

BAB 1

Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan salah satu instrument penting dalam menjaga eksistensi organisasi dimana dengan kepuasan kerja maka karyawan akan dapat bekerja secara optimal. Kondisi ini memberikan makna bahwa ketika karyawan memperoleh kepuasan atas hasil kerja yang dilakukan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih intensif. Badriyah (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Oleh karena itu penting bagi pimpinan perusahaan atau organisasi untuk menciptakan kepuasan kerja dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian Saluy dan Raharjo (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rijal dan Frianto (2020), menunjukkan bahwa apabila kompetensi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif signifikan pada kinerja, serta kompetensi menunjukkan pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja melalui kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian Widadi dan Savitri (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mempunyai makna bahwa dengan kepemimpinan yang mampu menghargai hasil kerja karyawan, tentunya akan memperoleh kepuasan kerja. Namun apabila kepemimpinan tidak mampu menghargai hasil kerja karyawan, tentunya karyawan akan merasa tidak dihargai atas jerih payah karyawan, maka hal tersebut akan berdampak negatif bagi perusahaan atau organisasi. Andang (2014), mengemukakan bahwa sebuah tantangan yang cukup berat dihadapi organisasi perusahaan saat ini adalah masalah kepemimpinan, seringkali dijumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para karyawan tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada karyawan. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi sehingga berujung pada ketidakpuasan para bawahan. Karyawan yang tidak puas atas kepemimpinan, secara umum akan menurunkan motivasi kerja karena karyawan merasa tidak dihargai.

Motivasi kerja yang tinggi yang kemudian diberikan kompensasi yang sebanding dengan pengorbanan karyawan, tentunya akan memberikan kepuasan bagi karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tanggung jawab yang kemudian perusahaan memberikan reward atau kompensasi yang memadai, secara implisit perusahaan telah memberikan penghargaan terhadap karyawan (Mohanty, 2016). Kondisi inilah yang secara implisit akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara motivasi kerja dengan kompensasi agar karyawan dapat menjalankan tugasnya secara optimal.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu kompetensi, dimana kompetensi merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Simanjuntak (2013), kompetensi karyawan merupakan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan kerja dan kompetensi meliputi kemampuan dan ketrampilan kerja. Secara empiris, ketika kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, maka akan memberikan kepuasan kerja. Kondisi ini dikarenakan, dengan adanya kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan dengan bidang

pekerjaan, maka karyawan akan dapat melakukan inovasi dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Pada hakekatnya kepuasan kerja merupakan suatu hal

yang abstrak dan hanya karyawan yang bersangkutan yang merasakan ada tidaknya kepuasan kerja (Harahap, 2019). Secara implisit ada tidaknya kepuasan kerja akan terlihat dari perilaku karyawan dalam kesehariannya. Oleh karena itu, perlunya upaya-upaya untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, guna mendukung visi dan misi organisasi. Kebijakan-kebijakan perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, seperti halnya yang dilakukan oleh Kepala Balai besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.

Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang merupakan salah satu lembaga pemerintah yang mempunyai tugas sebagai pengendali pengelolaan sumber daya air. Tanggung jawab Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang tidak sekedar memberikan rekomendasi atas izin pengelolaan sumber daya air, akan tetapi mempertahankan dan menyelamatkan sumber daya air untuk kemakmuran masyarakat. Sebagaimana diketahui bahwa setiap organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis yang dalam usaha mengelola air, maka wajib mengajukan permohonan ke Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang. Dalam hal ini, Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang tidak serta merta langsung memberikan rekomendasi akan tetapi juga harus melakukan kajian terhadap DPLH maupun AMDAL (Achmad, 2022). Kajian ini tidak hanya yang tertuang dalam DPLH atau AMDAL akan tetap juga harus dilakukan observasi.

