EMAS: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis
Volume 7 Nomor 6, Juni (2026): 664-676
E-ISSN 2774-3020
DOI: https://doi.org/10.36733/emas.v7i6.14392

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN, DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERTANAHAN NASIONAL (BPN) GIANYAR

Anak Agung Mas Yushika Dwi Isaka Putri[1*], Nengah Landra[2], Tiksnayana Vipraprastha[3]

[1,2,3]Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali, Indonesia
*korespondensi: gungsiska13@gmail.com

ABSTRAK

Kepuasan kerja yang optimal berperan penting dalam mendorong pegawai untuk menjalankan tugas secara efektif dan tepat guna, sehingga berdampak pada peningkatan tingkat produktivitas. Kondisi kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya menandakan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap capaian kinerja individu serta performa organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pelaksanaan pelatihan, dan etos kerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Pendekatan penelitian yang diterapkan adalah metode kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai tetap pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar, dengan jumlah sampel sebanyak 66 responden. Pengolahan data dilakukan melalui serangkaian uji, meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian koefisien determinasi, serta uji parsial (uji t). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula dengan pelatihan dan etos kerja yang terbukti memberikan dampak positif dan signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan agar pimpinan BPN Gianyar meningkatkan aspek motivasi inspirasional melalui komunikasi yang terarah dan pemberian semangat kerja kepada pegawai. Selain itu, lembaga diharapkan mampu menyesuaikan strategi pelatihan agar lebih praktis dan fleksibel sesuai dengan beban tugas pegawai, serta memperkuat disiplin kerja dan sistem pengawasan yang bersifat mendukung. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sekaligus mendorong perbaikan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, pelatihan, etos kerja, kepuasan kerja

ABSTRACT

Optimal job satisfaction plays a crucial role in encouraging employes to perform their tasks effectively and efficiently, thereby impacting the increase in productivity levels. High job satisfaction not only indicates the creation of a supportive work environment but also contributes positively to individual performance achievements and overall organizational performance. This research was conducted to analyze the influence of transformational leadership, training implementation, and work ethic on employe job satisfaction. The research approach applied is the quantitative method. The research population includes all permanent employes of the National Land Agency (BPN) of Gianyar Regency, with a sample size of 66 respondents. Data processing was carried out thru a series of tests, including instrument validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, coefficient of determination testing, and partial tests (t-tests). The analysis results show that transformational leadership has a positive and significant impact on job satisfaction, as do training and work ethic, which have also proven to have a positive and significant effect. Based on these findings, the researchers recommend that the leadership of BPN Gianyar enhance the aspect of inspirational motivation thru targeted communication and by providing work enthusiasm to employes. In addition, the institution is expected to adjust training strategies to be more practical and flexible according to the workload of the employes, as well as to strengthen work discipline and a supportive supervision system. These measures are expected to enhance employe job satisfaction while also encouraging improvements in the quality of service to the community.

Keywords: *transformational leadership, training, work ethos, job satisfaction*

© 2026 The Author(s). Published by EMAS. Licensed under CC BY-SA 4.0.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen fundamental yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta. Keberhasilan dan keberlanjutan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pada dasarnya, SDM merujuk pada individu-individu yang bekerja dalam organisasi dan berperan sebagai pelaksana, penggagas ide, serta perancang strategi guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kesadaran akan pentingnya peran manusia sebagai aset organisasi menuntut instansi untuk memberikan perhatian khusus terhadap berbagai aspek pengelolaan SDM, salah satunya adalah tingkat kepuasan kerja pegawai (Tentama *et al*., 2019).

Kepuasan kerja pegawai merupakan aspek krusial yang perlu dikelola secara serius oleh organisasi. Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat dipahami sebagai sikap dan penilaian subjektif individu terhadap tugas serta tanggung jawab yang diembannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya menandakan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja baik pada level individu maupun organisasi secara keseluruhan. Tarigan *et al*. (2024) menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas cenderung bekerja secara lebih optimal, efektif, dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Sebaliknya, pencapaian tujuan organisasi akan sulit diwujudkan apabila kebutuhan dan kepuasan pegawai tidak terpenuhi secara optimal (Cahyadi *et al*., 2023). Secara umum, pegawai akan merasakan kepuasan kerja ketika imbal hasil yang diperoleh dari pekerjaannya sejalan dengan standar serta ekspektasi pribadi yang dimilikinya.

