

Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kalimantan Timur dan Utara

Kartika Aan Wibisono¹, Nuraisyah², Ani Susanti³

Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka^{1,2,3}

530082462@ecampus.ut.ac.id¹, nuraisyah121270@gmail.com²,

anisaqramullah@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, family support, and work environment on the job satisfaction of Civil Servants (ASN) at the Regional Office of the Directorate General of Taxes (DGT) of East and North Kalimantan. The research employs a quantitative approach, collecting data through questionnaires distributed to 143 ASNs as a full sample. Data analysis was conducted using validity tests, reliability tests, descriptive statistics, and multiple regression analysis via SPSS. The results indicate that participative leadership style, family support, and work environment significantly influence ASN job satisfaction. Collectively, these three variables explain 75.8% of the variance in ASN job satisfaction levels (Adjusted R-Square = 0.758). Participative leadership style contributes to enhancing employees' sense of involvement, family support plays a crucial role in emotional well-being, and a conducive work environment promotes comfort and work productivity. In conclusion, ASN job satisfaction at the Regional Office of the DGT of East and North Kalimantan is significantly influenced by leadership style, family support, and work environment. Therefore, improving these factors can support the organization in achieving optimal performance.

Keywords: Job Satisfaction, Leadership Style, Family Support, Work Environment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kalimantan Timur dan Utara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada 143 ASN sebagai sampel penuh. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, statistik deskriptif, dan regresi berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Secara simultan, ketiga variabel tersebut menjelaskan 75,8% variasi tingkat kepuasan kerja ASN (Adjusted R-Square = 0,758). Gaya kepemimpinan partisipatif berkontribusi dalam meningkatkan rasa keterlibatan pegawai, dukungan keluarga berperan penting dalam kesejahteraan emosional, dan lingkungan kerja yang kondusif mendorong kenyamanan serta produktivitas kerja. Kesimpulannya, kepuasan kerja ASN di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, peningkatan faktor-faktor ini dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi yang lebih optimal.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dukungan Keluarga, Lingkungan Kerja

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Artinya, ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi (Ma'muroh et al., 2023). Kinerja pegawai yang tinggi berkontribusi positif bagi organisasi, dengan menghasilkan pekerjaan tepat waktu, kerja sama yang baik, interaksi yang positif, dan kontribusi besar bagi instansi (Ma'muroh et al., 2023). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasinya (Priyadi et al., 2020), sementara yang tidak puas dapat mengalami penurunan kinerja, tingkat absensi yang tinggi, atau bahkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain (Jalal, A., & Safrizal, H.B.A., 2023). Oleh karena itu, Peneliti berpendapat bahwa pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah esensial dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan performa organisasi. Menurut Luthans (dalam (Ma'muroh et al., 2023) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, di mana individu dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak puas memiliki sikap negatif (Jalal & Safrizal, 2023).

Berangkat dari hal tersebut, penting untuk melakukan penelitian yang cermat dan komprehensif untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (selanjutnya di sebut UU ASN), ASN adalah Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Namun dalam penelitian ini ASN dibatasi hanya pegawai negeri sipil (PNS) saja dikarenakan di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara tidak memiliki pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Administrasi Publik dalam menetapkan kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam konteks faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja. Administrasi Publik dalam menetapkan kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam konteks faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja. Dalam rangkaian ini, pengelolaan SDM berperan strategis dalam mengintegrasikan dan mengelola faktor-faktor penentu kepuasan kerja. Pendekatan secara holistik dan proaktif terhadap gaya kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja diharapkan mendorong organisasi mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kesuksesan jangka panjang. Menurut Joseph Putti (dalam Nofriyanti & Kuswantoro, 2019) dua aspek penting dari produktivitas adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan itu dilaksanakan sedangkan efektivitas berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan ini atau tingkat keluaran

itu dapat dicapai atau tidak. Lebih lanjut Putti menyatakan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai akan sangat mendukung kemampuannya untuk bersaing dalam bekerja agar lebih produktif sehingga tujuan dapat tercapai. Kepuasan kerja dikatakan sebagai sikap (perbuatan), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan (*gap*) tentang apa yang telah diperoleh dibandingkan dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja adalah ungkapan sebab hal yang menjadi tanggung jawabnya telah dilakukan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Sebaliknya apabila seseorang dalam bekerja tidak didukung oleh peralatan kerja yang memadai, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja (Sunarta, 2019). Ketidakpuasan pegawai di tempat kerja dikatakan oleh Robin & Judge (dalam Sunarta, 2019) dapat mengarah pada tindakan keluar-meninggalkan organisasi, suara-aktif konstruktif, kesetiaan pasif optimis, dan pengabaian-pasif mengabaikan perintah dan larangan. Ahmad Prayudi dalam penelitiannya dengan obyek penelitian PD. Pembangunan Kota Medan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, yaitu sebesar 63,9 % (Prayudi, 2021). Ketidakpuasan kerja dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, ketidakpuasan kerja merujuk pada perasaan tidak puas atau tidak senang yang dialami oleh ASN terhadap pekerjaan mereka atau kondisi di tempat kerja. Beberapa dampak negatif dari ketidakpuasan kerja terhadap organisasi, misalnya pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung kurang produktif (Maharani et al., 2023). Ketidakpuasan kerja yang dialami pegawai dapat memicu berbagai gejala yang dapat merugikan organisasi. Gejala-gejala ini dapat berupa keluhan yang sering diutarakan oleh pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, performa kerja pegawai pun dapat menurun, ditandai dengan produktivitas yang lebih rendah dan kualitas pekerjaan yang tidak optimal. Hal ini dapat berakibat pada inefisiensi dan kerugian bagi organisasi (Simanjuntak & Dwi Anggraeni, 2023). Misalnya seperti datang terlambat, sering izin, atau bahkan membolos. Situasi ini dapat mengganggu operasional organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Kurangnya kepuasan kerja dapat berakibat fatal bagi performa pegawai, memicu penurunan semangat kerja dan berujung pada prestasi yang buruk. Hal ini tentunya akan menghambat pencapaian kinerja organisasi secara maksimal (Murdih et al., 2024). Misalnya ASN yang tidak bahagia mungkin kurang ramah, kurang responsif, atau kurang peduli terhadap kebutuhan masyarakat, yang dapat merugikan citra dan reputasi organisasi. Contoh lain adalah konflik di antara ASN atau antara bawahan dan atasannya. Konflik ini dapat mengganggu kerja sama tim dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Kurangnya kepuasan kerja pada ASN dapat memicu berbagai dampak negatif, baik bagi individu maupun organisasi. ASN yang tidak puas mungkin merasa tidak memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi, sehingga hanya menjalankan tugas rutin dengan minimal usaha. Dari sisi sikap kerja ketidakpuasan kerja dapat menular dari satu ASN ke ASN yang lainnya sehingga menjadi racun bagi

