

## ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (STUDI KASUS DINAS PERDAGANGAN KOTA SEMARANG)

Dewi Iswandari<sup>1</sup>, Harries Ismail Arizonia<sup>2</sup>

Universitas AKI Semarang<sup>1,2</sup>  
dewiiswandari.ac@gmail.com<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perdagangan Kota Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian berjumlah 279 pegawai, sedangkan sampel yang digunakan sebanyak 165 responden yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t sebesar 7,664 dan signifikansi 0,005; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t sebesar 3,303 dan signifikansi 0,003; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t sebesar 2,995 dan signifikansi 0,008; serta *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t sebesar 2,865 dan signifikansi 0,001. Secara simultan, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai F sebesar 148,464 dan signifikansi 0,000. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, pemberian kompensasi yang memadai, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penerapan *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Perdagangan Kota Semarang.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, *Work-Life Balance*

### ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, compensation, work environment, and work-life balance on employee job satisfaction at the Semarang City Trade Office. The research method used a quantitative approach with a causal associative research design. The study population was 279 employees, while the sample used was 165 respondents determined using the Slovin formula with a 5% error rate. Data were collected through a questionnaire with a five-point Likert scale, observation, interviews, literature review, and documentation. Then, they were analyzed using SPSS through validity, reliability, classical assumptions, multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination tests. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction with a t-value of 7.664 and a significance of 0.005; inflation had a positive and significant effect with a t-value of 3.303 and a significance of 0.003; and the work environment had a positive and significant effect with a t-value of 2.995 and a significance level of 0.008. and work-life balance had a positive and significant effect with a t-value of 2.865 and a significance level of 0.001. Simultaneously, leadership style, compensation, work environment, and work-life balance significantly influenced employee job satisfaction with an F-value of 148.464 and a significance level of 0.000. The study's conclusions indicate that improving leadership quality, providing adequate empowerment, creating a conducive work environment, and implementing a good work-life balance can increase job satisfaction among employees at the Semarang City Trade Office.

**Keywords:** Leadership Style, Job Satisfaction, Compensation, Work Environment, Work-Life Balance

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi, baik di sektor swasta maupun instansi pemerintahan. Karyawan atau sumber daya manusia adalah aset terpenting yang menentukan keberlangsungan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu organisasi bisa meraih tujuan dengan baik apabila pengelolaan sumber daya manusianya

dilakukan dengan manajemen yang tepat (Junaidi, 2021). Pada instansi pemerintah seperti Dinas Perdagangan Kota Semarang, kepuasan kerja pegawai menjadi hal yang sangat krusial mengingat perannya dalam memberikan pelayanan publik secara langsung kepada masyarakat. Akan tetapi, pada Dinas Perdagangan Kota Semarang menunjukkan adanya ketidak sesuaian antara ekspektasi organisasi terhadap stabilitas sumberdaya manusia dengan kenyataan dilapangan yang memeperlihatkan tingkat perpindahan antar devisi (mutasi internal). Kondisi ini menimbulkan permasalahan baru, seperti ketidak seimbangan beban kerja antar devisi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan kondisi nyata yang berlangsung di lapangan.

