

Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

(Studi pada Bank Papua KCU Jayapura)

Enggan Vanensa Haay¹, Khusnul Khotimah², Aldrin Akbar³

¹. Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

^{2,3}. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

e-mail Korespondensi: khusnul.khotimah1978@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank Papua KCU Jayapura.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif. Sampel penelitian berjumlah 108 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling). Analisis data dilakukan melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (Adjusted R²).

Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 32,8% variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Implikasi Penelitian: Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai Bank Papua KCU Jayapura lebih efektif dilakukan melalui penguatan motivasi dan kepemimpinan. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier.

Kata Kunci: *Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja.*

Pendahuluan

Setiap organisasi dituntut untuk selalu menjaga karyawannya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat mereka bekerja (Masharyono, 2015). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi Sumber Daya Manusia untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin, dengan segenap kemampuan yang dimilikinya, untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja bersifat individual, di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan yang dirasakan setiap individu atau karyawan adalah kesimpulan berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima secara langsung dari hasil pekerjaannya dengan apa yang diinginkan atau diharapkan pantas atau layak diterima oleh karyawan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja dilakukan untuk meningkatkan produksi melalui perbaikan sikap, perilaku, dan keterampilan karyawan. Selanjutnya, masyarakat tertentu akan menikmati hasil produksi maksimum dari perusahaan.

Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Jayapura adalah salah satu cabang Bank Papua. Keberhasilan Bank Papua mencapai sasaran strategis sangat bergantung pada dukungan, kontribusi dan kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawannya. Masalah internal yang ada terkait dengan masih banyaknya karyawan yang memiliki kompetensi rendah. Pernyataan Gubernur Papua Barat yang menginginkan OAP atau orang asli Papua untuk memimpin Bank Papua harus didukung dengan upaya pelatihan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki. Kesenjangan antara pegawai bank yang memiliki kompetensi cukup baik, namun memiliki latar belakang non-OAP, masih sangat terlihat. Keinginan pimpinan agar posisi-posisi penting atau karyawan memiliki latar belakang etnis tertentu dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengalaman, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dari pekerja. Secara konseptual, kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Toreh dkk. (2022) menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hal yang berbeda diperoleh dalam penelitian Sembiring dkk. (2021) di mana menurut penelitian tersebut kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja yang didapat dari pengakuan atasan atas hasil kerja karyawan sangat memengaruhi mental dan motivasi karyawan. Motivasi yang berasal dari kesadaran karyawan, atau disebut motivasi intrinsik, sangat memengaruhi peningkatan rasa nyaman dan kepuasan setiap individu yang bekerja. Menurut Sardiman (2014), motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif atau berfungsi tanpa perlu rangsangan dari luar, karena dorongan untuk melakukan sesuatu sudah ada dalam diri individu.

Motivasi tersebut merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai sasaran yang diimpikan dan dicita-citakan (Robbins, 2015). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dkk. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Nadapdap dkk. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kebijakan dan sikap kepemimpinan yang kurang baik tentunya akan membuat karyawan merasa kurang nyaman dan menurunkan kepuasan kerja. Menurut Samsuddin (2018), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan menjelaskan gagasan agar dapat diterima oleh orang lain. Kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling terkait dan memegang peranan penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Kepemimpinan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja disiplin, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja (Thoha, 2015). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dkk. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil yang berbeda ditemukan oleh Rivaldo & Ratnasari (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tinjauan Pustaka

Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg dalam Hasibuan (2014), disimpulkan bahwa terdapat dua hal yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu: pertama, kondisi dissatisfier atau hygiene factor merupakan faktor pencegah yang esensial untuk mengurangi ketidakpuasan; artinya, tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan ketidakpuasan yang mendalam, sedangkan keberadaannya menciptakan keadaan ketidakpuasan nol atau bersikap netral. Kedua kondisi motivator merupakan kondisi kerja intrinsik yang dapat memotivasi prestasi kerja seseorang.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa manusia di tempat kerja dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori tersebut didasarkan pada tiga asumsi dasar dan mengandung makna bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat memengaruhi perilaku seseorang, di mana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku.

Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivasi. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoner (1986), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh antara pegawai, pekerjaan organisasi, dan lingkungan, sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performa yang mereka inginkan, dan organisasi mencapai tujuannya. Kaitan teori sumber daya manusia dengan penelitian ini adalah upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Konsep manajemen yang meletakkan keberhasilan organisasi pada orang (people-centered management) berlandaskan pada prinsip bagaimana orang-orang dalam organisasi diperlakukan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan keahlian, kompetensi, dan aspek-aspek lainnya. Dalam hal ini, praktik manajemen sumber daya manusia menjadi sangat menentukan dalam menjadikan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagai tulang punggung untuk meraih kesuksesan yang ingin dicapai organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar di kalangan para manajer selama bertahun-tahun. Berdasarkan pendapat tersebut, kepuasan kerja merupakan sikap atau cara pandang karyawan mengenai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Jika karyawan merasakan hal-hal positif mengenai pekerjaannya, maka dengan kata lain karyawan tersebut telah mendapatkan kepuasan kerja. Namun, jika hal-hal negatif justru mereka rasakan, maka ketidakpuasan kerja adalah yang mereka dapatkan.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan dan sesuai dengan tujuan bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki harapan dan, dengan demikian, termotivasi untuk melakukan tindakan demi mewujudkan harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan, sehingga kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi (Robbins & Judge, 2008).

Kompetensi

Kompetensi kerja merupakan karakteristik mendasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut, kompetensi kerja mengandung makna bahwa kompetensi kerja merupakan bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sutrisno (2009). Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengalaman, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dari pekerja. Secara konseptual, menurut peneliti, kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*).

Motivasi

Menurut pendapat Herzberg yang dikutip dalam Luthans (2011), motivasi adalah keinginan untuk melakukan suatu pekerjaan demi mencapai tujuannya dan bersumber dari keinginan tersebut. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang aktif atau berfungsi tanpa perlu rangsangan dari luar, karena dorongan untuk melakukan sesuatu sudah ada dalam diri individu. Definisi lain menyatakan bahwa motivasi

merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai suatu sasaran (Robbins, 2015). Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, namun intensitas yang tinggi belum tentu menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan suatu organisasi

Kepemimpinan

Menurut Samsuddin (2018), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan menjelaskan gagasan agar dapat diterima oleh orang lain. Menurut Rivai (2009), definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Penyusunan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang relevan, fenomena yang terjadi di Bank Papua KCU Jayapura, serta hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antarvariabel yang disusun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan fenomena yang terjadi di lapangan. Hipotesis digunakan sebagai dasar untuk menguji secara empiris pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura. Menurut Sugiyono (2019), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih harus dibuktikan melalui pengumpulan dan analisis data. Sementara itu, Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa hipotesis dikembangkan berdasarkan teori dan temuan empiris yang menunjukkan adanya hubungan logis antarvariabel dalam penelitian.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik cenderung mampu menyelesaikan tugas secara efektif, mencapai target pekerjaan, serta memperoleh pengakuan atas hasil kerjanya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2016), kompetensi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Hasil penelitian Toreh et al. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Sembiring et al. (2021) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan dukungan kepada karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Samsuddin (2018), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Pratama et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H₃: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura.

Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil interaksi berbagai faktor dalam organisasi. Kompetensi yang memadai memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan secara efektif; motivasi mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, sedangkan kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kombinasi ketiga faktor tersebut diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor individu maupun organisasi yang saling berinteraksi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Jayapura. Metode survei dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh data mengenai persepsi, sikap, dan karakteristik responden secara sistematis melalui penyebaran kuesioner. Menurut Sugiyono (2017), penelitian survei merupakan metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengkaji hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis berdasarkan data yang diperoleh dari sampel atau populasi tertentu. Penelitian ini dilaksanakan di Bank Papua KCU Jayapura yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 5–7, Gurabesi, Kota Jayapura, Papua.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Papua KCU Jayapura yang berjumlah 109 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (total sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dalam penelitian. Namun demikian, karena satu orang merupakan peneliti, jumlah responden yang digunakan dalam analisis sebanyak 108 orang. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja. Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dan dituangkan dalam instrumen kuesioner dengan skala pengukuran yang sesuai.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan program SPSS for Windows versi 22.0. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas data yang diperoleh. Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas sebagai prasyarat analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja, uji F untuk menguji pengaruh simultan seluruh variabel independen, serta analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan. Seluruh pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,1968. Seluruh indikator memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan, yaitu 0,1968. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

