

PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BOJONEGORO

Ari Hidayani

ari.hidayani80@gmail.com

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Woro Utari

woroutari@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Mei Indrawati

meiindrawati@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: ari.hidayani80@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effect of work motivation as a mediator between competence, leadership, and work environment on job satisfaction of employees at the Bapenda of Bojonegoro Regency. The research is explanatory with a quantitative approach using numerical data. The population includes 50 Bapenda employees with a saturated sampling technique. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach. The results indicate that competence, leadership, and work environment significantly influence work motivation. Moreover, work motivation, competence, and work environment directly affect job satisfaction, while leadership does not have a significant direct effect. Work motivation does not mediate the effect of competence on job satisfaction, but it does mediate the effect of leadership and work environment on job satisfaction of Bapenda employees in Bojonegoro Regency.*

Keywords: *Competence, leadership, work environment, motivation and job satisfaction.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja yang memediasi kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro. Jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif menggunakan data numerik. Populasi penelitian mencakup 50 pegawai Bapenda dengan teknik sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil menunjukkan bahwa kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai secara langsung, namun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, namun dapat memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro.

Kata Kunci : *Kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kepuasan kerja.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting untuk kemajuan Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran kunci dalam kesuksesan organisasi, karena kualitas dan kinerja SDM sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM yang efektif sangat diperlukan, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian agar tujuan organisasi tercapai. Salah satu tujuan utama organisasi adalah

meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi. Di Bapenda Kabupaten Bojonegoro, sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendapatan daerah, kinerja pegawai yang optimal sangat diperlukan. Kepuasan kerja pegawai di Bapenda sangat mempengaruhi pencapaian tujuan ini, karena pegawai yang puas cenderung lebih berdedikasi, meningkatkan efisiensi pelayanan kepada masyarakat, dan berkontribusi pada pencapaian target pendapatan daerah.

Meskipun Bapenda Bojonegoro berupaya meningkatkan kinerja pegawai dan pencapaian target pendapatan daerah, terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan terkait kepuasan kerja pegawai. Beberapa pegawai merasa kurang puas meskipun diharapkan memiliki tanggung jawab tinggi dan kerja tim yang solid. Faktor yang memengaruhi ini termasuk terbatasnya jumlah SDM, penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, dan pembagian tugas yang tidak merata. Selain itu, kerja sama antar bidang dalam organisasi juga belum optimal. Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Bapenda Bojonegoro, serta bagaimana motivasi kerja dapat memediasi hubungan tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Haryani T et al., 2022; Pancasila et al., 2020; Prayitno et al., 2022; Yusuf, 2021), namun terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda, seperti yang ditemukan oleh Adam et al. (2021), yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

Kompetensi pegawai yang tinggi sangat penting untuk memastikan pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Chamariyah et al., 2024; Faddlillah et al., 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Lianasari & Ahmadi, 2022; Mulsiansyah et al., 2023; Novita, 2022; Wardana & Prasetyo, 2023). Selain itu, penelitian oleh Fitriani et al. (2022), Kanaf et al. (2023). Kompetensi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Fitriani et al., 2022; Junaidi, 2021; Kanaf et al., 2023; Rini & Winata, 2021). Namun, meskipun banyak penelitian menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, ada gap dalam kajian yang perlu diperhatikan, yaitu bagaimana kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediator, serta bagaimana konteks organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperjelas peran motivasi kerja sebagai mediator antara kompetensi dan kepuasan kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro.

Kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Komariah et al., 2024; Mardiyah et al., 2023; Rubiantoro et al., 2025). Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi pegawai, memperjelas tujuan organisasi, dan memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai (Mulsiansyah et al., 2023; Sugiyono & Rahajeng, 2022; Sukaisih et al., 2022). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Adam et al., 2021; Haryani T et al., 2022; Pancasila et al., 2020; Prayitno et al., 2022; Susilo et al., 2022). Meskipun banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja, terdapat gap dalam pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan dapat memediasi hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut bagaimana kepemimpinan di Bapenda Kabupaten Bojonegoro mempengaruhi kepuasan

kerja pegawai, serta bagaimana motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja turut berkontribusi dalam menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai (Kholid & Utari, 2023; Sasriani et al., 2023). Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sementara lingkungan yang buruk dapat menurunkan motivasi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai (Lianasari & Ahmadi, 2022; Sukaisih et al., 2022; Wardana & Prasetyo, 2023). Meskipun demikian, terdapat gap dalam pemahaman tentang bagaimana faktor lingkungan kerja ini berinteraksi dengan kompetensi dan kepemimpinan untuk mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, terutama dalam konteks sektor atau instansi pemerintah yang berbeda.