Penurunan tingkat kepuasan kerja pegawai tidak terlepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola serta mengarahkan bawahannya melalui gaya kepemimpinan yang digunakan. Seorang pemimpin memegang peran strategis dalam membawa organisasi menuju arah masa depan, memahami kebutuhan untuk menjaga keberlangsungan organisasi, serta memiliki komitmen untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik (Alvionita *et al*., 2022). Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada kualitas hubungan kerja yang sehat dan pengakuan terhadap pegawai sebagai individu yang memiliki hak dan potensi. Penerapan gaya kepemimpinan ini oleh pimpinan terbukti mampu memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai (Pawerangi, 2023). Lebih lanjut, Novi *et al*. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dan solutif dalam menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi, dengan melibatkan peran aktif pemimpin dan bawahan serta membangun ikatan moral dan emosional yang dilandasi oleh kesamaan visi, misi, nilai, dan motivasi yang lebih tinggi.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk mendukung proses pembelajaran pegawai terkait peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja yang relevan. Tujuan utama dari pelatihan adalah agar pegawai mampu menguasai kemampuan yang dibutuhkan dan menerapkannya secara langsung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Noe, 2020). Jackson *et al*. (2018) menegaskan bahwa pelatihan difokuskan pada peningkatan kinerja pegawai dalam jangka pendek, khususnya pada jenis pekerjaan tertentu, melalui penguatan kompetensi yang dimiliki. Di samping itu, pelatihan juga berperan penting dalam mengembangkan kapasitas individu dan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa mendatang. Dessler (2020) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pembentukan keterampilan kerja yang diperlukan pegawai agar mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, di mana pemberian pelatihan menghasilkan pengetahuan praktis yang dapat diaplikasikan di lingkungan kerja guna meningkatkan produktivitas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai juga dapat ditempuh dengan memberikan perhatian serius terhadap etos kerja. Etos kerja dapat dimaknai sebagai dorongan internal yang kuat dalam diri individu untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal, berorientasi pada kualitas terbaik, serta berupaya meminimalkan bahkan menghindari kesalahan dalam setiap tugas yang dikerjakan (Hamid *et al*., 2021). Larosa *et al*. (2022) menjelaskan bahwa etos kerja tercermin melalui kebiasaan positif seperti kedisiplinan, kejujuran, rasa tanggung jawab, ketekunan, dan kesabaran yang berlandaskan nilai-nilai moral yang perlu diterapkan secara konsisten di lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi umumnya menunjukkan sikap dan karakter yang positif, disertai keyakinan terhadap pekerjaannya, sehingga mampu bekerja dan bertindak secara maksimal dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar yang berlokasi di Jalan Astina Selatan Nomor 3, Abianbase, Kecamatan Gianyar, merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan. Sebagai lembaga yang berperan penting dalam pengelolaan dan pelayanan pertanahan kepada masyarakat, BPN Gianyar menjalankan fungsinya melalui beberapa unit kerja, antara lain seksi survei dan pemetaan, seksi penetapan hak dan pendaftaran tanah, seksi penataan dan pemberdayaan, seksi pengadaan tanah dan pengembangan, serta seksi pengendalian dan penanganan sengketa. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan di Kantor BPN Gianyar, diperoleh informasi bahwa sebagian pegawai masih merasakan tingkat kepuasan kerja yang belum optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh sejumlah faktor, salah satunya adalah tingginya kompleksitas pekerjaan yang kerap menimbulkan beban kerja berlebih, terutama ketika jumlah sumber daya manusia tidak mencukupi. Temuan hasil wawancara tersebut selanjutnya dirangkum dan disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Wawancara Mengenai Permasalahan Kepuasan Kerja Pada Kantor BPN Gianyar

No	Pernyataan	Jumlah Responden	Ya	Tidak/ Belum
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini.	30	10	20
2	Saya merasa puas dengan pemberian upah/gaji.	30	21	9
3	Saya merasa puas dengan sistem promosi kerja yang diterapkan.	30	17	13
4	Saya merasa puas dengan cara pengawasan yang dilakukan atasan.	30	12	18
5	Saya merasa senang bekerja bersama rekan kerja saya.	30	14	16
	Total	30	74	76