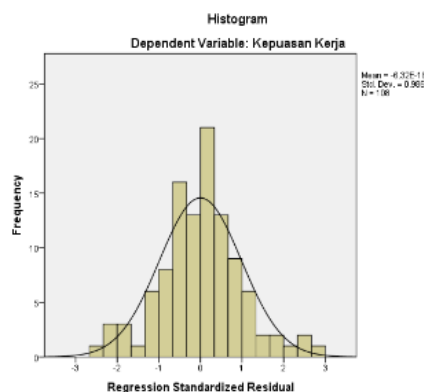
Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan kriteria bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil analisis menggunakan program SPSS versi 22.0, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik, sehingga seluruh pernyataan dalam kuesioner dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian ini. Adapun hasil lengkap pengujian reliabilitas masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

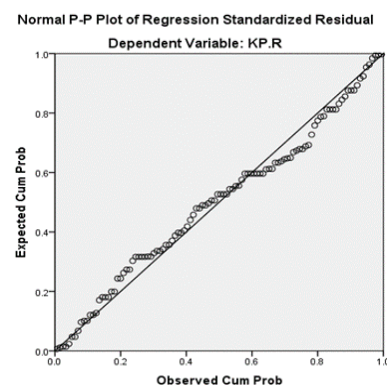
Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepuasan Kerja (KP)	0,865	> 0,70	Sangat Reliabel
Kompetensi (KPT)	0,959	> 0,70	Sangat Reliabel
Motivasi (MT)	0,841	> 0,70	Sangat Reliabel
Kepemimpinan (KM)	0,929	> 0,70	Sangat Reliabel

Sumber : Data diolah tahun 2023

Hasil uji normalitas di atas dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan model regresi layak digunakan dalam penelitian ini. Pada gambar grafik Normal P-P Plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 1. Histogram Normalitas



Gambar 2. Normal Plot Regresi

Sumber: Data diolah tahun 2023

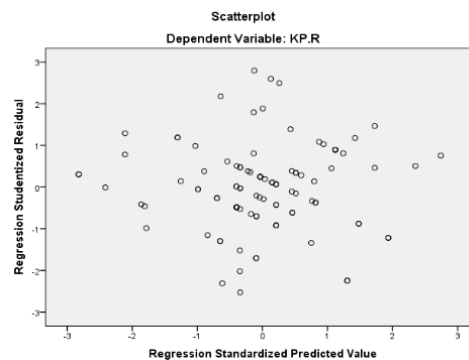
Hasil Uji multikolineritas menunjukkan hasil Nilai *tolerance* kompetensi sebesar 0,953, motivasi sebesar 0,928 dan kepemimpinan sebesar 0,886 dimana tingkat toleransi dari masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai VIF kompetensi sebesar 1,049, motivasi sebesar 1,077 dan kepemimpinan sebesar 1,128, maka dapat disimpulkan bahwa dari masing-masing variabel independen memiliki nilai ≤ 10 , dimana dan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,50, hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kompetensi (KPT)	0,953	1,049
Motivasi (MT)	0,928	1,077
Kepemimpinan (KM)	0,886	1,128

Sumber : Olah Data 2023

Hasil grafik scatterplot tidak menunjukkan pola yang jelas dan terlihat titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dari masing-masing variabel bebas, sehingga tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Jika terjadi pola yang acak atau tersebar, maka tidak ada heteroskedastisitas. Grafik *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Hasil Olah data 2023)

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel atau lebih dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Untuk menentukan persamaan regresi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F