Kepuasan kerja menjadi tolak ukur keberhasilan pengelolaan SDM. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah rasa puas yang dirasakan oleh pegawai ketika bekerja, terutama karena adanya imbalan atau gaji yang di terima. Sementara itu, kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih dirasakan oleh pegawai yang cenderung mencari kepuasan di luar lingkungan kerja, serta lebih memperhatikan besarnya balas jasa dibandingkan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya (Roni Widianoro, 2024). Pegawai yang merasa puas biasanya lebih loyal, termotivasi dan bekerja lebih produktif, serta mengurangi tingkat turnover dan sering absen (Fitria & Wahidy, 2021). Dengan demikian, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk menemukan penyebab utama ketidakpuasan tersebut melalui analisis terhadap faktor-faktor determinan yang memiliki pengaruh paling besar. Langkah untuk mengatasi rendahnya kepuasan kerja yang menyebabkan perpindahan antar divisi perlu diawali dengan menilai faktor-faktor yang memiliki interaksi langsung dengan karyawan. Salah satu faktor utama dan paling mendasar adalah gaya kepemimpinan. Peran seorang pemimpin dalam memberikan bimbingan, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman memiliki arti yang penting. Pemimpin yang efektif adalah individu yang mampu mengenali dan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan, serta tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk bersikap fleksibel dalam memahami karakteristik, potensi, serta permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing individu. Melalui pendekatan tersebut, pemimpin dapat menetapkan kebijakan, aturan, serta pembagian tugas dan tanggung jawab secara tepat dan proporsional. Hal ini penting dalam upaya membangun komitmen organisasi pada diri karyawan. Dengan adanya komitmen yang kuat, diharapkan karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya serta mampu meningkatkan kinerja secara optimal (Baihaqi, 2020). Kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai merupakan inti dari keberhasilan dalam organisasi, hal ini bergantung pada bagaimana pegawai merasa di hargai. Salah satu penanda utama penghargaan tersebut adalah kompensasi, yaitu aspek material dan imbalan finansial yang diterima oleh pegawai. Kompensasi yang mencakup komponen kursial seperti gaji, berbagai tunjangan, dan insentif, pada dasarnya merupakan bentuk balas jasa yang diberikan atas kontribusi, tenaga, dan pikiran yang telah disumbangkan oleh pegawai. Apabila perencanaan pemberian kompensasi diberikan secara adil, memadai, transparansi dan sesuai dengan kompleksitas serta beban kerja maka kepuasan kerja pegawai akan mempunyai pengaruh positif signifikan (Safrila & Oktiani, 2024). Secara psikologis, kompensasi yang layak turut memperkuat rasa dihargai dan diakui oleh organisasi, dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan semangat untuk mecapai tujuan organisasi. Dalam upaya menjaga stabilitas organisasi dan mendorong produktivitas pegawai, suatu oraganisasi perlu memperhatikan lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik memberikan dampak positif dalam menciptakan pengalaman kerja. Lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi tingkat kenyamanan seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Lingkungan kerja yang tepat dapat mendukung implementasi pekerjaan sehingga pegawai memiliki pikiran untuk meningkatkan

kinerja, tetapi ketidakcocokan lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi pegawai saat melakukan pekerjaan yang telah dilakukan. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kinerja pegawai dan membuat implementasi tugas lebih optimal, sehat dan lebih nyaman (Ch Salhuteru et al., 2025).

Dalam manajemen sumber daya manusia modern, memperhatikan kesejahteraan secara menyeluruh pada pegawai menjadi prioritas strategi. Di antara berbagai aspek yang menjadi fokus, sebuah faktor yang kini semakin sentral dalam menjaga stabilitas dan moral pegawai adalah Work-Life Balance (WLB) atau Keseimbangan Kehidupan Kerja. Dalam birokrasi modern, meningkatnya tuntutan pelayanan publik dan penerapan administrasi digital menjadikan keseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarga sebagai isu yang semakin penting. Berbagai penelitian terkini, baik bersifat kuantitatif maupun tinjauan sistematis, membuktikan bahwa Work-Life Balance berperan dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai, termasuk di lingkup pemerintah daerah, sekaligus mampu menurunkan tingkat stres kerja yang sering kali memicu keinginan untuk berpindah unit (Fadhli & Mahendra, 2024). Dukungan Work-Life Balance, seperti kebijakan jam kerja yang fleksibel atau lingkungan yang memahami kebutuhan pribadi, berfungsi sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap individu seutuhnya.