budaya organisasi serta menghambat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran strategisnya. ASN yang tidak termotivasi mungkin tidak berkontribusi secara efektif untuk mencapai visi dan misi organisasi (Murdih et al., 2024).

Dalam rangka mengatasi dampak negatif ketidakpuasan kerja, organisasi perlu aktif mendengarkan masukan karyawan (gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan), sistem kompensasi yang ada, tingkat kompetensi karyawan, dan kondisi lingkungan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai. Ini dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung kesuksesan jangka panjang organisasi. Penelitian ini akan memusatkan perhatian pada sikap karyawan sebagai indikator kepuasan kerja. Sikap karyawan mencakup persepsi, keyakinan, dan emosi yang mereka miliki terkait dengan pekerjaan mereka dan kondisi di tempat kerja. Variabel utama yang akan diteliti adalah kepuasan kerja, yang akan diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Batasan penelitian pada kepuasan kerja yang terbatas pada sikap karyawan terhadap kenyataan yang ada.

Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara adalah instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak. Sebagai instansi vertikal Pemerintah Pusat PNS di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara secara periodik terus berganti, mulai dari pucuk pimpinan sampai dengan pelaksananya. Pergantian pegawainya tentunya mempengaruhi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Karyawan yang lama maupun yang baru harus memiliki kemampuan beradaptasi, bahkan beradaptasi dengan pimpinan-pimpinan yang baru. Kartono & Kartini (dalam Setiyadi, A, et. al., 2023) mengungkapkan bahwa penyesuaian diri, atau adaptasi, adalah proses dinamis yang melibatkan perubahan perilaku individu agar tercipta kecocokan yang lebih baik dengan lingkungannya. Melalui proses adaptasi, individu secara aktif memodifikasi perilakunya agar terjalin hubungan yang lebih seimbang dan sesuai dengan tuntutan lingkungannya. Lebih lanjut Nugrahaini & Sawitri (dalam Setiyadi, A, et. al., 2023) mengatakan bahwa saat individu dihadapkan pada situasi dan kondisi lingkungan baru, mereka perlu melalui proses adaptasi untuk menyesuaikan diri. Demikian pula dengan ASN di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara yang mengelola administrasi perpajakan, dimana ketidakmampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja (dapat berupa rekan kerja yang baru, kondisi fisik kantor yang berbeda, kondisi perangkat kerja yang berbeda, kondisi kota yang berbeda, kondisi budaya masyarakat) dan pimpinan yang selalu berganti akan menimbulkan *culture shock*. *Culture shock*, yaitu perasaan terasing, bingung, dan tidak nyaman. Fenomena ini sering kali terjadi pada awal kedatangan dan dapat mengganggu proses penyesuaian diri individu (Setiyadi, A, et. al., 2023). Wilson berpendapat bahwa administrasi publik berkaitan dengan urusan-urusan pemerintahan. Alasannya, pemerintah memiliki tujuan untuk melaksanakan pekerjaan umum secara efektif dan efisien. Efektif dan efisien ini tentunya harus sesuai dengan harapan masyarakat atau publik (Arsyad, EG et. al., 2024). Hal ini tentunya bertujuan untuk menjadikan layanan publik lebih efisien, efektif, transparan,