Variabel	Unstandardized Coefficients (B) Standar error		T _{Hitung}	Sig	Keterangan
(Constant)	1,837	0,417			
Kompetensi (KPT)	-0,162	0,062	-2,617	0,010	Signifikan (-)
Motivasi (MT)	0,444	0,082	5,433	0,000	Signifikan (+)
Kepemimpinan (KM)	0,252	0,080	3,138	0,002	Signifikan (+)
R Square	0,347				
Adjusted R Square	0,328				
T table	1,659				
F hitung	18,390				
F table	2,692				

Sumber : Olah Data 2023

Dari tabel 5.3. Dari uraian di atas dapat diperoleh model persamaan regresi $Y = 1,837 - 0,162 X_1 + 0,444 X_2 + 0,252 X_3 + \varepsilon$. Dari hasil model, persamaan ini menunjukkan interpretasi sebagai berikut:

Koefisien konstanta bernilai positif 1,837, artinya jika kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura akan meningkat sebesar 1,837.

Koefisien variabel kompetensi bernilai negatif -0,162, artinya setiap kenaikan kompetensi yang dimiliki karyawan akan disertai dengan penurunan kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura. Setiap penurunan kompetensi yang dimiliki karyawan akan disertai dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura.

Koefisien variabel motivasi bernilai positif 0,444, artinya setiap kenaikan motivasi yang dimiliki karyawan akan disertai dengan kenaikan kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura. Setiap penurunan motivasi yang dimiliki karyawan akan disertai dengan penurunan kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura.

Koefisien variabel kepemimpinan bernilai positif 0,252, artinya setiap kenaikan kepemimpinan yang dimiliki karyawan akan disertai dengan kenaikan kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura. Sedangkan setiap penurunan kepemimpinan yang dimiliki karyawan akan disertai dengan penurunan kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura.

Berdasarkan hasil pengujian ini, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan uji koefisien determinasi (uji R^2) memberikan gambaran sebagai berikut:

Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai t hitung variabel kompetensi yaitu 2,617 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,659, yang artinya terdapat pengaruh, dan nilai signifikansi yaitu 0,010 atau kurang dari 0,05, yang artinya signifikan. Nilai negatif (-) pada t hitung (-2,617) menunjukkan adanya pengaruh negatif kompetensi terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai t hitung variabel motivasi yaitu 5,433 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,659, yang artinya terdapat pengaruh, dan nilai signifikansi yaitu 0,000 atau kurang dari 0,05, yang artinya signifikan. Nilai positif pada t hitung (5,433) menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kedua diterima.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai t hitung variabel kepemimpinan, yaitu 3,138, lebih besar daripada nilai t tabel, yaitu 1,659. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh dengan nilai signifikansi 0,002 atau kurang dari 0,05, yang berarti signifikan. Nilai positif pada t hitung (3,138) menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Hasil analisis menggunakan program SPSS versi 22.0 *for Windows* pada Tabel 5.5 dapat dilihat pada Tabel F dengan tingkat signifikansi 0,05, df_1 sebesar 3, dan df_2 sebesar 103. Artinya, nilai Ftabel terdapat pada baris ke-103 dan kolom ke-3 sebesar 2,692. Hal tersebut menyatakan bahwa nilai F hitung $> F$ tabel ($18,390 > 2,692$) dengan nilai signifikansi 0,000 berarti secara simultan bahwa kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Adjusted R^2 sebesar 0,328. Hal ini berarti 32,8% variabel dependen kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, yaitu kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan. Sementara sisanya ($100\% - 32,8\% = 67,2\%$) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Pembahasan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura. Artinya, kompetensi yang dimiliki karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota

Jayapura belum memadai sehingga menurunkan kepuasan kerja. Masalah kompetensi merupakan masalah dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Kendala pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan masalah baru di Provinsi Papua. Kurangnya sumber daya manusia yang kompeten membuat beberapa institusi dan lembaga kesulitan menghadapi persaingan di era perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan saat ini.