Berdasarkan fenomena tersebut ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dan dapat digunakan untuk mencari research gap. Menurut (A. Y. Pratama et al., 2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara” menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan seorang pemimpin semakin baik dan berkualitas maka kepuasan kerja karyawan akan semakin baik. Menurut (Ariyanti et al., 2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus Pt. Pln Rayon Majalaya)” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, berarti apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Sedangkan menurut (Sinollah & Muhammad Ubaitulloh, 2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus Pt. Pln Rayon Majalaya)” hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan. Serta menurut (Mei Wulandari et al., 2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dalam penelitian (Dwi Cahya et al., 2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus : Lancar Ponsel)” hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menurut (Mei Wulandari et al., 2023) hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut (Bunawan et al., 2021) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X di Jakarta” menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Menurut (Fidtriana & mustahidda, 2025) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan menurut (Malonda et al., 2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut (Aura et al., 2025) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh

Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z” menunjukkan hasil bahwa work life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Akan tetapi pada penelitian oleh (Rahmiati Meha et al., 2025) menunjukkan bahwa work life balance tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang diduga disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan dengan adanya penelitian terdahulu, maka terbentuklah research gap, sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Research Gap**

| <b>Variabel</b>                                                            | <b>Hasil</b>                              | <b>Peneliti</b>                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y)        | Berpengaruh secara positif dan signifikan | (Ariyanti et al., 2021)<br>(Atmanda et al., 2024)<br>(Pratama et al., 2022)                   |
|                                                                            | Tidak berpengaruh positif dan signifikan  | (Mei Wulandari et al., 2023) (Sinollah & Muhammad Ubaitulloh, 2021)                           |
| Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y)               | Berpengaruh Positif dan Signifikan        | (Dwi Cahya et al., 2021)<br>(Mei Wulandari et al., 2023)(Safrila & Oktiani, 2024)             |
|                                                                            | Tidak berpengaruh positif dan signifikan  | (Bunawan et al., 2021)<br>(Fidtriana & mustahidda, 2025)                                      |
| Pengaruh lingkungan kerja (X3) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y)         | Berpengaruh Positif dan Signifikan        | (Budaya et al., 2021)<br>(Fidtriana & mustahidda, 2025)(M. ardiyansyah Pratama & Badar, 2023) |
|                                                                            | Tidak berpengaruh positif dan signifikan  | (Basuki & Saputra, 2024)(Malonda et al., 2025)                                                |
| Pengaruh <i>work-life balance</i> (X4) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) | Berpengaruh Positif dan Signifikan        | (Aura et al., 2025)(Nisa et al., 2025)                                                        |
|                                                                            | Tidak berpengaruh positif dan signifikan  | (Aminah & Dwiarti, 2024) (Rahmiati Meha et al., 2025)                                         |

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif (kausal) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja pegawai, sedangkan variabel independennya meliputi kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance*. Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu yang relevan.

**Tabel 2.**  
**Definisi Operasional Variabel**

| No. | Variabel               | Definisi                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indikator                                                                                                                                                                                     |
|-----|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kepuasan Kerja (Y)     | Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya, yang bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan (Muafiq et al. 2025).        | a. Besaran gaji yang diterima<br>b. Hubungan kerja dengan rekan kerja<br>c. Gaya kepemimpinan atasan, kemampuan atasan dalam memberikan arahan<br>d. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. |
| 2.  | Gaya Kepemimpinan (X1) | Pola perilaku dan karakteristik yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien (Latuharhary et al. 2025).                                                                  | a. Kemampuan mengambil keputusan<br>b. Kemampuan memotivasi<br>c. Kemampuan mengarahkan anggota                                                                                               |
| 3.  | Kompensasi (X2)        | Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan hasil kerja yang dilakukannya, baik secara langsung maupun tidak langsung (Jusniwati Zai et al.2025).                                                                                                    | a. Gaji<br>b. Bonus<br>c. Insentif                                                                                                                                                            |
| 4.  | Lingkungan Kerja (X3)  | Lingkungan kerja adalah seluruh faktor yang tersedia bagi karyawan yang dapat mendukung mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja di suatu perusahaan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan karena berpengaruh pada efektivitas kinerja (Priyatno & Yuliana 2025). | a. Kondisi bangunan tempat kerja<br>b. Fasilitas kerja<br>c. Hubungan antar rekan kerja                                                                                                       |