Sumber: Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa 30 responden memberikan total 150 jawaban terkait kepuasan kerja. Dari jumlah tersebut, sebanyak 74 jawaban menunjukkan adanya kepuasan, sedangkan 76 jawaban menunjukkan kondisi belum sepenuhnya puas. Perbandingan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar masih belum optimal. Kondisi tersebut perlu mendapat perhatian karena kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan semangat kerja, loyalitas, produktivitas, serta kualitas pelayanan pegawai kepada masyarakat.

Indikator dengan tingkat ketidakpuasan tertinggi terdapat pada aspek pekerjaan itu sendiri, yaitu sebanyak 20 jawaban menyatakan bahwa pegawai belum merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Hal ini dapat mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara harapan pegawai dengan beban tugas, variasi pekerjaan, tanggung jawab, atau kesempatan untuk mengembangkan kemampuan. Apabila

kondisi ini dibiarkan, pegawai berpotensi mengalami penurunan motivasi dan kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya faktor kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan etos kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang inspiratif, pelatihan yang sesuai kebutuhan, serta etos kerja yang kuat dapat mendorong pegawai merasa lebih dihargai dan berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor BPN Gianyar secara empiris dan mendalam sebagai dasar perbaikan pengelolaan SDM instansi ke depan.

2. LITERATUR DAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja

Widodo dan Swasti (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menggambarkan tingkat rasa senang yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang diperoleh, kualitas hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, serta peluang pengembangan karier. Sementara itu, Azhar *et al*. (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif, karena setiap pegawai memiliki standar dan tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai, harapan, dan sistem yang dianut masing-masing individu. Lebih lanjut, Hermingsih dan Purwanti (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui enam indikator utama, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani, kepuasan atas imbalan atau gaji yang diterima, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kualitas pengawasan dari atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk memberikan inspirasi, membangkitkan semangat, serta mendorong perubahan positif pada diri pegawai melalui penyampaian visi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini mampu menyalurkan energi dan antusiasme kepada bawahannya sehingga mereka terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Feri *et al*., 2020). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan pegawai, baik pada tingkat dasar maupun kebutuhan yang lebih tinggi, melalui proses pemberian inspirasi dan motivasi. Hubungan yang harmonis serta perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai dan diposisikan sebagai bagian yang bernilai dalam organisasi (Wisnawa & Dewi, 2020). Lebih lanjut, Hidayat dan Rofaida (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk mendukung proses pembelajaran pegawai, baik dalam peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku kerja yang relevan dengan tugas yang dijalankan. Melalui pelatihan, pegawai diharapkan mampu memahami dan menguasai kemampuan yang diberikan, kemudian mengimplementasikannya secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari (Noe, 2020). Pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dari kondisi sebelumnya, karena pelatihan merupakan proses terencana yang diarahkan pada perubahan sikap, peningkatan pengetahuan, serta pembentukan perilaku kerja yang menghasilkan keahlian melalui pengalaman belajar, sehingga pegawai mampu mencapai kinerja yang lebih efektif. Selain berdampak pada perbaikan kinerja saat ini, pelatihan juga memiliki peran strategis dalam pengembangan kapasitas individu dan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa mendatang. Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kejelasan tujuan pelatihan,

kesesuaian materi, metode pelatihan yang digunakan, kualifikasi peserta, serta kompetensi dan kualifikasi pelatih.