Menurut Stoner (1986), teori manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh antara karyawan, pekerjaan organisasi, dan lingkungan, sehingga para karyawan mencapai tingkat kepuasan dan performa yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya. Artinya, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia seharusnya dapat mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Namun, pada karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura, masih dirasa terdapat kendala dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan belum maksimal dan kepuasan yang dirasakan menurun.

Ketika seseorang merasa mampu melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan optimal, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan yang dimilikinya. Namun, ketika ada kendala atau masalah yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, hal itu akan membuat karyawan merasa kurang percaya diri dan menurunkan kepuasan kerja. Pengaruh negatif kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura bukan hanya akan merugikan pribadi karyawan, tetapi juga akan berdampak besar pada kinerja perusahaan, yaitu Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura. Kerugian yang dialami oleh Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura, seperti pelayanan yang kurang maksimal dan pekerjaan di berbagai departemen yang menjadi lambat, disebabkan oleh kurangnya kompetensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sembiring dkk. (2021) yang berjudul Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, menurut penelitian tersebut kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura. Artinya, motivasi yang dimiliki oleh karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Kota Jayapura cukup baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi merupakan tenaga penggerak yang membuat seseorang memiliki keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam apa pun yang ia lakukan. Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow dalam Hasibuan (2009). Maslow menyatakan bahwa di dalam diri setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Tanggung jawab yang dipercayakan kepada setiap karyawan membuat rasa percaya diri karyawan meningkat sehingga timbul motivasi untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan berdampak pada kepuasan kerja yang dimilikinya. Tanggung jawab yang diterima setiap karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura membuat setiap karyawan memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi masing-masing, sehingga ketika karyawan berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya, mereka akan merasa mendapatkan kepuasan kerja maupun kepuasan pribadi yang baik.

Pihak manajemen Bank Papua harus terus mendukung motivasi yang dimiliki setiap karyawan dengan memberikan pelatihan maupun pengembangan keterampilan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja dan motivasi yang dimilikinya dapat meningkat. Walaupun dalam penelitian ini motivasi yang diambil merupakan motivasi intrinsik atau motivasi yang

timbul dalam diri seseorang, timbulnya motivasi dalam diri seseorang dapat disebabkan oleh rasa pengakuan (*recognition*) yang diterimanya maupun pengembangan potensi individu (*advancement*). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sembiring dkk. (2021) yang berjudul Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, menurut penelitian tersebut motivasi memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura. Artinya, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin, baik di cabang maupun departemen, kepada karyawan Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Jayapura cukup baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan pribadi yang baik antara mereka yang dipimpin dan mereka yang memimpin, sehingga rasa saling menghormati, saling percaya, saling membantu, dan rasa persatuan dapat tumbuh. Seorang pemimpin harus dapat berpikir secara sistematis dan teratur, memiliki pengalaman dan pengetahuan, serta mampu menyusun rencana tentang apa yang akan dilakukan. Kepemimpinan yang lemah tentu akan menghambat kegiatan operasional, dan sebaliknya, kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan serta mendorong kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2009), ada beberapa indikator yang memengaruhi sikap kepemimpinan yang menjadi indikator utama, yaitu kekuatan berdasarkan paksaan (*coercive power*), kekuatan untuk memberikan penghargaan (*reward power*), kekuatan resmi (*legitimate power*), kekuatan karena memiliki keahlian (*expert power*), dan kekuatan referensi (*referent power*). Pemimpin Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura telah memiliki kekuatan yang dibutuhkan untuk memimpin karyawan baik itu kekuatan paksaan dalam hal penyelesaian pekerjaan, kekuatan untuk memberikan penghargaan atas prestasi kerja karyawan, kekuatan resmi berdasarkan undang-undang untuk dapat mengarahkan sistem kerja yang diinginkan dalam bidang perbankan, kekuatan karena memiliki keahlian yang dapat digunakan dalam mengendalikan karyawan agar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura dapat terlaksana dengan baik, serta kekuatan referensi yaitu pimpinan memiliki pengetahuan yang luas mengenai sistem kerja perbankan secara baik sehingga dapat memberikan arahan kepada karyawan secara tepat.