Ruang lingkup kerja Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang yang sangat luas dan relatif banyaknya permohonan pengelolaan air, tentunya dibutuhkan karyawan yang profesional. Seiring dengan kondisi yang berkembang, ternyata masih terdapat masalah-masalah krusial yang perlu mendapat perhatian serius seperti penempatan karyawan yang kurang sesuai dengan kompetensi dan ketidaksesuaian dengan keahlian yang dimiliki karyawan, terbatasnya anggaran untuk pemberian kompensasi berupa insentif dan kesenjangan pemberian distribusi, maupun motivasi kerja yang mengalami konjungtur (naik turun). Disisi lain, gaya kepemimpinan yang beragam dimana keluhan-keluhan atas kepemimpinan yang inkonsisten menjadi beban psikologi karyawan sehingga kepuasan kerja menurun. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang ini menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis, dimana gaya kepemimpinan yang otoriter seperti membuat keputusan sendiri atau dengan kelompok kecil yang terpercaya dan mengharapkan karyawan untuk melakukan persis seperti yang diminta. Adanya keluhan atas kepemimpinan yang inkonsisten seperti mudah kehilangan kepercayaan diri, pemimpin yang labil, dan tidak dapat membedakan antara kepentingan kelompok atau publik dengan kepentingan pribadi (Novialni, 2020).

Berbagai masalah tersebut, tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja, walaupun Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang sudah melakukan kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada menciptakan kepuasan kerja. Robbins (2011:163) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Saluy, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian tersebut, maka rumusan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang

4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian yaitu untuk menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis/akademik hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang sumber daya manusia.
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang dalam pengambilan keputusan bidang sumber daya manusia guna menjaga eksistensi organisasi.

BAB 2

Kajian Pustaka

2.1. Grand Teori

2.1.1. Teori Atribusi

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori atribusi. Luhtahn (2016) mengemukakan bahwa teori atribusi adalah teori yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa yang dialami di sekitar lingkungan seseorang berada. Menurut Siti (2013) dalam teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, yang dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam kepuasan kerja ini diperoleh dari reaksi seseorang dalam memprediksi perilaku orang lain dalam lingkungan kerjanya. Oleh sebab itu teori atribusi digunakan karena berkaitan dengan analisis yang terdapat dalam penelitian ini.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Sutrisno (2019, 74) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan Prayogo (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Menurut Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawan antara lain:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

2.1.3. Kepemimpinan

Menurut Andang (2014:38), kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin. Sedangkan Baidan dan Aziz (2014:126), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Zakub (2015:125), mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *Leadership* dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah* dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.

Bernes dalam Baidan dan Aziz (2014:127), mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

1. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita mengalihkan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
2. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
3. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
4. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
5. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
6. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
7. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.

8. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
9. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

Menurut George R Terry dalam Martoyo (2013:127), mengemukakan bahwa ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah;

1. Energi.

Tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

2. Memiliki stabilitas emosi.

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

3. Motivasi pribadi.

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

4. Kemahiran mengadakan komunikasi.

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk memotivasi bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

5. Kecakapan mengajar.

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

6. Kecakapan sosial.

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

7. Kemampuan teknis.

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial *skill*nya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

2.1.4. Motivasi Kerja

Menurut Samsudin (2015:281), motivasi merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Sedangkan Sunyoto (2015:4) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Fahmi (2013:107), mengemukakan bahwa motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Menurut Siagian dalam Suwati (2014), motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Sunyoto (2015:7), manajemen harus memahami unsur-unsur yang menjadi tolak ukur motivasi kerja dimana pengukuran motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*).

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi”.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

2.1.5. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2013: 118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan Handoko (2012:99) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Andrew dalam Mangkunegara (2016:83) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Menurut Simamora (2012:441), komponen-komponen kompensasi yang secara umum ada dan diterapkan dalam sebuah perusahaan yaitu:

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan fikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
3. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi yang standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja

2.1.6. Kompetensi

Menurut Simamora (2012), kompetensi karyawan sulit ditentukan dengan ukuran yang obyektif, perusahaan tergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi hanya mewakili keahlian, pengetahuan atau kemampuan tertentu yang ditunjukkan berkaitan dengan keluaran atau perilaku pada pekerjaan. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subyektif dari aspek pengalaman dan keahlian aktual, kemampuan dan pengetahuan. Menurut Simanjuntak (2013), kompetensi karyawan adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu (1) kemampuan dan ketrampilan kerja, (2) motivasi dan etos kerja.