Etos Kerja

Larosa *et al*. (2022) menjelaskan bahwa etos kerja tercermin melalui serangkaian kebiasaan positif, seperti kedisiplinan, kejujuran, rasa tanggung jawab, ketekunan, dan kesabaran, yang berlandaskan nilai-nilai moral sebagai pedoman perilaku di lingkungan kerja. Sementara itu, Hamid *et al*. (2021) memaknai etos kerja sebagai semangat dan karakter kerja yang melekat pada individu maupun kelompok dalam melaksanakan pekerjaan, yang dibangun atas dasar etika serta cara pandang terhadap pekerjaan, dan diwujudkan melalui komitmen serta tindakan nyata dalam organisasi. Simanjuntak (2020) menambahkan bahwa etos kerja merupakan kumpulan nilai yang mendorong individu untuk bekerja sama secara efektif, menjunjung keyakinan bersama, serta menerapkan pendekatan yang menyeluruh dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab. Lebih lanjut, Priharwantiningsih (2019) mengemukakan bahwa etos kerja dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu kedisiplinan, kerja keras, kejujuran, dan tanggung jawab.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangkitkan motivasi, serta mendorong perubahan positif pada pegawai melalui penyampaian visi dan semangat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menyalurkan antusiasme dan energi kerja kepada bawahannya sehingga mereka terdorong untuk menyelesaikan tugas secara optimal (Feri *et al*., 2020). Dalam perspektif teori kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional diarahkan untuk membentuk pegawai yang memiliki pandangan ke depan, peka terhadap dinamika perubahan organisasi, serta mampu berperan sebagai agen perubahan yang mengarah pada inovasi dan kreativitas. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai, baik pada tingkat dasar maupun kebutuhan yang lebih tinggi, melalui proses pemberian inspirasi dan motivasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hubungan yang harmonis dan perhatian pimpinan terhadap bawahan berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi.

Berbagai hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Novi *et al*. (2023), Khalifeh *et al*. (2025), Kristian (2022), Karmawan *et al*. (2020), serta Permita *et al*. (2020) membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara efektif mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan dukungan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan dipahami sebagai serangkaian program yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk mendukung proses pembelajaran pegawai, baik dalam peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku kerja yang relevan dengan tugas yang dijalankan. Melalui pelatihan, pegawai diharapkan mampu menguasai kemampuan yang diberikan serta mengimplementasikannya secara langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari (Noe, 2020). Jackson *et al*. (2018) menegaskan bahwa tujuan utama pelatihan adalah meningkatkan kinerja pegawai dalam jangka pendek, khususnya pada jenis pekerjaan tertentu, melalui penguatan kompetensi yang dimiliki. Sementara itu, Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pengembangan keterampilan kerja yang dibutuhkan pegawai agar mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, di mana pelatihan memberikan pengetahuan praktis beserta penerapannya dalam lingkungan kerja untuk mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, pelatihan diarahkan untuk memperbaiki

kinerja pegawai dari kondisi sebelumnya melalui proses terencana yang mencakup perubahan sikap, peningkatan pengetahuan, serta pembentukan perilaku kerja yang menghasilkan keahlian berbasis pengalaman. Selain berdampak pada kinerja saat ini, pelatihan juga berperan penting dalam pengembangan kapasitas individu dan organisasi di masa depan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2023), Wirawan *et al*. (2022), Wulandari (2024), Archia (2022), serta Lestari *et al*. (2023) membuktikan bahwa pelaksanaan pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan dukungan temuan empiris dari penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar.

Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hamid et al. (2021) mendefinisikan etos kerja sebagai semangat dan karakter kerja yang melekat pada individu maupun kelompok dalam melaksanakan pekerjaan, yang berlandaskan pada etika serta cara pandang terhadap pekerjaan, dan tercermin melalui komitmen serta perilaku nyata di lingkungan organisasi. Sementara itu, Simanjuntak (2020) menjelaskan bahwa etos kerja merupakan seperangkat nilai yang mendorong individu untuk bekerja sama secara efektif, menjunjung tinggi keyakinan bersama, serta menerapkan pendekatan yang komprehensif dalam pelaksanaan tugas. Keberadaan etos kerja yang kuat dan konsisten dalam organisasi menjadi landasan penting bagi pencapaian pertumbuhan serta keunggulan kompetitif. Tanpa etos kerja yang memadai, pegawai cenderung mengalami kesulitan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, sehingga berpotensi menghambat upaya peningkatan kinerja dan menurunkan kemampuan organisasi dalam membangun kredibilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh Adnyana (2023), Putrayasa (2021), Monoarfa (2020), Fernanda (2024), serta Zulher (2020). Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris dari penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Etos Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar.

3. METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar yang berlokasi di Jalan Astina Selatan Nomor 3, Abianbase, Kecamatan Gianyar, Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali. Fokus kajian dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan etos kerja pada lingkungan kerja Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar. Subjek penelitian melibatkan seluruh pegawai BPN Gianyar sebagai responden, dengan jumlah sampel sebanyak 66 orang dari total populasi 67 pegawai. Satu orang atasan tidak disertakan sebagai responden karena yang bersangkutan berperan sebagai pimpinan dalam variabel kepemimpinan transformasional. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, serta penyebaran kuesioner. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan serangkaian metode statistik, meliputi uji instrumen penelitian, analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional (X1)	X1.1	0,904	Valid
		X1.2	0,843	Valid
		X1.3	0,851	Valid
		X1.4	0,882	Valid
2	Pelatihan (X2)	X2.1	0,886	Valid
		X2.2	0,911	Valid
		X2.3	0,813	Valid
		X2.4	0,888	Valid
		X2.5	0,851	Valid
3	Etos kerja (X3)	X3.1	0,809	Valid
		X3.2	0,832	Valid
		X3.3	0,906	Valid
		X3.4	0,941	Valid
4	Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0,866	Valid
		Y.2	0,861	Valid
		Y.3	0,740	Valid
		Y.4	0,789	Valid
		Y.5	0,844	Valid
		Y.6	0,810	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai *Pearson Correlation* pada setiap instrumen berada di atas 0,30. Hal ini membuktikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan sebagai alat pengumpulan data karena mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan sesuai dengan tujuan pengukuran yang diharapkan dalam penelitian ini secara keseluruhan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah baik.

b. Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,892	Reliabel
Pelatihan (X2)	0,918	Reliabel
Etos kerja (X3)	0,895	Reliabel
Kepuasan Kerja Y)	0,900	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3, nilai Cronbach's Alpha pada setiap variabel lebih besar dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dinyatakan reliabel, konsisten, dan layak untuk mengukur variabel penelitian, sehingga proses analisis data dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya secara lebih tepat dan akurat.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	66
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti dapat dikatakan bahwa variabel tersebut adalah berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	*Tolerance*	Nilai VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,701	1,427
Pelatihan	0,548	1,823
Etos Kerja	0,611	1,638

Sumber: Data diolah, 2025

Pada Tabel 5 menunjukkan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	0,312
Pelatihan	0,253
Etos Kerja	0,631

Sumber : Data diolah, 2025

Dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya (ABS_RES) lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas pada model regresi.

Hasil Analisis Data

Tabel 7. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Beta	T-hitung	Sig.
Konstanta	2,338		1,104	0,274
Kepemimpinan Transformasional	0,339	0,245	2,575	0,012
Pelatihan	0,296	0,254	2,368	0,021
Etos Kerja	0,638	0,435	4,272	0,000
R				0,779
Adjusted R Square				0,588
F				31,985
Sig. F				0,000

Sumber: Data diolah, 2025

a. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan nilai-nilai pada Tabel 7, maka persamaan regresi linier berganda akan menjadi:

$$Y = 2{,}338 + 0{,}339\ X_1 + 0{,}296X_2 + 0{,}638\ X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas, diperoleh persamaan garis regresi yang memberikan informasi bahwa:

1) b1 = 0,339, menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional X_1 meningkat sedangkan variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat.
2) b2 = 0,296, menunjukkan bahwa jika pelatihan X_2 meningkat sedangkan variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat.

3) b3 = 0,638, menunjukkan bahwa jika etos kerja X_3 meningkat sedangkan variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat.

b. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 7 diperoleh nilai Adjuested R Square sebesar 0,588. Atau 58,8%. Hal ini berarti 58,8% variasi variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen kepemimpinan transformasional, pelatihan dan etos kerja. Sedangkan sisanya (100% - 58,8% = 41,2%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

c. Uji t

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 7 di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja
   Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,339, nilai t hitung 2,575 dan nilai signifikansi 0,012<0,05. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.
2) Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan
   Variabel pelatihan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,296 nilai t hitung 2,368 dan nilai signifikansi 0,021 <0,05. Hal ini berarti variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima.
3) Pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja
   Variabel etos kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,638, nilai t hitung 4,272 dan nilai signifikansi 0,000 <0,05. Hal ini berarti variabel etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari nilai persamaan regresi linier berganda berarti semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar juga ditunjukkan dari nilai t_{hitung} dan nilai signifikan yang berarti hipotesis pertama diterima.