|    |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | <i>Work Life Balance (X4)</i> | <i>Work-life balance (WLB)</i> adalah suatu konsep krusial dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer yang mengacu pada kemampuan individu dalam mengatur dan menelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara seimbang dan harmonis (Mahira & Rozaq, 2025). | a. Keseimbangan waktu ( <i>time balance</i> )<br>b. keseimbangan partisipasi atau keterlibatan karyawan dalam aktivitas pekerjaan maupun kehidupan pribadi dapat dijaga secara seimbang. ( <i>Involvement balance</i> )<br>c. keseimbangan kepuasan dalam membagi perhatian dan perannya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. ( <i>Satisfaction balance</i> ) |
|----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Perdagangan Kota Semarang yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun pegawai kontrak dan masih aktif bekerja, dengan jumlah sebanyak 279 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh 164 responden sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan untuk memperoleh responden yang mewakili karakteristik populasi secara memadai. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang relevan. Selain kuesioner, pengumpulan data juga didukung melalui observasi, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi guna memperkuat validitas dan kelengkapan data penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, serta uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja pegawai.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 3.**  
**Data Responden**

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase |
|---------------|------------------|------------|
| Laki – Laki   | 104              | 63%        |
| Perempuan     | 61               | 37%        |
| Jumlah        | 165              | 100%       |

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Validitasi Gaya Kepemimpinan**

|       |                     | GK001 | GK002 | GJ003 | TOTALGK |
|-------|---------------------|-------|-------|-------|---------|
| GK001 | Pearson Correlation | 1     | .153  | -.089 | .650**  |
|       | Sig. (2-tailed)     |       | .050  | .256  | .000    |
|       | N                   | 165   | 165   | 165   | 165     |
| GK002 | Pearson Correlation | .153  | 1     | -.041 | .643**  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .050  |       | .604  | .000    |

|         |                     |        |        |        |        |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
|         | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |
| GJ003   | Pearson Correlation | -.089  | -.041  | 1      | .450** |
|         | Sig. (2-tailed)     | .256   | .604   |        | .000   |
|         | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |
| TOTALGK | Pearson Correlation | .650** | .643** | .450** | 1      |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|         | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Validitasi Kompensasi**

|           |                     | KOMP001 | KOMP002 | KOMP003 | TOTALKOMP |
|-----------|---------------------|---------|---------|---------|-----------|
| KOMP001   | Pearson Correlation | 1       | -.135   | -.104   | .548**    |
|           | Sig. (2-tailed)     |         | .083    | .185    | .000      |
|           | N                   | 165     | 165     | 165     | 165       |
| KOMP002   | Pearson Correlation | -.135   | 1       | -.047   | .431**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .083    |         | .547    | .000      |
|           | N                   | 165     | 165     | 165     | 165       |
| KOMP003   | Pearson Correlation | -.104   | -.047   | 1       | .569**    |
|           | Sig. (2-tailed)     | .185    | .547    |         | .000      |
|           | N                   | 165     | 165     | 165     | 165       |
| TOTALKOMP | Pearson Correlation | .548**  | .431**  | .569**  | 1         |
|           | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    | .000    |           |
|           | N                   | 165     | 165     | 165     | 165       |

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Validitasi Lingkungan Kerja**

| Correlations |                     | LK001  | LK002  | LK003  | TOTALLK |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|---------|
| LK001        | Pearson Correlation | 1      | .096   | .069   | .695**  |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .218   | .381   | .000    |
|              | N                   | 165    | 165    | 165    | 165     |
| LK002        | Pearson Correlation | .096   | 1      | -.027  | .567**  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .218   |        | .734   | .000    |
|              | N                   | 165    | 165    | 165    | 165     |
| LK003        | Pearson Correlation | .069   | -.027  | 1      | .544**  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .381   | .734   |        | .000    |
|              | N                   | 165    | 165    | 165    | 165     |
| TOTALLK      | Pearson Correlation | .695** | .567** | .544** | 1       |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |         |
|              | N                   | 165    | 165    | 165    | 165     |