Menurut Penggabean (2014), kompetensi itu ada 3 (tiga) yaitu kompetensi inti, kompetensi generik dan kompetensi khusus yang masing-masing mempunyai peranan penting dalam men capai tujuan perusahaan atau organisasi.

1. Kompetensi Inti.

Kompetensi inti adalah merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan dan komitmen mendalam untuk bekerja dalam organisasi. Kompetensi inti melibatkan banyak orang dari banyak level dan fungsi dalam organisasi. Kompetensi inti dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

- a. Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengkonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.
 - b. Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku pada setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda.
- ##### **2. Kompetensi Generik**

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori karyawan tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa

mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik bisa ditetapkan untuk kelompok jabatan yang secara fundamental sifat-sifat tugasnya sama, tetapi level pekerjaan yang ditangani berbeda-beda.

3. Kompetensi Spesifik

Kompetensi spesifik yaitu kompetensi yang berkaitan dengan tugas khusus atau spesifik untuk individu atau sekelompok kecil pemegang peran yang tidak tercakup dalam profil kompetensi generik untuk peran tersebut. Profil kompetensi sebagai basis untuk melakukan kompetensi bisa diturunkan kompetensi inti bisnis.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Saluy dan Raharjo (2021)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Agung Solusi Trans	Variabel Bebas: Kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi Variabel Terikat: Kepuasan Kerja	Hasil analisis secara parsial dapat disimpulkan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Agung Solusi Trans
2	Novialni dan Pragiwani (2020)	Hubungan antara Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Karunia Indah	Variabel Bebas: Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi Variabel Terikat: Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
3	Nurhaeda (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal Regional Daya Makassar	Variabel Bebas: Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi Variabel Terikat: Kepuasan kerja	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4	Rijal dan Frianto (2020)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Studi Literatur	Variabel Bebas: Kompetensi Variabel Terikat: Kinerja Variabel Moderat Kepuasan kerja	Kompetensi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif signifikan

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				pada kinerja, serta kompetensi menunjukkan pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja melalui kepuasan kerja.
5	Harapan dan Khair (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.	<p>Variabel Bebas: Kepemimpinan Kompensasi</p> <p>Variabel Terikat: Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Moderat Motivasi Kerja.</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja</p>

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Saluy dan Raharjo (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Agung Solusi Trans”, dengan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Novialni dan Pragiwani (2020), dengan judul “Hubungan Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Karunia Indah” yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Atribusi, dimana kemampuan pemimpin mengelola sifat-sifat/ciri/latar belakang orang-orang yang dipimpinya sehingga dapat dipengaruhi untuk melakukan sesuatu demi kepentingan organisasi. Sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Saluy dan Raharjo (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Agung Solusi Trans”, dengan hasil bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Novialni dan Pragiwani (2020), dengan judul “Hubungan Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Karunia Indah” yang menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Nurhaeda (2020) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal Regional Daya Makassar, dengan hasil bahwa kompensasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Atribusi, dimana dengan adanya motivasi kerja dapat mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan atau aktivitas untuk mencapai suatu yang diinginkan. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.3.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Saluy dan Raharjo (2021), dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Agung Solusi Trans”, dengan hasil bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Novialni dan Pragiwani (2020), dengan judul “Hubungan Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Karunia Indah” yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Nurhaeda (2020) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Terminal Regional Daya Makassar, dengan hasil bahwa kompensasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga halnya penelitian yang dilakukan oleh Harapan dan Khair (2019) yang memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Atribusi, dimana karyawan yang telah mengorbankan waktu dan tenaga untuk bekerja kemudian karyawan memperoleh kompensasi yang sebanding dengan pengorbanannya, maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja. Sehingga semakin besar pemberian kompensasi maka semakin besar juga kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