Kepemimpinan Transformasional menjadi gaya kepemimpinan untuk menginspirasi, membangkitkan serta mengubah pegawai dengan visi dan semangat dalam mencapai suatu tujuan dengan memberikan antusiasme serta energi untuk menyelesaikan sesuatu (Feri *et al*., 2020). Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasional, dan bertujuan untuk menciptakan individu pegawai yang memiliki visi masa depan, sadar akan perubahan dalam organisasi, mampu membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dan sebagai pemimpin perubahan, lebih berorientasi pada perubahan yang kreatif dan inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar dan lebih tinggi pengikut melalui inspirasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novi, *et al.* (2023), Rasminingsih dan Permadi (2023), Khalifeh *et al*. (2025), Kristian (2022), Karmawan, *et al*. (2020), Permita, *et al*. (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini ditunjukkan melalui hasil analisis regresi linier berganda yang mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar. Selain itu, nilai t-hitung yang memenuhi kriteria pengujian serta tingkat signifikansi yang ditetapkan menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

Pelatihan dipahami sebagai program yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk mendukung proses pembelajaran pegawai, baik dalam pengembangan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku kerja yang relevan dengan tugas yang dijalankan, sehingga kemampuan tersebut dapat diterapkan secara langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari (Noe, 2020). Jackson et al. (2018) menyatakan bahwa fokus utama pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai dalam jangka pendek, khususnya pada pekerjaan tertentu, melalui penguatan kompetensi yang dimiliki. Sementara itu, Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pengembangan keterampilan kerja yang dibutuhkan pegawai agar mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, di mana pelatihan memberikan pengetahuan praktis beserta penerapannya di lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu (2023), Wirawan *et al*. (2022), Wulandari (2024), Archia (2022), serta Lestari *et al*. (2023), yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini tercermin dari hasil analisis regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar. Selain itu, nilai t-hitung yang memenuhi kriteria pengujian serta tingkat signifikansi yang ditetapkan menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima.

Etos kerja dapat dipahami sebagai semangat dan karakter kerja yang melekat pada individu maupun kelompok dalam melaksanakan pekerjaan, yang dibangun atas dasar etika serta cara pandang terhadap pekerjaan dan diwujudkan melalui komitmen serta perilaku nyata di lingkungan organisasi (Hamid *et al*., 2021). Simanjuntak (2020) menambahkan bahwa etos kerja merupakan kumpulan nilai yang mendorong individu untuk bekerja sama secara efektif, menjunjung tinggi keyakinan bersama, serta menerapkan pendekatan yang komprehensif dalam pelaksanaan tugas. Keberadaan etos kerja yang kuat dan konsisten dalam organisasi berperan sebagai fondasi utama dalam mendorong pertumbuhan serta menciptakan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini selaras dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adnyana (2023), Putrayasa (2021), Monoarfa (2020), Fernanda (2024), serta Zulher (2020), yang menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. SIMPULAN DAN LIMITASI

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama. Pertama, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar. Kedua, pelatihan juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa pelaksanaan pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan BPN Gianyar. Ketiga, etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi etos kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi, variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan etos kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 58,8% terhadap variasi kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, sebesar 41,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Gianyar.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian. Penelitian ini masih berpeluang untuk dikembangkan lebih lanjut dengan menggunakan subjek penelitian yang berbeda, mengingat perbedaan karakteristik responden dan variabel penelitian dapat menghasilkan temuan yang berbeda pula. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan potong lintang (cross-sectional) dalam jangka waktu tertentu, sementara kondisi lingkungan organisasi bersifat dinamis dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan periode pengamatan yang lebih panjang sangat disarankan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Adnyana, I. (2023). *Pengaruh Etos Kerja, Prestasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR Urban Bali* (Undergraduate thesis, Universitas Mahasaraswati Denpasar).

Alvionita, V. D., Fitrianty, R., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus Pada Klinik L'Viors. *Manaj. Dewantara*, *7*(1), 60-71.

Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, *4*(1), 46-60.