dan akuntabel, mirip dengan pendekatan yang sering digunakan dalam organisasi swasta untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan Wajib Pajak. Dikarenakan lingkungan kerja yang dinamis dan pimpinan yang selalu berubah secara periodik menurut Peneliti penting untuk menjaga kepuasan kerja PNS di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara yang tugas utamanya adalah mengumpulkan penerimaan negara dari sektor pajak. Pajak adalah sumber penerimaan negara yang sangat penting dan memiliki peran yang krusial dalam menjaga stabilitas fiskal dan mendukung berbagai fungsi pemerintahan. Pajak adalah salah satu cara utama untuk membiayai pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah, seperti pendidikan, perawatan kesehatan, infrastruktur, keamanan, dan banyak lagi. Pajak memberikan dana yang diperlukan untuk mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk pertumbuhan ekonomi, seperti jalan raya, jembatan, pelabuhan, bandara, dan transportasi umum. Infrastruktur yang baik mendukung pertumbuhan ekonomi dan investasi. Melalui pajak, pemerintah dapat mendanai program-program sosial dan bantuan bagi warga yang kurang mampu, mendukung kemampuan pertahanan dan keamanan negara, dan membantu menjaga stabilitas fiskal dengan memberikan pendapatan reguler kepada pemerintah. Ini memungkinkan pemerintah untuk mengelola anggaran dengan lebih baik dan menghindari defisit yang berlebihan. Pajak juga dapat digunakan sebagai alat kebijakan untuk mengendalikan inflasi. Pemerintah dapat menaikkan atau menurunkan tarif pajak untuk mengendalikan permintaan dalam ekonomi. Sistem pajak yang baik dan adil dapat mendorong warga negara untuk mematuhi hukum pajak. Ini memungkinkan pemerintah untuk mengumpulkan pendapatan yang diperlukan dengan efisien. Mengandalkan pajak sebagai sumber penerimaan dapat membantu mengurangi ketergantungan pada hutang, memberikan kontrol lebih besar terhadap kebijakan ekonomi nasional, serta mendukung proyek-proyek strategis yang berdampak jangka panjang pada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat, seperti riset dan pengembangan, pendidikan tinggi, dan inovasi teknologi. Dengan banyaknya peran pajak dalam menopang berbagai pengeluaran negara tentunya diperlukan kepuasan kerja pegawai yang bekerja di organisasi tersebut sehingga kinerja organisasi dapat maksimal.

Berkaitan dengan hal-hal yang telah diungkapkan di atas, penelitian ini difokuskan pada ASN dilingkungan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara, khususnya PNS yang berada di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara, bukan pada unit vertikal yang berada dibawahnya seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Berdasarkan survei pendahuluan yang telah dilakukan oleh Peneliti, diketahui jumlah ASN pada Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara berjumlah sebanyak 143 orang yang terdiri atas pegawai struktural dan fungsional. Ketidakpuasan kerja aparatur sipil negara (ASN) di bidang perpajakan dapat memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek dalam sistem perpajakan dan pada pelayanan publik dibidang perpajakan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara memiliki berbagai fungsi strategis dalam memberikan pelayanan publik, misalnya dalam mengkoordinasikan kegiatan

penyuluhan dan kehumasan, melakukan kegiatan penyuluhan peraturan perpajakan, koordinasi antar instansi terkait, penelitian dan keputusan atas permohonan keberatan, permohonan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, serta permohonan pengurangan atau pembatalan sanksi administrasi, termasuk Pajak Bumi dan Bangunan sektor P3 (Pertambangan, Perkebunan, Perhutanan). Ketidakpuasan kerja di kalangan ASN Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara dapat membawa konsekuensi negatif bagi penerimaan pajak negara. ASN yang tidak puas dengan pekerjaannya mungkin kurang termotivasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik, seperti mencari cara-cara efektif dalam mengumpulkan pajak atau memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya fokus, inefisiensi, dan bahkan kesalahan dalam pengelolaan pajak, seperti kesalahan dalam penghitungan pajak, penanganan laporan pajak, atau proses pengembalian pajak. Kesalahan-kesalahan ini dapat menyebabkan menurunnya kepercayaan publik terhadap organisasi dan menambah beban administratif bagi pemerintah. Lebih lanjut, ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan risiko praktik korupsi atau kecurangan di dalam sistem perpajakan. ASN yang tidak puas mungkin lebih rentan terhadap tindakan tidak etis, seperti menerima suap atau menggelapkan dana pajak. Hal ini dapat memperburuk masalah dan mempersempit penerimaan pajak. Selain itu, ASN yang tidak puas mungkin kurang termotivasi untuk mencari solusi inovatif atau berpartisipasi dalam perbaikan sistem perpajakan. Hal ini dapat menghambat kemajuan dan mencegah perubahan positif dalam pelayanan pajak. Dampak negatif ini dapat berakibat pada penurunan penerimaan pajak negara. Penerimaan pajak yang rendah dapat mengganggu kemampuan pemerintah untuk membiayai program-program penting dan layanan publik, sehingga berakibat pada masyarakat luas. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi masalah ketidakpuasan kerja di kalangan ASN guna meningkatkan kinerja mereka dalam mengumpulkan pajak dan memastikan penerimaan pajak negara yang optimal.

LANDASAN TEORI

TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Wibowo, A., 2023). Teori manajemen sumber daya manusia berfokus pada bagaimana organisasi dapat mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien.

Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan

mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, baik positif maupun negatif.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan hanya sekedar perasaan yang subjektif, tetapi juga merupakan hasil dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik pekerjaan, karakteristik individu, dan karakteristik organisasi. Karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan tantangan. Karakteristik individu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kepribadian, nilai, dan harapan. Karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi.

Susilo Martoyo (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Locke (1976) menggambarkan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami seseorang sebagai hasil penilaiannya terhadap pekerjaannya. Definisi Locke ini menekankan pada aspek emosional dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan perasaan senang, puas, dan bangga, sedangkan kepuasan kerja yang rendah akan menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas, dan kecewa.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa:

- a. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami seseorang sebagai hasil penilaiannya terhadap pekerjaannya. Definisi ini menekankan pada aspek emosional dari kepuasan kerja.
- b. Kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan perasaan senang, puas, dan bangga, sedangkan kepuasan kerja yang rendah akan menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas, dan kecewa. Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Definisi ini menekankan pada aspek penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.
- c. Kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, tanggung jawab, gaji, dan lingkungan kerja. Salah

satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Definisi ini menekankan pada aspek psikologis dari kepuasan kerja.

- d. Kepuasan kerja akan timbul jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan harapan karyawan. Respons emosional yang kompleks terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap tugas-tugas, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja. Definisi ini menekankan pada aspek evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah respons emosional yang kompleks terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami seseorang sebagai hasil penilaiannya terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik pekerjaan, karakteristik individu, dan karakteristik organisasi.