Oleh karena itu, penting untuk menyelidiki lebih dalam bagaimana lingkungan kerja di Bapenda Kabupaten Bojonegoro mempengaruhi kepuasan kerja pegawai melalui motivasi kerja, serta faktor-faktor lain yang dapat memperkuat atau menghambat pengaruh ini. Di Bapenda sendiri, masih terdapat tantangan terkait motivasi dan kepuasan kerja pegawai, seperti kurangnya komunikasi efektif, penghargaan terhadap pencapaian, dan kesempatan pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai, serta peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan ini.

KAJIAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2018), kepuasan kerja adalah gambaran perasaan positif mengenai suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Hamali dalam Martindo & Sutardjo (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar karyawan, kompensasi yang diterima, dan faktor lainnya, baik fisik maupun psikologis. Sementara itu, Luthans (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil pandangan karyawan terhadap nilai penting dari pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja mencakup perasaan dan penilaian individu terhadap pekerjaannya, terutama terkait apakah pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan mereka (Nabawi dalam Mubyl et al., 2023).

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti "mendorong atau menggerakkan." Istilah ini merujuk pada dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak atau bekerja. Pranogyo & Sumampouw (2022) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi akibat pengaruh faktor internal (seperti kebutuhan dan keinginan) dan faktor eksternal (seperti penghargaan atau lingkungan kerja). Sementara itu, menurut Hasibuan (2017), motivasi adalah segala sesuatu yang dapat mendorong, mendukung, dan memperkuat perilaku individu untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tertentu. Bukhari & Pasaribu dalam Wahyuningsih et al. (2024) memperkuat definisi ini dengan menekankan bahwa motivasi adalah proses yang timbul karena adanya kekurangan, baik secara fisiologis (misalnya kebutuhan dasar seperti makan atau istirahat) maupun psikologis (misalnya keinginan akan penghargaan atau pengakuan), sehingga mendorong perilaku untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Wibowo (2017) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Edison *et al.* (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Sementara itu, McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang dilakukan oleh outstanding performers lebih sering dalam lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, dibandingkan dengan apa yang dilakukan oleh *average performers* (Rivai, 2018).

Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin adalah pihak yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini merupakan tugas yang tidak mudah, karena pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Kepemimpinan ialah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (Sutrisno, 2017). Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang menguji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2018). Hasibuan (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana seorang karyawan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat menciptakan rasa tenang dan aman, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap sikap, emosional, dan produktivitas karyawan. Menurut Bukhari & Pasaribu dalam Wahyuningsih *et al.* (2024) jika karyawan menyukai lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih senang, merasa betah, dan lebih produktif dalam memanfaatkan waktu. Sutrisno (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan saat melaksanakan tugasnya, yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja mencakup alat, bahan, metode kerja, serta pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2018). Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu di sekitar karyawan, seperti suhu, kelembaban, ventilasi, pencahayaan, kebersihan tempat kerja, serta kelengkapan alat kerja. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas (Afandi, 2018), (Nitisemito, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di lapangan ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data utama disajikan dalam bentuk

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN BOJONEGORO**

angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis yang diajukan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif dan sistematis, serta memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antar variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 50 orang. Sampel yang digunakan juga merupakan seluruh anggota populasi, dengan teknik pengambilan sampel jenuh, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui teknik kuesioner dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode analisis yang tidak memerlukan banyak asumsi, sehingga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori serta menjelaskan hubungan antar variabel laten. PLS digunakan untuk tujuan prediksi dengan menganalisis konstruk yang dibentuk oleh indikator reflektif dan formatif, menghasilkan estimasi parameter yang dapat digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Penelitian

Analisis deskripsi penilaian responden terhadap lima variabel penelitian (kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja) menunjukkan persepsi pegawai berdasarkan skor rata-rata dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi). Interval nilai ditentukan sebagai: 1,00–1,79 (sangat rendah), 1,80–2,59 (rendah), 2,60–3,39 (cukup tinggi), 3,40–4,19 (tinggi), dan 4,20–5,00 (sangat tinggi).