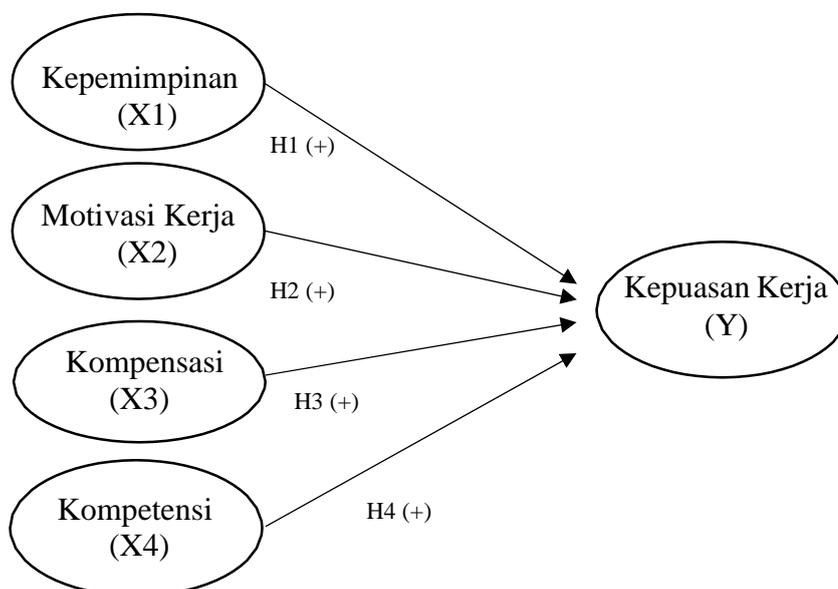
H₃: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.3.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Rijal dan Frianto (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Studi Literatur” dengan hasil bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Atribusi, dimana penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensi maka akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan kerjanya. Sehingga semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber : Data Primer diolah, 2023.

2.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Kepuasan Kerja	Menurut Sutrisno (2019), kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting	1. Kesempatan untuk maju. 2. Keamanan kerja. 3. Perusahaan dan Manajemen. 4. Pengawasan. 5. Faktor instrinsik dari pekerjaan. 6. Kondisi kerja. 7. Aspek sosial dalam pekerjaan. 8. Komunikasi. 9. Fasilitas (Sutrisno (2019))	Interval
Kepemimpinan	Baidan dan Aziz (2014:126), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan	1. Energi. 2. Memiliki stabilitas emosi. 3. Motivasi pribadi. 4. Kemahiran mengadakan komunikasi.	Interval

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
	tanggung jawab pada sebuah organisasi	5. Kecakapan memimpin. 6. Kecakapan sosial. 7. Kemampuan teknis. George R Terry dalam Martoyo (2013)	
Motivasi Kerja	Sunyoto (2015:4) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya	1. Kebutuhan akan prestasi (<i>need for achievement</i>). 2. Kebutuhan akan afiliasi (<i>need for affiliation</i>). 3. Kebutuhan akan kekuasaan (<i>need for power</i>). (Sunyoto, 2015)	Interval
Kompensasi	Menurut Hasibuan (2013: 118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan	1. Gaji 2. Upah 3. Insentif 4. Lembur (Simamora, 2012)	Interval
Kompetensi	Menurut Simanjuntak (2013), kompetensi karyawan adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu (1) kemampuan dan ketrampilan kerja, (2) motivasi dan etos kerja.	1. Kompetensi inti 2. Kompetensi generik 3. Kompetensi spesifik (Penggabean, 2014)	Interval

BAB 3

Metode Penelitian

3.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan yaitu data primer. Sumber data primer yang diperlukan yaitu jawaban responden terhadap atribut variable kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi dan kompetensi.

3.2 Sumber Data

Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber utamanya seperti melalui wawancara, survei, eksperimen, dan sebagainya. Data primer biasanya selalu bersifat spesifik karena disesuaikan oleh kebutuhan peneliti (Latipun, 2015).