Penelitian Terdahulu

Yanuar Mulyo Prasetyo (2023) telah meneliti beberapa faktor, menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, budaya kaizen, dan kesejahteraan pada karyawan Dapoer Tempo Doloe Tegal menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan;
2. variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja;
3. variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; dan

Justine Brenda Halim dan Yusi Yusianto (2023) telah meneliti beberapa faktor, menggunakan variabel bebas kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja pada PT Polymindo Permata, Tangerang menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja;
2. variabel kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan
3. variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tiwi Nofitasari (2023) telah meneliti beberapa faktor bebas seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pada UPTD Unit Puskesmas Gombang I, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja;
2. variabel budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan
3. variabel etos kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Agung Aditya Saputra (2022) telah meneliti beberapa faktor bebas seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja pada PT. Modern Panel Indonesia menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

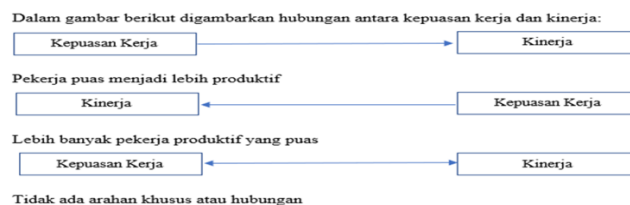
1. variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja;
2. variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; dan

3. variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

I Wayan Adhitya Kusuma Wardana, Luh Putu Mahyuni (2023) telah meneliti beberapa faktor bebas seperti *work family conflict* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menghasilkan kesimpulan bahwa Penelitian ini menemukan bukti kuat bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menghubungkan masalah antara pekerjaan dan keluarga dengan seberapa kuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam menghubungkan budaya perusahaan dengan seberapa kuat karyawan merasa terikat dengan Perusahaan.

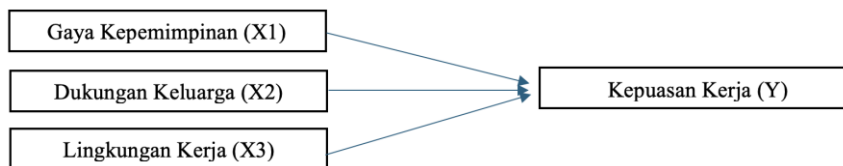
Berdasarkan penelitian terdahulu, diketahui bahwa gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja, variabel-variabel yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Kerangka Konseptual



Gambar 2. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. dilaksanakan menggunakan metode sampel penuh, yaitu pengumpulan data yang melibatkan seluruh anggota dari suatu populasi tertentu. Dengan kata lain, setiap individu atau unit dalam populasi tersebut akan menjadi bagian dari data yang dikumpulkan. menyebarkan kuesioner kepada responden. Metode sampel penuh dipilih karena mencakup seluruh populasi, data yang diperoleh akan menjadi gambaran yang sangat akurat dari karakteristik populasi tersebut. Dalam penelitian ini responden akan mengisi kuesioner Likert 5 poin untuk menjaring data. Kuesioner Likert adalah salah satu jenis kuesioner tertutup yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif. Kuesioner ini menggunakan skala 5 simbol untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden Kuesioner dalam penelitian ini akan dibagikan kepada seluruh

ASN di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur Dan Utara (sampel penuh) yang berjumlah 143 orang PNS.

Metode analisis data menggunakan uji validitas. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menguji tingkat kevalidan suatu kuesioner. Proses pengujian ini menggunakan perangkat lunak SPSS dengan mengacu pada Kuesioner dapat dianggap valid bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dan Kuesioner dapat dianggap tidak valid bila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Uji Reabilitas

Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengukur tingkat reliabilitas jawaban responden. Reliabilitas diukur menggunakan perangkat lunak SPSS dengan menghitung koefisien Cronbach's Alpha. Kuesioner dapat dianggap reliabel bila *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, dan Kuesioner dapat dianggap tidak reliabel bila *Cronbach's Alpha* $< 0,6$.

Analisis statistik deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data dari beberapa variabel penelitian. Hasil analisis akan disajikan dalam bentuk tabel yang menunjukkan frekuensi, ukuran tendensi sentral (*mean*), dan ukuran dispersi (standar deviasi).

Uji Normalitas

Mempunyai tujuan untuk melihat apakah data telah terdistribusi secara normal atau tidak (metode Kolmogorov-Smirnov Z). Data terdistribusi secara normal bila signifikansi $> 0,05$. Dan Data terdistribusi secara tidak normal bila signifikansi $< 0,05$.

Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinearitas

Mempunyai tujuan untuk melihat apakah ada hubungan antar variabel bebas dalam model regresi atau tidak, dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Variabel penelitian dapat dianggap tidak terjadi Multikolinearitas bila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Dan Variabel penelitian dapat dianggap terjadi Multikolinearitas bila nilai *tolerance* $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 .

Uji heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varians residual antar pengamatan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya heteroskedastisitas dalam data. Variabel penelitian dapat dianggap tidak terjadi Heteroskedastisitas bila nilai signifikansi $> 0,05$. Dan Variabel penelitian dapat dianggap terjadi Heteroskedastisitas bila nilai signifikansi $< 0,05$.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi sederhana digunakan untuk mengenali faktor 3 variabel serta arah hubungan yang berkaitan. Analisis korelasi sederhana membuktikan seberapa besar ikatan antara 2 variabel. Berikut hasil korelasi sederhana memanfaatkan SPSS 26.