Archia, K. G., & Rozak, H. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *29*(1), 30-42.

Cahyadi, R., Adithio, R., & Santoso, A. B. (2023). The Influence Of Workload and Compensation On Employee Satisfaction. *Jurnal Pengkajian Ilmu Dan Pembelajaran Matematika Dan IPA IKIP Mataram*, *11*(1), 146. https://doi.org/10.33394/j-ps.v11i1.6618

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *4*(1), 134-151.

Fernanda, M. R. (2024). Dampak Kecerdasan Emosional, Penempatan Kerja yang Tepat dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pertanahan Negara (BPN) Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal Kewarganegaraan*, *8*(2).

Hamid, N., Hakim, A. A. A. A., & Shaleha, W. M. (2021). Etos Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Hotel Claro Kota Kendari. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan,* 1(1), 200–215. https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16

Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, *9*(3), 574-597.

Hidayat, A. S., & Rofaida, R. (2021). Peran kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing dalam menstimulasi perilaku inovatif di institusi pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(2), 768-778.

Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12 (ed.)). Oxford University Press.

Karmawan, A., Komang, I., & Sudibya, I. G. A. (2020). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).

Khalifeh, A., Ananzeh, H., Mathani, B., Alrousan, M., Al-Adwan, A. S., Al Khasaawneh, M., & Omeish, F. (2025). Can Transformational Leadership Influence Job Satisfaction? An Empirical Study With the Mediating Role of Knowledge Sharing. In *Technological Horizons* (pp. 41-77). Emerald Publishing Limited.

Kristian, M., & Setyaningrum, R. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semesta Jaya Abadi Cikarang. *Journal Doktor Manajemen*, *6*(1), 69-78.

Larosa, Y. M., Waruwu, M. H., & Laia, O. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap etos kerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, *1*(1), 124-130.

Lestari, W. A., Abidin, Z., & Sulaimiah, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(5), 3281-3287.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Monoarfa, M. R., & Uhing, Y. (2020). Pengaruh Human Relation, Lingkungan Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *8*(1).

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.

Novi, D. S., Bahri, S., Rambe, M. F., & Aditya, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Labuhanbatu Utara. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, *11*(3), 354-364.

Pawerangi, M. H., Amang, B., & Nurpadila, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, *6*(1), 468-476.

Permita, K. I. D., Gama, I. G., & Parwita, G. B. S. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN CUSTOMER SERVICE PADA PT. ANGKASA PURA SUPPORT BALI. *VALUES*, *1*(2).

Putrayasa, I. K., & Astrama, I. M. (2021). Pengaruh Etos Kerja dan Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Denpasar. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, *1*(1), 25-37.

Priharwantiningsih, A. (2019). Analisis manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja pada sekolah menengah. *Media Manajemen Pendidikan*, *1*(3), 84-93.

Rahayu, R. P., & Sulaimiah, S. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja, Pelatihan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Masbagik. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, *4*(2), 93-98.

Rasminingsih, N. K. N., & Permadi, I. K. O. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *12*(3), 260-279.

Simanjuntak, P. A. (2020). Pengaruh etos kerja, kepuasan kerja, sikap kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama medan polonia. Manajemen dan Bisnis, 2(1), 44-85.

Tarigan, M. T., Rifky, B. S., & Juniarti. (2024). The Influence of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction of Delia General Hospital Employees. International Journal of Society and Law, 2(1), 127-140. https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i1.87

Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The effect and implications of work stress and workload on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *8*(11), 2498-2502.

Widodo, D. A., & Swasti, I. K. (2024). THE INFLUENCE OF COMPENSATION AND WORK MOTIVATION ON JOB SATISFACTION AT PT. MMP CENTRAL SULAWESI. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, *3*(1), 64-70.

Wirawan, I. K., Widiadnya, I. B. M., & Widyawati, S. R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kesari Haven Villa Denpasar. *Emas*, *3*(2), 119-134.

Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. S. K. (2020). *Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan Kerja* (Doctoral dissertation, Udayana University).

Wulandari, D. R., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi pengembangan karir pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *8*(1), 202-212.

Zulher, Z. (2020). Analisis etos kerja, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Survey Pada Pegawai UPTD Puskesmas Bangkinang Kota). *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 6(2).