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Validitasi Work Life Balance**

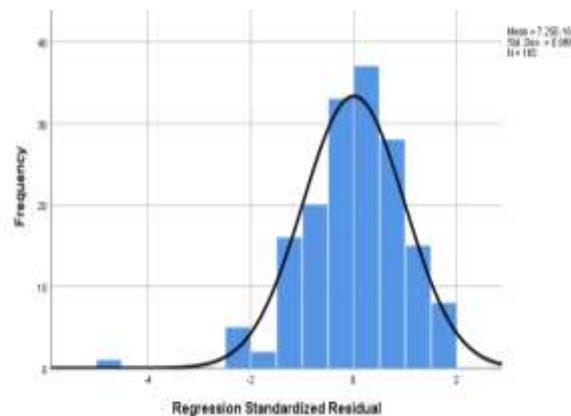
|        |                     | WLB001 | WLB002 | WLB003 | TOTAL  |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| WLB001 | Pearson Correlation | 1      | .110   | -.010  | .647** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | .161   | .898   | .000   |
|        | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |
| WLB002 | Pearson Correlation | .110   | 1      | .003   | .620** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .161   |        | .972   | .000   |
|        | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |
| WLB003 | Pearson Correlation | -.010  | .003   | 1      | .521** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .898   | .972   |        | .000   |
|        | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |
| TOTAL  | Pearson Correlation | .647** | .620** | .521** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|        | N                   | 165    | 165    | 165    | 165    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

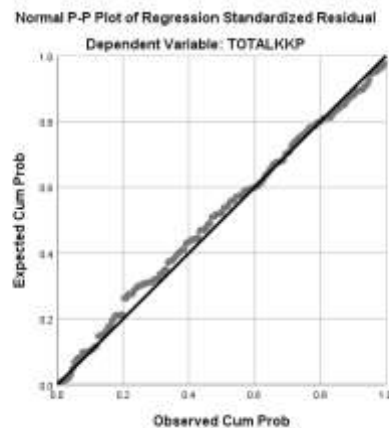
**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Validitasi Work Life Balance**

| Variabel          | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-------------------|------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan | 0,789            | Realibel   |
| Kompensasi        | 0,788            | Realibel   |
| Lingkungan Kerja  | 0,889            | Realibel   |
| Work Life Balance | 0,975            | Realibel   |

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.



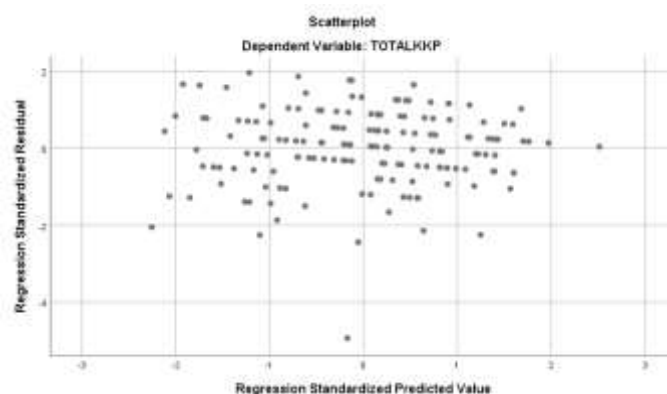
**Gambar 1.** Grafik Uji Normalitas

**Gambar 2.** Grafik Uji Normalitas P-Plots

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik Normal P–P Plot menyebar di sekitar garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil tersebut diperkuat oleh uji Kolmogorov–Smirnov (K–S) dengan nilai signifikansi  $> 0,05$ , yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Normalitas (K-S)**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 165                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | .0000000                |
|                                    | Std. Deviation | 2.35465661              |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .060                    |
|                                    | Positive       | .033                    |
|                                    | Negative       | -.060                   |
| Test Statistic                     |                | .060                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .200 <sup>c,d</sup>     |