Dalam penelitian ini sumber data primer berupa jawaban responden dari kuesioner variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi dan kompetensi.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Nawawi (2012:85), menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes atau yang memiliki karakteristik peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan dan karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang yang berjumlah 75 orang

2. Sampel

Nawawi (2012:85), menyebutkan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan subjek penelitian. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan total data 75 responden. Teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menurut Sugiyono (2018) dapat diperoleh dengan cara observasi, dokumentasi, wawancara, dan triangulasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung pada subjek penelitian. Responden akan mengisi jawaban dari pertanyaan yang dibuat oleh peneliti dengan skala interval dalam rentangan nilai sebagai berikut :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = Netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika nilai r hitung $>$ dari r tabel dan nilainya positif maka, butir pernyataan akan dikatakan valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka, butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu pernyataan adalah r hitung lebih besar dari r tabel pada signifikansi 0,05 atau 5%. Apabila nilai r hitung atau nilai r hasil analisis lebih kecil dari r tabel maka alat ukur tersebut tidak memenuhi kriteria atau ketentuan kevalidan data.

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2019). Dalam penelitian ini uji reliabilitas data yaitu menggunakan metode internal consistency reliability data yang menggunakan uji Cronbach Alpha (α) untuk mengidentifikasi seberapa baik indikator-indikator dalam kuesioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $>$ 0,70.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data

Untuk mengetahui apakah data pada persamaan regresi yang dihasilkan berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali, Rumus uji normalitas data yaitu (Ghozali, 2019:154).

$$Z=(X-X)S$$

Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari populasi adalah normal. Jika probabilitas < 0,05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal. Selain itu uji normalitas digunakan untuk mengetahui bahwa data yang diambil berasal dari populasi berdistribusi normal. Uji yang digunakan untuk menguji kenormalan adalah uji *Kolmogrov-Smirnov*. Berdasarkan sampel ini akan diuji hipotesis nol bahwa sampel tersebut berasal dari populasi berdistribusi normal melawan hipotesis tandingan bahwa populasi berdistribusi tidak normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas dan jika Tolerance > 0,1 maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas. Nilai *Variance Inflation Factor* dapat diperoleh dengan rumus (Ghozali, 2019: 103):

$$VIF=1/(1-R^2_j; 1, 2, \dots, k)$$

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot dan uji glejser yang diperoleh dengan rumus (Ghozali, 2019: 134)

$$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{\left[\sum_{i=1}^n (|e_i| - |\bar{e}|)^2 \right] / (p)}{\left[\sum_{i=1}^n (|e_i| - |\hat{e}_i|)^2 \right] / (n - p - 1)}$$

Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji *Park Glejser*. Apabila variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka adanya indikasi terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam pengujian *Park Glejser* menggunakan koefisien signifikansi probabilitas pada tingkat ketelitian 5%, jika lebih besar dari sama dengan 5% maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

3.5.3 Uji Kelayakan Model

3.5.3.1 Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Menurut Ghozali (2019:101), *uji goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Model *goodness of fit* dapat diukur dari nilai statistik F yang menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian model *goodness of fit* dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. $\beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, menunjukkan bahwa uji model ini tidak layak untuk digunakan pada penelitian.
2. $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ menunjukkan bahwa uji model ini layak untuk digunakan pada penelitian.

3.5.3.2 Koefisien *Determinasi Adjusted R-Square* (R^2)

Koefisien determinasi yang di notasikan dengan R^2 menunjukkan variasi variabel dependen dalam penelitian dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. *R square* juga merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi. Atau dengan kata lain, angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya

3.5.3.3 Uji Hipotesis t

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t yang digunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh masing-masing variabel bebas dengan memperhatikan variabel terkait lainnya. Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Pengujian hipotesis ini menggunakan level of significance 0,05 dan uji dua sisi dengan penentuan kesimpulan:

1. Apabila $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq +t_{tabel}$ atau $p\text{-value} \leq \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak, berarti variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Apabila $-t_{hitung} \leq t_{tabel} \leq +t_{tabel}$ atau $p\text{-value} > \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima, berarti variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.