Tabel 1. Rekap Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean
Kompetensi	50	2.60	5.00	3.8160
Kepemimpinan	50	2.20	5.00	3.6520
Lingkungan	50	2.29	5.00	3.6776
Motivasi	50	2.20	5.00	3.6360
Kepuasan	50	2.20	5.00	3.6960

Sumber: Olah Data SEM-PLS 2025

Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, kompetensi, kepemimpinan, dan persepsi terhadap lingkungan kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro menunjukkan kategori "Tinggi." Kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3.70, motivasi kerja 3.64, kompetensi 3.82, kepemimpinan 3.65, dan lingkungan kerja 3.68. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai memiliki persepsi yang baik dan merasa nyaman dengan aspek-aspek pekerjaan mereka.

Direct effect

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai dampak langsung suatu variabel eksogen (memengaruhi) terhadap variabel endogen (dipengaruhi).

Tabel 2. Direct Effect

Pengaruh Langsung	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Kompetensi -> Motivasi	0.114	0.114	0.054	2.120	0.034

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN BOJONEGORO**

Kepemimpinan -> Motivasi	0.377	0.397	0.130	2.910	0.004
Lingkungan -> Motivasi	0.670	0.655	0.141	4.752	0.000
Motivasi -> Kepuasan	0.373	0.355	0.122	3.052	0.002
Kompetensi -> Kepuasan	0.085	0.083	0.039	2.178	0.030
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.041	0.033	0.152	0.271	0.787
Lingkungan -> Kepuasan	0.638	0.664	0.136	4.699	0.000

Sumber : Olah Data SEM-PLS 2025

Berdasarkan analisis yang dilakukan, terdapat beberapa hubungan signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Pertama, Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai Path Coefficient sebesar 0.114 dan P-Value 0.034, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Kedua, Kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai Path Coefficient sebesar 0.377 dan P-Value 0.004. Ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selain itu, Lingkungan Kerja menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai Path Coefficient sebesar 0.670 dan P-Value 0.000, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif sangat berperan dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Selanjutnya, Motivasi Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan Path Coefficient sebesar 0.373 dan P-Value 0.002. Ini mengindikasikan bahwa pegawai yang termotivasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Path Coefficient 0.085, P-Value 0.030). Namun, Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (P-Value 0.787), sehingga hipotesis mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ditolak. Terakhir, Lingkungan Kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan Path Coefficient sebesar 0.638 dan P-Value 0.000, menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Indirect effect

Analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk menguji hipotesis di mana suatu variabel eksogen (X) memengaruhi variabel endogen (Y) melalui perantara variabel mediasi (Z).

Tabel 3. Indirect effect

Pengaruh Tidak Langsung	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kompetensi -> Motivasi -> Kepuasan	0.043	0.043	0.027	1.578	0.115

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN BOJONEGORO**

Kepemimpinan -> Motivasi -> Kepuasan	0.141	0.140	0.068	2.068	0.039
Lingkungan -> Motivasi -> Kepuasan	0.250	0.235	0.100	2.508	0.012

Sumber : Olah Data SEM-PLS 2025

Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung antar variabel, terdapat beberapa temuan penting. Pertama, pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Motivasi Kerja tidak signifikan, dengan nilai Original Sample sebesar 0.043 dan P-Value 0.115, yang berarti hipotesis bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pegawai tidak diterima. Kedua, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Motivasi Kerja signifikan, dengan nilai Original Sample 0.141 dan P-Value 0.039, sehingga hipotesis bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Terakhir, pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Motivasi Kerja juga signifikan, dengan nilai Original Sample 0.250 dan P-Value 0.012, menunjukkan bahwa hipotesis bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja diterima.

Pembahasan

Secara keseluruhan, analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bojonegoro berada dalam kategori "Tinggi," dengan nilai rata-rata yang konsisten tinggi untuk semua variabel. Variasi di antara indikator-indikatornya terlihat pada variabel Kepemimpinan, di mana kemampuan komunikasi pimpinan mendapat persepsi tertinggi, sementara kemampuan pimpinan dalam memahami situasi mencatat nilai terendah. Demikian pula, pada variabel Lingkungan Kerja, pemilihan warna menciptakan suasana positif, tetapi pencahayaan dan aspek terkait lainnya masih berada pada level yang lebih rendah. Meskipun demikian, temuan ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai memiliki persepsi yang sangat positif terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan koefisien jalur sebesar 0.114 dan P-Value 0.034 (kurang dari 0.05), yang berarti hipotesis diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin besar motivasi mereka dalam bekerja. Hal ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, karena pegawai yang merasa kompeten cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti Novita (2022), Wardana & Prasetyo (2023), Mulsiansyah et al. (2023), dan Lianasari & Ahmadi (2022), yang juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan koefisien jalur sebesar 0.377 dan P-Value 0.004 (lebih kecil dari 0.05). Temuan ini mendukung hipotesis bahwa kualitas kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif, melalui dukungan, arahan jelas, atau inspirasi, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti Sukaisih et al. (2022), Sugiyono & Rahajeng

(2022), Novita (2022), dan Mulsiansyah et al. (2023), yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, memperkuat pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan koefisien jalur sebesar 0.670 dan P-Value 0.000. Temuan ini menegaskan bahwa kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja berperan besar dalam meningkatkan motivasi pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, seperti kebersihan, temperatur yang nyaman, serta hubungan antar pegawai, dapat menciptakan atmosfer yang mendorong semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Sukaisih et al. (2022), Wardana & Prasetyo (2023), dan Lianasari & Ahmadi (2022), yang mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja, memperkuat pentingnya lingkungan kerja dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Analisis pengaruh langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.373 dan P-Value sebesar 0.002 (kurang dari 0.05). Temuan ini mendukung teori manajemen yang menyatakan bahwa individu yang lebih termotivasi dalam pekerjaan cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Pengaruh signifikan ini menegaskan bahwa dorongan internal dan eksternal yang membentuk motivasi pegawai langsung berkontribusi pada perasaan puas mereka terhadap pekerjaan. Ketika tujuan kerja pegawai selaras dengan tujuan pribadi dan mereka merasa dihargai, motivasi ini akan diterjemahkan menjadi kepuasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Yusuf (2021), Pancasila et al. (2020), dan lainnya, yang menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja, meskipun ada juga temuan yang menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan.

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.085 dan P-Value sebesar 0.030 (kurang dari 0.05). Meskipun koefisien jalurnya kecil, signifikansinya menunjukkan adanya hubungan yang valid. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasa memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih puas. Rasa mampu dan efikasi diri dalam menyelesaikan tugas meningkatkan kepuasan karena pegawai merasa kompeten dan berhasil. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya oleh Fitriani et al. (2022), Kanaf et al. (2023), Junaidi (2021), dan Rini & Winata (2021), yang juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan, terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.041 dan P-Value sebesar 0.787 (lebih besar dari 0.05). Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja ditolak. Meskipun demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja kemungkinan bersifat tidak langsung, melalui variabel mediasi seperti motivasi kerja atau faktor psikologis lainnya yang tidak terakomodasi dalam model ini. Faktor-faktor lain seperti tingkat gaji, lingkungan kerja yang kondusif, dan prospek karier yang jelas juga bisa lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, sebagian besar pegawai Bapenda telah merasa puas dengan pekerjaan mereka sebelum adanya pengaruh gaya kepemimpinan tertentu, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau struktural. Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang

menemukan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan, terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai koefisien jalur 0.041 dan P-Value 0.787. Ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak terkonfirmasi. Faktor-faktor lain, seperti motivasi kerja, gaji, lingkungan yang kondusif, dan prospek karier, mungkin memiliki pengaruh lebih besar. Beberapa pegawai sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka bahkan sebelum adanya pengaruh gaya kepemimpinan tertentu. Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, seperti yang ditemukan oleh Pancasila et al. (2020), Fanani et al. (2023), Prayitno et al. (2022), dan Adam et al. (2021).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan koefisien jalur 0.638 dan P-Value 0.000. Temuan ini menegaskan bahwa kondisi fisik dan sosial di tempat kerja berperan besar dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Lingkungan yang nyaman, bersih, aman, dan mendukung berkontribusi langsung pada kepuasan pegawai, karena mereka merasa lebih betah dan dihargai. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Kanaf et al. (2023), Junaidi (2021), dan Rini & Winata (2021), yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro secara signifikan, dengan nilai Original Sample sebesar 0.043 dan P-Value 0.115 (lebih besar dari 0.05). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompetensi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompetensi terhadap kepuasan tidak banyak melalui motivasi kerja. Kepuasan lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi itu sendiri, seperti kepuasan terhadap hasil kerja atau pengakuan atas kemampuan, tanpa perlu motivasi kerja sebagai perantara. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami pola hubungan ini lebih dalam.

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai Original Sample sebesar 0.141 dan P-Value 0.039 (kurang dari 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi pegawai. Pimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memberikan wawasan baru mengenai peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, meskipun penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memverifikasi pola ini.

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro, dengan nilai Original Sample sebesar 0.250 dan P-Value 0.012 (kurang dari 0.05). Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Lingkungan yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang kemudian berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Hasil ini mendukung teori yang menyatakan bahwa faktor lingkungan berperan dalam meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kepuasan kerja. Ini menekankan pentingnya investasi dalam perbaikan lingkungan kerja untuk mencapai efek positif yang berlipat ganda.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro berada pada tingkat tinggi. Kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Namun, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, meskipun memediasi melalui motivasi. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Bapenda Kabupaten Bojonegoro disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Perbaikan lingkungan kerja, seperti pencahayaan dan fleksibilitas jam kerja, dapat meningkatkan kenyamanan pegawai. Pengembangan kepemimpinan perlu difokuskan pada peningkatan motivasi pegawai. Selain itu, strategi peningkatan motivasi kerja dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya sangat penting untuk mempertahankan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A., Machasin, & Efni, Y. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(1), 48–56. [https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32\(1\).7407](https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32(1).7407)
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Puiblishing.
- Chamariyah, C., Utari, W., & Rosdianingsih, F. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(4), 324–346.
- Edison, Emron, Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 539–563.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Fitriani, D., E. H. J. FoEh, J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Haryani T, Kirana KC, & Wiyono G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *TheJournalish: Social and Government*, 3(February), 55–74. Diambil dari <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Junaidi, J. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(4), 411–426. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i4.720>
- Kanaf, Y. R., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja (K3), Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Terapan*, 4(6), 886–897. Diambil dari <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Kholid, M. I., & Utari, W. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN

- LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA MUSTIKA NUSANTARA AMC–MALANG. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(3), 185–196.
- Komariah, S., Utari, W., & Prasetyo, I. (2024). Organizational Citizenship Behavior ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Dimediasi Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 2(2), 115–128.
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mardiyah, M., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 31–42.
- Martindo, O., & Sutardjo, A. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK NAGARI PUSAT KOTA PADANG. *Matua Jurnal*, 5(4), 254–265.
- Mubyl, M., Purnamasari, W., & Maryanti, M. (2023). Peran self esteem self efficacy motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam menentukan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 178–193.
- Mulsiansyah, M., indarti, S., & Machsasin. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi. *Jurnal Daya Saing*, 409–422.
- Nitisemito. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ketiga). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novita, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 156–161. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i2.164>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pranogyo, A. B., & Sumampouw, R. W. (2022). Pengaruh Komitmen Karyawan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruh Komitmen Karyawan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Sarana Instalasi Gardu Induk. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Prayitno, C., Indrayani, I., Catrayasa, I. W., & Gita Indrawan, M. (2022). Leadership Effect, Compensation and Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At Public Works Office and Spatial Planning of Karimun District. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*, 1(12), 663–678. <https://doi.org/10.54443/ijset.v1i12.72>
- Rini, Y. P., & Winata, V. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Anggi. *Prosiding Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 286–296. Diambil dari <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/pros>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 594–611.
- Sasriani, W., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Kantor DPRD Kepulauan Meranti. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 1(2), 70–81.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN BOJONEGORO**

- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi , gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan , kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020, *4*(7), 2691–2708.
- Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, *1*(3), 216–230. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174>
- Susilo, H., Subagja, I. K., & Samosir, P. S. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 258–262. <https://doi.org/10.54660/anfo.2021.3.1.13>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9 ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahyuningsih, R. E., Hak, N., & Sumarni, Y. (2024). Pengaruh Etos Kerja Islam, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bengkulu. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, *8*(2), 1407–1413.
- Wardana, R. P., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Thyssenkrupp Technologies Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *6*(1), 44–58. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i1.479>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Kelima). Depok: PT Raja Grafindo.
- Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Mbia*, *20*(1), 18–31. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>