Uji parsial

Melalui analisis regresi, diperoleh hasil variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) secara parsial. Terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Dan Tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y bila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Uji simultan

Hasil analisis regresi berganda: variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara simultan. Terdapat pengaruh bila nilai signifikansi $< 5\%$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dan Tidak terdapat pengaruh bila nilai signifikansi $> 5\%$ dan $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Koefisien determinasi

Mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X dalam menjelaskan variabel Y. Semakin besar nilai dari koefisien determinasi maka pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji validitas

Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menguji tingkat kevalidan suatu kuesioner. Proses pengujian ini menggunakan perangkat lunak SPSS dengan mengacu pada kriteria berikut:

- Kuesioner dapat dianggap valid bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.
- Kuesioner dapat dianggap tidak valid bila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Diketahui:

$N=122$

$df(df=N-2)=(122-2)=120$ pada signifikansi 5% maka diperoleh $r_{tabel} = 0,1779$

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1.1	0,849	0,1779	Valid
	X1.1.2	0,873	0,1779	Valid
	X1.1.3	0,747	0,1779	Valid
	X1.2.1	0,770	0,1779	Valid
	X1.2.2	0,853	0,1779	Valid
	X1.2.3	0,837	0,1779	Valid

	X1.3.1	0,759	0,1779	Valid
	X1.3.2	0,823	0,1779	Valid
	X1.3.3	0,835	0,1779	Valid
Dukungan Keluarga (X2)	X2.1.1	0,601	0,1779	Valid
	X2.1.2	0,712	0,1779	Valid
	X2.1.3	0,652	0,1779	Valid
	X2.2.1	0,747	0,1779	Valid
	X2.2.2	0,733	0,1779	Valid
	X2.2.3	0,807	0,1779	Valid
	X2.3.1	0,756	0,1779	Valid
	X2.3.2	0,636	0,1779	Valid
	X2.3.3	0,576	0,1779	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1.1	0,890	0,1779	Valid
	X3.1.2	0,883	0,1779	Valid
	X3.1.3	0,886	0,1779	Valid
	X3.2.1	0,900	0,1779	Valid
	X3.2.2	0,886	0,1779	Valid
	X3.2.3	0,906	0,1779	Valid
	X3.3.1	0,848	0,1779	Valid
	X3.3.2	0,774	0,1779	Valid
	X3.3.3	0,889	0,1779	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y1.1	0,859	0,1779	Valid
	Y1.2	0,842	0,1779	Valid
	Y1.3	0,874	0,1779	Valid
	Y2.1	0,906	0,1779	Valid
	Y2.3	0,865	0,1779	Valid
	Y2.2	0,783	0,1779	Valid
	Y3.1	0,879	0,1779	Valid
	Y3.2	0,867	0,1779	Valid
	Y3.3	0,840	0,1779	Valid

Sumber: Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2024

Uji Reliabilitas

Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengukur tingkat reliabilitas jawaban responden untuk menunjukkan pengukuran tetap konsisten bila dilakukan untuk yang kedua kali atau lebih atas hal yang sama. Reliabilitas diukur menggunakan perangkat lunak SPSS dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Wiratna Sujerweni (dalam David, D, et.al., 2024) kuesioner dapat dianggap reliabel bila *Cronbach's Alpha* > 0,6, sebaliknya kuesioner dapat dianggap tidak reliabel bila *Cronbach's Alpha* < 0,6.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	9	0.936	Reliabel
Dukungan Keluarga (X2)	9	0.860	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	9	0.959	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	9	0.953	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2024

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- Nilai *Cronbach's Alpha* Gaya Kepemimpinan $0,936 > 0,6$
- Nilai *Cronbach's Alpha* Dukungan Keluarga $0,860 > 0,6$
- Nilai *Cronbach's Alpha* Lingkungan Kerja $0,959 > 0,6$
- Nilai *Cronbach's Alpha* Kepuasan Kerja $0,953 > 0,6$

Sehingga disimpulkan bahwa variabel yang digunakan sebagai instrumen penelitian reliabel.

Analisis statistik deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data dari beberapa variabel penelitian. Hasil analisis akan disajikan dalam bentuk tabel yang menunjukkan frekuensi, ukuran tendensi sentral (*mean*), dan ukuran dispersi (standar deviasi).

Tabel 3. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Standar Deviasi
Gaya Kepemimpinan (X1)	122	23	45	40,3361	4,96036
Dukungan Keluarga (X2)	122	30	45	42,0164	3,83542
Lingkungan Kerja (X3)	122	23	45	40,3607	5,01249
Kepuasan Kerja (Y)	122	19	45	40,5246	5,03740

Sumber: Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2024

Berdasarkan hasil uji deskriptif di atas, dapat kita gambarkan distribusi data yang didapat oleh peneliti adalah:

- Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dari data tersebut bisa dideskripsikan bahwa nilai minimum 23 sedangkan nilai maksimum sebesar 45, nilai rata-rata Gaya Kepemimpinan pada Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara sebesar 40,3361 dan standar deviasi data Gaya Kepemimpinan adalah 4,96036.
- Variabel Dukungan Keluarga (X2), dari data tersebut bisa dideskripsikan bahwa nilai minimum 30 sedangkan nilai maksimum sebesar 45 nilai rata-rata Dukungan Keluarga pada Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara sebesar 42,0164 dan standar deviasi data Dukungan Keluarga adalah 3,83542.

3. Variabel Lingkungan Kerja (X3), dari data tersebut bisa dideskripsikan bahwa nilai minimum 23 sedangkan Utara sebesar 40,3607 dan standar deviasi data Lingkungan 5,01249.
4. Variabel Kepuasan Kerja (Y), dari data tersebut bisa dideskripsikan bahwa nilai minimum 19 sedangkan nilai maksimum sebesar 45, nilai rata-rata Kepuasan Kerja pada Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara sebesar 40,5246 dan standar deviasi data Kepuasan Kerja adalah 5,03740.