Hal tersebut sejalan dengan teori dua faktor, yaitu kondisi dissatisfier atau *hygiene factor*, di mana faktor tersebut berkaitan dengan keadaan di sekitar pekerjaan yang meliputi gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, serta kualitas hubungan antarpribadi dengan atasan, bawahan, dan sesama. Adanya sikap tegas yang didasari oleh pengetahuan dan keterampilan, serta sesuai dengan aturan maupun sistem kerja yang diterapkan oleh pimpinan, membuat karyawan Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura merasa puas dengan kinerja mereka. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratamadkk (2022) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan Secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis, kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Papua Kantor Cabang Utama (KCU) Jayapura. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh dan kontribusi yang sangat besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik

agar pekerjaan yang dilakukan menghasilkan keluaran sesuai rencana, karena sumber daya manusia merupakan kunci untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan jasa keuangan seperti Bank Papua. Perkembangan perbankan tidak terlepas dari kinerja. Kinerja merupakan suatu keharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan utama perusahaan dapat tercapai. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya faktor kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan yang baik sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang baik.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan karyawan, dan hal ini, sekali lagi, secara tidak langsung telah dilakukan melalui berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja sering dipandang sebagai kombinasi beragam emosi, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki seseorang tentang tugas-tugasnya dalam pekerjaannya. Maka dari itu, setiap faktor penting seperti kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan harus terus ditingkatkan agar kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat. Dalam penelitian ini, kompetensi memiliki pengaruh negatif, sehingga Bank Papua kantor cabang utama (KCU) Jayapura sebaiknya lebih memperhatikan hal tersebut dan meningkatkan kompetensi dengan menerapkan pelatihan serta pendidikan mengenai sistem kerja perbankan yang benar.

Kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Bank Papua KCU Jayapura dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan. Motivasi dan kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan kompetensi menunjukkan hubungan yang berlawanan dengan kepuasan kerja. Secara bersama-sama, ketiga variabel tersebut berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu memperhatikan aspek kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara seimbang untuk mendukung terciptanya kepuasan kerja yang optimal.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Bank Papua KCU Jayapura perlu memperkuat pengembangan kompetensi karyawan melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier yang lebih terarah agar kompetensi yang dimiliki dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Organisasi perlu mempertahankan motivasi kerja dan kualitas kepemimpinan yang telah berjalan dengan baik melalui pemberian penghargaan, dukungan kerja, komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini hanya berfokus pada satu organisasi, sehingga hasilnya masih terbatas pada konteks Bank Papua KCU Jayapura. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, sehingga belum mencakup berbagai faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penggunaan data persepsi melalui kuesioner memungkinkan adanya subjektivitas dalam jawaban responden yang dapat memengaruhi hasil penelitian.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian ke organisasi atau sektor yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan dengan kepuasan kerja, seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pengembangan karier. Temuan mengenai hubungan negatif antara kompetensi dan kepuasan kerja perlu dikaji lebih mendalam untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor yang melatarbelakangi hubungan tersebut dalam konteks organisasi dan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Ahmed, S., & Uddin, M. N. (2012). Job Satisfaction of Bankers and Its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *ASA University Review*, 6(2), 95–102.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, I. (2013). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Masharyono. (2015). Pengaruh Job Characteristic terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 3(3), 813–830. <https://doi.org/10.17509/jrak.v3i3.6622>
- Maulana, F. H., Hamid, D., & Mayoan, Y. (2015). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1–8.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Nadapdap, N. N., Lindawati, T., & Yuniarto, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Pabrik Sepatu di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 11(1), 41–51. <https://doi.org/10.33508/jumma.v11i1.3949>
- Permadi, K. (1996). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 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. *Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Priyatno. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisa Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2727>
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* (Edisi ke-6). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Karyawan: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Stoner, J. A. F. (1986). *Manajemen*. Bandung: Erlangga.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Toreh, F. A., Sendow, G., & Trang, I. (2022). Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengembangan Karier, dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 10(1), 1305–1314.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-Western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada..