positif pada keterlibatan kerja melalui peningkatan

kepuasan kerja karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Widiyanto, 2022), yang menyatakan bahwa Komunikasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja

Hasil analisis hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung, nilai t-statistic sebesar 2.116 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0.035 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan perantara kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan keterlibatan kerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan di AirNav Indonesia Cabang Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan keterlibatan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif tidak hanya memberikan dampak langsung pada keterlibatan kerja, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. penelitian (Simanjuntak et al., 2023) juga menguatkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi yang signifikan dalam hubungan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja.

Goodness of Fit (GoF) Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.060	0.060
NFI	0.798	0.798

Tabel 4 10 Goodness of Fit (Model Fit)

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Model fit menunjukkan nilai SRMR 0,060 yang berada di bawah batas 0,10 dan NFI sebesar 0,798. Nilai tersebut mengidentifikasi bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai antara data hasil estimasi dan data aktual, sehingga model dapat dianggap layak digunakan dalam analisis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja karyawan AirNav Indonesia Cabang Semarang paling cepat dicapai melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tercemin dari perasaan puas terhadap pekerjaan, kenyamanan dalam bekerja, serta kesesuaian antara harapan dan kondisi kerja terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, khususnya pada aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Selanjutnya, lingkungan kerja menempati urutan kedua dalam meningkatkan keterlibatan kerja melalui kondisi kerja yang aman, nyaman, dan mendukung konsentrasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Adapun komunikasi berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat keterlibatan kerja melalui kejelasan informasi, kelancaran koordinasi, dan keterbukaan komunikasi. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan kerja karyawan dapat dicapai secara lebih efektif dengan memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan Komunikasi yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Oktavia, V., Subagyo, H., & Febriana, E. A. (2024). Pengaruh Keselamatan Kerja, Kenyamanan Kerja, Dan Kesehatan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PERUMDA Tirta Moedal Kota Semarang. *Jurnal EMT KITA*, 8(4), 1480–1491. <https://doi.org/10.35870/Emt.V8i4.3205>
- Aprilian, R., Ariani, M., & Yuliani, T. (2024). Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Auto2000 Mt. Haryono Balikpapan. *Jurnal Geoekonomi*, 15(1.2024), 401–410. <https://doi.org/10.36277/Geoekonomi.V15i1.2024.495>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, And Cooperation Among Organizations: Establishing The Distinctive Meanings Of These Terms Through A Systematic Literature Review. *Journal Of Management*, 46(6), 965–1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Dadi Kusumaningtyas, D., Asti, P., Seran, Y. M., Kustami, E., & Imaliya, T. (2024). Analisis Organizational Culture Dan Communication Terhadap Employee Engagement Melalui Job Satisfaction Pada Karyawan Bank Swasta Di Jawa Tengah. 17(2). <https://doi.org/10.51903/E-Bisnis.V4i2.2122>
- Damayanti, N., Sitio, V. S. S., & Wicaksono, A. P. (2025). Model Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Produktivitas : Studi Pada Karyawan Di Bandara Halim. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(2), 565–578. <https://doi.org/10.35912/Simo.V6i2.4990>
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Dayu Setiawan, & Hendri Dunan. (2024). The Influence Of Communication And Work Environment on Employee Job Satisfaction In Pd Semangat Jaya. *International Journal Of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 2(3), 822–831. <https://doi.org/10.61990/Ijamesc.V2i3.236>
- Dharmawangsa, M. P. A., & Suarmanayasa, I. N. (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Kesatuan Pengelolaan Hutan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2).
- Gerrit M. Pentury, & Paul Usmany. (2023). Job Satisfaction Mediates the Effect of Work

- Environment and Competence on Performance. *International Journal of Social Science And Business*, 7(2), 335–343. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.53822>
- Illingworth, J., & Hiddlestone-Mumford, J. (2025). Unleashing The Power Of Neurodiversity: Giving Voice In Communication Challenges For Inclusive Leadership – Say What You Mean And Mean What You Say. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0099>
- Imam, M., Permana, S., Agustina, T., & Nortyana, L. (2023). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Nusantara Surya Sakti Banjarmasin Di Masa Pandemi. *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (JPIS)*, 1, 156–167. <http://e-journal.upr.ac.id/index.php/jp-ips>
- Izwar Rafiq, M. (N.D.). *Volume 2 Nomor 2 Pengaruh Komunikasi, Insentif Daerah Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Anggota Tim Pengendalian Inflasi Daerah (Tpid) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Majene Tahun 2022*.
- Jayaraman, S., George, H. J., Susainathan, S., Parayitam, S., Kannan, B., & Jebasingh, R. (2025). Coping With Workplace Bullying And Emotional Exhaustion: Role Of Work Engagement, Loyalty, Promotional Opportunities And Perceived Social Support. *International Journal Of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2025-0044>
- Jimoh, A. L. (2025). The Effect Of Employee Engagement And Job Satisfaction On Job Performance: The Role Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Management Development*, 1–11. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>
- Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Munparidi, P., Jalaludin Sayuti, A., Administrasi Bisnis, J., & Negeri Sriwijaya, P. (2020a). JAMB (Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis). In *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Munparidi, P., Jalaludin Sayuti, A., Administrasi Bisnis, J., & Negeri Sriwijaya, P. (2020b). JAMB (Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis). In *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Nainggolan, C. D., & Kuntadi, C. (2023). Dampak Komunikasi Efektif, Kinerja, Serta Efektivitas Organisasi Pada Organisasi Profesional. *Neraca Manajemen, Akuntansi Ekonomi*, 1. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Nurlinda, R. A., & Hidayat, H. (2024). The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable. In *Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (IJSE)* (Vol. 7, Issue 3).
- Padmavathi, T. (2023). Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction And Employee Retention? Perspectives From E-

- Commerce Industry. *Revista De Gestao Social E Ambiental*, 17(4).
<https://doi.org/10.24857/Rgsa.V17n4-002>
- Park, S., Chaudhuri, S., & Johnson, K. R. (2025). Engaging New Hires In Remote Work Environments: Exploring the Challenges and Opportunities In Different Employee Age Groups. *European Journal of Training and Development*.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2024-0146>
- Penelitian, C., Mediasi, P., Kerja, K., Kerja, L., & Karyawan, K. (N.D.). *Cakrawala Penelitian Sandy Febryan1*, Nurul Kamalia1*. www.onlinedoctranslator.com
Pengaruh Komunikasi, Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja. (N.D.).
Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap. (N.D.).
- Pirrota, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2024). Communication And Job Satisfaction Among Public Employees: Evidence From Large-Scale Surveys With Healthcare Professionals. *International Journal Of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- Rachman, M. M. (2021). The Impact Of Work Stress And The Work Environment In The Organization: How Job Satisfaction Affects Employee Performance? *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 09(02), 339–354.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence Of Leader–Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, And Employee Work Engagement On Self- Evaluated Work Performance. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(14).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Simanjuntak, K. H., Suhud, U., & Susita, D. (2023). Relationships Between Work Environment And Employee Engagement Mediate By Job Satisfaction. *IJHCM (International Journal Of Human Capital Management)*, 7(1),158–171. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.07.01.12>
- Somaanggoro, +Airnv.* (2022). Studi Penerapan Rnav-1 Dalam Peningkatan Kapasitas. (N.D.). Subarkah, O. E., Thalib, S., Miranda, A., & Manajemen, M. (2024).
<http://bajangjournal.com/index.php/jemba> Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. In *Bisnis Dan Akuntansi* (Vol. 3, Issue 5).
<http://bajangjournal.com/index.php/jemba>
- Widiyanto, M. (2022). *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Work Engagement Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Universitas Trisakti*.
- Widyantari, N. N. S. A., & Artha Wibawa, I. M. (2024b). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(3), 410.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.V13.I03.P03>
- Willemse, M. A., & Men, L. R. (2025). A Smile Is Worth A Thousand Words: The Role Of Internal Communications In Nurturing An Emotional Culture Of Joy At Work.

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 3 (2026) 1470 – 1487 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i3.11331

Corporate Communications: An International Journal, 1–15.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0047>

Wuwungan, R. Y., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado The Influence Work Environment And Motivation Work Against Satisfaction Work Employees Cinemaxx Lippo Plaza Manado. *Pengaruh Lingkungan Kerja* 298 *Jurnal EMBA*, 5(2), 298–307.

Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets Of Job Satisfaction And Work Engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265.
<https://doi.org/10.1108/Ebhrm-08-2015-0036>

Yunus, A. A., Rajak, A., & Kamis, R. (2021). *Jms: Jurnal Manajemen Sinergi Pengaruh Learning Organization Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovasi Pada Pt. Jamkrindo Cabang Maluku Utara* (Vol. 9, Issue 1).
<https://ejournal.unkhair.ac.id/index.php/jms>

Zukrianto, Z., & Hardi Yanti, H. Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan. *Indonesian Council Of Premier Statistical Science*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.24014/icopss.v3i1.31627>