Uji normalitas

Mempunyai tujuan untuk melihat apakah data telah terdistribusi secara normal atau tidak (metode Kolmogorov-Smirnov Z) dengan keterangan sebagai berikut:

- Data terdistribusi secara normal bila signifikansi $> 0,05$.
- Data terdistribusi secara tidak normal bila signifikansi $< 0,05$.

Berdasarkan pengujian didapatkan hasil bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z dianggap terdistribusi secara normal, karena nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05. Nilai signifikasi data tersebut adalah sebesar 0,56.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Variabel-variabel tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Uji Multikolinearitas mempunyai tujuan untuk melihat apakah ada hubungan antar variabel bebas dalam model regresi atau tidak, dengan melihat nilai tolerance dan *Varian Inflation Factor* (VIF) dari hasil regresi. Variabel penelitian dapat dianggap tidak terjadi Multikolinearitas bila nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Variabel penelitian dapat dianggap terjadi Multikolinearitas bila nilai *tolerance* $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 .

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collonearity Tolerance</i>	<i>Statistic VIF</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,831	1,203	tidak terjadi Multikolinearitas
Dukungan Keluarga (X2)	0,783	1,278	tidak terjadi Multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X3)	0,742	1,348	tidak terjadi Multikolinearitas

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2024

Dari hasil uji multikolinearitas diketahui bahwa:

- Nilai *tolerance* Gaya Kepemimpinan 0,831 $>$ dari 0,100 dan VIF 1,203 $<$ 10,00

- Nilai *tolerance* Dukungan Keluarga 0,783 > dari 0,100 dan VIF 1,278 < 10,00
- Nilai *tolerance* Lingkungan Kerja 0,742 > dari 0,100 dan VIF 1,348 < 10,00

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Multikolinearitas, karena nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah sebuah tes statistik yang dilakukan dalam model regresi untuk memeriksa apakah terdapat ketidaksamaan varian (varians yang berbeda-beda) dari residual (selisih antara nilai aktual dan nilai prediksi) pada setiap pengamatan.. Analisis ini menggunakan uji *glejser*. Variabel penelitian dianggap tidak terjadi Heteroskedastisitas bila nilai signifikansi > 0,05. Sebaliknya variabel penelitian dianggap terjadi Heteroskedastisitas bila nilai signifikansi < 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikasi	Batas Minimal	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,426	0,05	tidak terjadi Heteroskedastisitas
Dukungan Keluarga (X2)	0,965	0,05	tidak terjadi Heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X3)	0,08	0,05	tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Analisis Data SPSS Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 5 diketahui hal-hal sebagai berikut:

- Nilai Signifikasi Gaya Kepemimpinan 0,426, sehingga tidak terjadi gejala heterokedastisitas
- Nilai Signifikasi Dukungan Keluarga 0,965, sehingga tidak terjadi gejala heterokedastisitas
- Nilai Signifikasi Lingkungan Kerja 0,08, sehingga tidak terjadi gejala heterokedastisitas

Sehingga dapat disimpulkan atas ketiga variabel bebas tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi sederhana digunakan untuk mengenali faktor 3 variabel serta arah hubungan yang berkaitan. Analisis korelasi sederhana membuktikan seberapa besar ikatan antara dua variabel. Berikut hasil korelasi sederhana memanfaatkan SPSS.

Tabel 6. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi (Sugiyono, 2013:183)

0,00 – 0,199 Tidak ada korelasi

0,20 – 0,399 Korelasi lemah

0,40 – 0,599 Korelasi sedang

0,60 – 0,799 Korelasi kuat

0,80 – 1,00 Korelasi sempurna

Berdasarkan hasil uji korelasi didapatkan hasil sebagai berikut ini:

Korelasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien korelasi Gaya Kepemimpinan sebesar 0,492, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja saling berkorelasi moderat (sedang).

Korelasi Dukungan Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien korelasi Dukungan Keluarga sebesar 0.520, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan Dukungan Keluarga terhadap Kepuasan Kerja saling berkorelasi moderat (sedang).

Korelasi Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien korelasi Lingkungan Kerja sebesar 0.858, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dianggap berkorelasi sempurna.

Uji Parsial

Analisis Output Uji T (Uji Hipotesis)

Berkesimpulan ada pengaruh signifikan jika Nilai Sig. <0.05. Jika nilai signifikansi Sig. tepat diangka 0,05 maka menggunakan perbandingan T_{Hitung} dengan T_{Tabel} . Hasil hitung nilai Sig. masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi (Sig.) variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,011, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh pimpinan di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka kesempatan untuk memberikan masukan, ternyata memberikan dampak positif pada tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa lebih dihargai, terlibat, dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka.
- Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara, dapat disimpulkan bahwa dukungan keluarga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi (Sig.) variabel dukungan keluarga (X2) sebesar 0,033, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan keluarga yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Dukungan dari keluarga memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan emosional pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka.
- Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi (Sig.) variabel lingkungan kerja (X3) sebesar 0,000, yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang

ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja sangat kuat dan tidak mungkin terjadi secara kebetulan. Hal ini berarti semakin baik kualitas lingkungan kerja yang disediakan oleh kantor, seperti fasilitas kerja, hubungan antar pegawai, dan kebijakan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Uji Simultan

Uji simultan, yang sering juga disebut sebagai uji F, adalah sebuah pengujian statistik dalam analisis regresi yang bertujuan untuk menguji apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Adapun indikator hasil analisis adalah sebagai berikut:

- Terdapat pengaruh bila nilai signifikansi $< 5\%$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$.
- Tidak terdapat pengaruh bila nilai signifikansi $> 5\%$ dan $F_{hitung} < F_{tabel}$

Diketahui bahwa $N = 122$; $\alpha = 0,05$; dan $K = 4$, sehingga diperoleh $F_{tabel} 2,68$

Model regresi dinyatakan FIT jika Nilai Signifikansi (Sig.) $< 0,05$. Diketahui nilai Sig. sebesar 0.000 dan $F_{hitung} 127,392 > 2,68$, sehingga disimpulkan bahwa variabel independen (variabel bebas) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen (variabel terikat). Berdasarkan hasil analisis uji simultan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Dukungan Keluarga, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai di Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga faktor tersebut saling terkait erat dan berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif serta meningkatkan semangat kerja para pegawai. Nilai signifikansi yang sangat kecil (0.000) dan nilai F_{hitung} yang jauh di atas nilai F_{tabel} menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sangat kuat. Hal ini berarti, model tersebut berhasil menjelaskan secara baik hubungan antara variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja) dengan variabel dependen (kepuasan kerja). Dengan kata lain, ketiga faktor tersebut memang memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.

Koefisien Determinasi

Mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X dalam menjelaskan variabel Y. Semakin besar nilai dari koefisien determinasi maka pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin besar.

Berdasarkan hasil analisis regresi, nilai Adjusted R-Square yang diperoleh sebesar 0,758 atau setara dengan 75,8%. Angka ini mengindikasikan bahwa model regresi yang telah dibangun mampu menjelaskan sebesar 75,8% variasi dalam variabel dependen, yaitu kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, variabel-variabel independen yang diteliti, yakni gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja, secara bersama-sama memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam menjelaskan tingkat kepuasan kerja pegawai. Sisanya, sebesar

24,2%, dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis uji simultan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja ditolak. Sebaliknya, hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan diterima.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan keluarga, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja ASN di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini berhasil mengidentifikasi pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan, Dukungan Keluarga, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai. Secara spesifik, hasil uji parsial menunjukkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Dukungan keluarga juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa didukung oleh keluarga cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.
3. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, turut berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang positif merupakan faktor-faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya Gaya Kepemimpinan, Dukungan Keluarga, dan Lingkungan Kerja sebagai faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja ASN di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Amane, APO (2023). BAB 4 POPULASI DAN SAMPEL. METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF, [books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ySzJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA33&dq=populasi+dan+sampel+adalah&ots=OeIfRhDMMP&sig=x4iUzk4mz21xeiKAqivGHlwuHXI>](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ySzJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA33&dq=populasi+dan+sampel+adalah&ots=OeIfRhDMMP&sig=x4iUzk4mz21xeiKAqivGHlwuHXI>);
- Anisykurlillah, I, & Wahyudin, A (2013). Pengaruh role stressor terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor

- akuntan publik (KAP) di Jawa Tengah. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, journal.unnes.ac.id, <https://journal.unnes.ac.id/nju/jda/article/view/2992>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsyad, EG, & Rachmawati, I (2024). Implementasi Kebijakan Pelayanan Online Administrasi Kependudukan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sukabumi. *JPM MOCCI: Jurnal ...*, jurnal.alahyansukabumi.com, <https://jurnal.alahyansukabumi.com/index.php/jpmmocci/article/view/87>
- Asrunputri, A. P., Supriyadi, E., & Putriana, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Di Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable. *Journal Ekobisman*, 4(2), 183–193.
- Atmaja, S (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, ejournal.lppm-unbaja.ac.id, (<http://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/1910>)
- Azis, AM (2020). Pengaruh Motivasi Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Kabupaten Sinjai. *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran*, ejournal-jp3.com, <http://ejournal-jp3.com/index.php/Pendidikan/article/view/93>
- Balaka, MY (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*, repository.penerbitwidina.com, <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/464453-metodologi-penelitian-kuantitatif-10d6b58a.pdf>
- Bunawan, I, & Turangan, JA (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X Di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, journal.untar.ac.id, <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/11321>
- David, D, Ismuni, M, & Riyanto, S (2024). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Buana Sakti Aneka Motor. *Jurnal Tadbir ...*, journal-stiehidayatullah.ac.id, <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/368>
- Dhani, N, & Surya, IBK (2023). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt Bali Busana Kreasi Di ...). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, ojs.unud.ac.id, <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/101662/50358>
- Dwi Wahyuni dan Sri Utami. (2021). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 109-122.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work*. New York, NY: Wiley.

- Halim, JB, & Yusianto, Y (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, journal.untar.ac.id, <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/25405>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi 23)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasmiah, H, Echdar, S, & Maryadi, M (2020). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kantor Kecamatan Ma'rang Kabupaten Pangkajene dan *Jurnal Magister Manajemen ...*, e-jurnal.nobel.ac.id, <http://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1072>
- Herzberg, F, Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Herzberg, F, Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Ilham, M (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, core.ac.uk, <https://core.ac.uk/download/pdf/230764644.pdf>
- Imtinan, NF (2021). Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Kependidikan Islam*, jurnalftk.uinsby.ac.id, <https://jurnalftk.uinsby.ac.id/index.php/JKPI/article/view/1260>>;
- Junaidi, J (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, dinastirev.org, <https://dinastirev.org/JIHP/article/view/720>
- Krismawati, NKA, & Manuaba, IBS (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Indonesian Journal of ...*, ejournal.undiksha.ac.id, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJI/article/view/44517>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nabawi, R (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*,

jurnal.umsu.ac.id,

<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3667>

Narwathi, NMD, Trarintya, MAP, & ... (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal ...*,
ejournal.unhi.ac.id,

<https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/3789>

Nofitasari, T (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja., eprints.universitaspurtrabangsa.ac.id,
<http://eprints.universitaspurtrabangsa.ac.id/id/eprint/828/>

Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai . *Economic Education Analysis Journal*, 8(3), 879–897.

Nur, I, & Dinsar, A (2022). Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, jurnal.umpar.ac.id,
<https://www.jurnal.umpar.ac.id/index.php/economos/article/download/1622/1388>

Nurchahyo, A., & Sulistyowati, T. (2022). Keadilan kompensasi dan kinerja karyawan: Studi pada karyawan PT. XYZ di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 167-177

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.

Prasetyo, A., & Nugraha, A. A. (2022). Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap produktivitas karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 159-172.

Prasetyo, YM (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kaizen, dan Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen ...*, jibema.murisedu.id,
<https://jibema.murisedu.id/index.php/JIBEMA/article/view/8>

Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai) . *Jurnal Manajemen*, 6(2), 63–72.

Prayudi, A. (2021). Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pd. Pembangunan Kota Medan . *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX*, 4(2), 75–84.

Quinta, FJ, & Bernarto, I (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, ejournal.unsrat.ac.id,
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/35572>

- Rachmat, A. (2019). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 125-140.
- Raymond, SE, Siregar, DL, Indrawan, MG, ST, MM, & ... (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2gLVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=pengertian+kompensasi&ots=R4HHn0msuy&sig=5-qh4_nSqAMYHFXLkOyh52PTerU>;
- Rezal, M, Yasin, M, Azis, A, & Afni, N (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya *Jurnal Ekonomi Trend*, [jurnaltrend.com](http://www.jurnaltrend.com), <http://www.jurnaltrend.com/index.php/trend/article/view/225>
- Sam, H, Suardi, A, & Adil, A (2023). Analisis Dampak Komunikasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan ...)*, stiealwashliyahsibolga.ac.id, <<https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1061>>;
- Samsuni, S (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Managemen dan ..., jebiman.joln.org, <https://jebiman.joln.org/index.php/jebiman/article/view/77>
- Saputra, AA (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, ijc.ilearning.co, <https://ijc.ilearning.co/index.php/TMJ/article/view/1755>
- Saputri, NI (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkomsel Bandar Lampung. *Jurnal EMT KITA*, journal.lembagakita.org, <<http://journal.lembagakita.org/index.php/emt/article/view/1114>>
- Sari, CF, Assajad, IM, & Ansori, MI (2023). Kompetensi Individu (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah Dan Karya ...*, jurnal.itbsemarang.ac.id, <<https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JIKMA/article/view/490>>;
- Sari, M, Rachman, H, Astuti, NJ, & ... (2023). Explanatory Survey Dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. ... *Sains Dan Komputer*, jurnal.itscience.org, <<https://jurnal.itscience.org/index.php/jpsk/article/view/1953>>;
- Setiyadi, A, Wardani, NS, Manurung, S, & ... (2023). Culture Shock dan Kemampuan Penyesuaian Diri pada Perawat Indonesia yang Bekerja di Luar Negeri. *Jurnal ...*, journal2.stikeskendal.ac.id, <http://journal2.stikeskendal.ac.id/index.php/keperawatan/article/view/1898>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sugiono, E, Darmadi, D, & Efendi, S (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan ...*, jurnal.unmuhjember.ac.id, <http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/JMBI/article/view/5599>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, N, Setyadi, IK, & ... (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen ...*, penerbitgoodwood.com, <http://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/view/680>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 65–73.
- Susilo Martoyo. (1992). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Sutrisnawati, S, & Hidayat, R (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu ...*, jiip.stkipyapisdompnu.ac.id, <http://jiip.stkipyapisdompnu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/download/1725/1640>
- Swarjana, IK, & SKM, MPH (2022). Populasi-sampel, teknik sampling & bias dalam penelitian., [books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=87J3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=populasi+dan+sampel+adalah&ots=LODzuaZMxw&sig=MgfA5RSYR9gHxAsRdpwFWqZAbpQ>](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=87J3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=populasi+dan+sampel+adalah&ots=LODzuaZMxw&sig=MgfA5RSYR9gHxAsRdpwFWqZAbpQ>);
- Syarifah, A, Hanafi, A, & Santati, P (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Ilir. ... *Manageria: Journal of Islamic ...*, journal.laaroiba.ac.id, <https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/manageria/article/view/2378>
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, NY: Wiley
- UDIN, AL, Firman, A, & Asri, A (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di MAN 2 Polewali ... *Jurnal Magister Manajemen Nobel ...*, e-jurnal.nobel.ac.id, <http://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1191>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wardana, IWAK, & Mahyuni, LP (2024). Pengaruh Work Family Conflict dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal

**Volume 6 Nomor 12 (2024) 6630 – 6653 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691
DOI: 10.47476/reslaj.v6i12.5880**

Variabel Mediasi. JPEK (Jurnal ..., e-journal.hamzanwadi.ac.id, <https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jpek/article/view/25664>

Wibowo, A. (2023). Manajemen sumber daya manusia: Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.

Winata, V, & Rini, YP (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterampilan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sekolah Ariya Metta Tangerang. Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis, jurnal.buddhidharma.ac.id, <https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/pros/article/view/725>

Yumhi, Y (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. The Asia Pacific Journal of Management ..., ejurnal.latansamashiro.ac.id, <https://ejurnal.latansamashiro.ac.id/index.php/APJMS/article/view/482>