**Gambar 3.** Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 serta tidak membentuk pola tertentu. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .737 <sup>a</sup> | .731     | .759              | 2.384                      | 1.991         |

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)             | 12.119                      | 2.417      |                           | 5.013 | .000 |
|       | Gaya Kepemimpinan (X1) | .076                        | .114       | .052                      | 7.664 | .005 |
|       | Kompensasi (X2)        | .036                        | .118       | .024                      | 3.303 | .003 |
|       | Lingkungan Kerja (X3)  | .203                        | .102       | .156                      | 2.995 | .008 |
|       | Work Life Balance (X4) | .082                        | .095       | .067                      | 2.865 | 0    |

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji t**

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)             | 12.119                      | 2.417      |                           | 5.013 | .000 |
|       | Gaya Kepemimpinan (X1) | .076                        | .114       | .052                      | 7.664 | .005 |
|       | Kompensasi (X2)        | .036                        | .118       | .024                      | 3.303 | .003 |
|       | Lingkungan Kerja (X3)  | .203                        | .102       | .156                      | 2.995 | .008 |
|       | Work Life Balance (X4) | .082                        | .095       | .067                      | 2.865 | .001 |

Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 7,664 (Sig. = 0,005), kompensasi sebesar 3,303 (Sig. = 0,003), lingkungan kerja sebesar 2,995 (Sig. < 0,05), dan *work-life balance* sebesar 2,865 (Sig. = 0,001). Seluruh nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,975) dan memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji f**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| 1 Regression | 29.299         | 4   | 7.325       | 148.464 | 0    |
| Residual     | 909.283        | 160 | 5.683       |         |      |
| Total        | 938.582        | 164 |             |         |      |

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji Linear Berganda**

|   | Model                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|---|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|   |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 | (Constant)             | 12.119                      | 2.417      |                           | 5.013 | .000 |
|   | Gaya Kepemimpinan (X1) | .076                        | .114       | .052                      | 7.664 | .005 |
|   | Kompensasi (X2)        | .036                        | .118       | .024                      | 3.303 | .003 |
|   | Lingkungan Kerja (X3)  | .203                        | .102       | .156                      | 2.995 | .008 |
|   | Work Life Balance (X4) | .082                        | .095       | .067                      | 2.865 | 0    |

**Tabel 15.**  
**Hasil Uji Linear Berganda**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .737 <sup>a</sup> | .731     | .759              | 2.384                      | 1.654         |

Dengan dilakukannya penelitian dengan responden 165 pegawai Dinas Perdagangan Kota Semarang untuk mengukur pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3) dan Work Life Balance (X4) terhadap Kepuasan kerja pegawai (Y) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai (Y) Dapat dikatakan keberadaan variabel gaya kepemimpinan memang dapat meningkatkan Kepuasan kerja pegawai, hal ini dapat diukur berdasarkan 4 indikator: tingkat kebebasan berpendapat, kualitas keterbukaan informasi, dukungan kesejahteraan dan empati, serta kejelasan visi dan struktur tugas. Maka dari keempat indikator tersebut menghasilkan pengaruh yang signifikan. Tentunya hal tersebut kurang sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, yang dilakukan oleh Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariyanti et al (2021) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan demikian, maka hipotesa yang dirumuskan sebelumnya diterima. H1: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perdagangan Kota Semarang
- 2) Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai (Y)  
Sebagian besar dari 165 responden, yang diwakilkan 3 indikator utama yaitu, gaji, bonus dan insentif bekerja sama mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Dinas Perdagangan Kota Semarang. Sebagian responden menyatakan bahwa gaji, bonus dan insentif yang diterima sesuai dengan beban kerja dan pencapaian setiap pegawai. Hasil dari penelitian ini dapat dikatakan hipotesis: H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Perdagangan Kota Semarang Dapat diterima, dan tentunya penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safrilia dan Oktiani (2021) bahwa

Kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

- 3) Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Lingkungan kerja di pengaruhi oleh beberapa indikator yaitu: kondisi fisik tempat kerja, fasilitas kerja dan hubungan antar rekan kerja. Dimana ketiga indikator tersebut saling berkaitan satu sama lain dan juga berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perdagangan Kota Semarang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. H3: lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

- 4) Work Life Balance (X4) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Variabel ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang dimana Work Life Balance sendiri di pengaruhi oleh kehidupan pribadi pegawai, kepuasan dalam bekerja, serta manajemen waktu. Sehingga dapat tercipta kepuasan kerja pegawai yang positif. Pada penelitian ini Work Life Balance berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Rahmiati Meha et al yang menyatakan bahwa Work Life Balance tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

## SIMPULAN

Bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, dukungan, serta keputusan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan, sehingga pemberian gaji, bonus, dan insentif yang sesuai dengan beban serta kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan, yang menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja, fasilitas, dan hubungan antarpegawai yang kondusif mampu menciptakan kenyamanan dan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi turut mendukung terciptanya kepuasan kerja pegawai. Secara simultan, keempat variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga peningkatan kualitas gaya kepemimpinan, pemberian kompensasi yang layak, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penerapan *work-life balance* yang baik perlu menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Dinas Perdagangan Kota Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, D. S., & Dwiarti, R. (2024). *Pengaruh work-life balance, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan CV. Sisi Barat Yogyakarta. Indonesian Journal of Economics*, 1(12).
- Ariyanti, S., Andika, F., & Anjasmara, D. P. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Studi kasus PT. PLN Rayon Majalaya)*, 15(1), 11–20.
- Atmanda, H., Pamungkas, D., & Firdausy, C. M. (2024). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel mediasi pada PT ABC*.

- Aura, R. R., Saut, E., & Hutahaean, H. (2025). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja pada Generasi Z. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(4), 98–107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679709>
- Baihaqi, F. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
- Basuki, K., & Saputra, G. A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan sistem reward terhadap kinerja karyawan dimoderasi disiplin kerja.
- Budaya, D., Tiomantara, V. K. I., & Adiputra, G. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Bunawan, I., Joyce, D., & Turangan, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(1).
- Ch Salhuteru, A., Hursepuny, H., et al. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Puskesmas Desa Waai Kecamatan Salahutu Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Administrasi Terapan*, 4(1), 104–116.
- Dwi Cahya, A., Tejo Prabowo, V., & Febri Suryawan. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus: Lancar Ponsel). *Jurnal Daya Saing*, 7(3).
- Fadhli, N., & Mahendra, Z. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap produktivitas.
- Fidtriana, E., & Mustahidda, R. (2025). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Cendikia Ilmiah*, 4.
- Fitria, H., & Wahidy, A. (2021). The impact of field work practices and learning motivation on student learning outcomes. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5.
- Junaidi, J. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i4>
- Malonda, P., Lengkong, V. P. K., & Uhing, Y. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, gender dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 896–907.
- Mei Wulandari, A., Djoko Soeprajitno, E., & Meilina, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan terhadap kinerja guru SDN se-Gugus 6 Kecamatan Prambon.
- Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *AGRIFITIA: Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Pratama, M. A., & Badar, M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor DPRD Kota Bima. *Journal of Management and Creative Business*, 1(4), 398–412. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i4.1667>
- Rahmiati Meha, S., Bayu Putra, R., & Fitri, H. (2025). Pengaruh work life balance dan pemberian kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 1, 253–257.
- Roni Widianoro, P. L. G. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.
- Safрила, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 35–49. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.51>
- Sinollah, & Muhammad Ubaitulloh. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(2), 79–88. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v6i2.778>