Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Organisasi Pemerintahan

## Rahmat Hidayat

Instruktur Permesinan Kapal Politeknik Pelayaran Sulawesi Utara

***Abstract.*** *RAHMAT HIDAYAT. 2021. The Effect of Motivation, Leadership Style and Competence on Employee Satisfaction in Government Organizations****.*** *These research aim to anlaysis the effect motivation, leadership style and competence toward satisfaction by employee and analysis the dominant effect between the researched variable toward satisfaction* ***in Government Organizations****.**This type of research is quantitative designed to answer the problem that have been formulated and the objectives to be achieved and test the hypothesis. Population of research namely all of employee from 115 Organization Job United Organization as amount 5.991 orang. The sample size was chosen using the Slovin formulation obtained as amount 98 responden. Data analysis used descriptive analysis and multiple linier regression analysis.**The result of the study found that motivation have positive and significant effect toward satisfaction by employee. These meaning the motivation have applied consist of actualization, esteem, cooperation, communicated and feature compensation, so affected toward satisfaction it. The leadership style have positive and significant toward satisfaction by employee. The leadership style such as instruction, consultation, participative and delegation have applied and get satisfaction by employee. The competence have effected and significant toward satisfaction. The actualization of competence suitable with the knowledge, skill, experience and attitude have get the satisfaction by employee in activities. The competence have dominan effect that meaning the competence get contribution toward satisfaction based of the routine of job, accepted of challenge, have prestation and creative and satisfied with the job promotion.*

***Keywords:*** *Motivation, Leadership Style, Kompetensi dan Satisfaction*

# PENDAHULUAN

Kunci keberhasilan pemerintah terletak pada kemauan organisasi untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia sebagai lokomotif penggerak keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Pegawai sebagai sumber daya manusia dituntut untuk mampu menghadapi dinamika kerja yang semakin kompetitif. Dinamika organisasi pemerintahan seringkali mendapat sorotan dikarenakan tidak ada bukti konkrit dari keinginan baik (goodwill) untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Suatu kemustahilan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik tanpa melakukan pembenahan sumber daya manusia terlebih dahulu. Sumber daya manusia merupakan unsur penting bagi kemajuan organisasi pemerintah.

Instansi pemerintah sebagai organisasi non profit selalu membenahi diri untuk meningkatkan sumber daya manusia melalui perbaikan motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Barry (2018:90) menyatakan organisasi maju selalu mengedepankan aset sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja. Aset sumber daya manusia dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kompetensi.

Fenomena yang ditemukan pada Organisasi Pemerintahan, tidak dapat dipungkiri bahwa penerapan motivasi kerja telah diterapkan namun tidak diarahkan kepada pemberian motivasi prestasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Wujud motivasi prestasi yang perlu diterapkan yaitu peningkatan kebutuhan untuk sukses, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Contoh, pegawai jarang di motivasi untuk sukses dalam mengaktualisasikan kemampuan kerjanya dan rendahnya tingkat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Pegawai jarang di motivasi untuk memperbaiki hubungan afiliasi dengan menganjurkan untuk memperkuat persatuan dan kesatuan dalam berbagai kerjasama dan komunikasi sesama pegawai dan rendahnya pemberian motivasi kekuasaan dengan memberikan pemenuhan kebutuhan yang wajar dan pemberian kompensasi yang pantas. Rendahnya pemberian motivasi prestasi ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Di lain pihak terlihat ada kesenjangan fenomena yang terjadi pada Organisasi Pemerintahan, khususnya mengenai kepemimpinan organisasi yang belum memperbaiki gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dinamika organisasi pemerintahan masih sering ditemukan bawahan yang sulit mengikuti atau menerima gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menerapkan gaya instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Contoh, bawahan tidak mengerti instruksi yang disampaikan, karena tidak tahu aturan yang diperintahkan, pimpinan dan bawahan jarang berkonsultasi dalam memecahkan persoalan organisasi, pimpinan jarang terlibat aktif berpartisipasi secara bersama-sama bekerja dengan baik dan jarang dilakukan pendelegasian kewenangan kepada bawahan karena rendahnya kepercayaan kepada bawahan. Persoalan gaya kepemimpinan ini menyulitkan pegawai sebagai bawahan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Fenomena berdasarkan fakta tentang kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini, memperlihatkan bahwa kompetensi pegawai perlu ditingkatkan, mengingat pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi yang diharapkan untuk mengetahui, terampil, menguasai dan handal dalam bekerja. Kenyataan yang terjadi kompetensi yang rendah menyebabkan aktivitas kerja sering mengalami penundaan, tidak tepat waktu melayani, sering terjadi banyak kesalahan dan lama proses pelayanan. Hal ini dikarenakan kompetensi yang dimiliki pegawai rendah.

Pegawai menyadari mengenai kompetensi yang dimilikinya, sehingga sering mengusulkan pada pimpinan untuk diberikan peluang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, penguasaan dan pengalaman kerja dalam meningkatkan kompetensinya. Pegawai sering mengusulkan pada pimpinan untuk memberi peluang mengikuti jenjang pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi misalnya mengikuti pendidikan S2 atau S3. Namun hal tersebut tidak diberi kebijakan oleh pimpinan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Disisi lain, pegawai menginginkan untuk selalu diikutkan dalam berbagai diklat, baik bersifat struktural, fungsional maupun teknis, namun kenyataannya dengan alasan keterbatasan anggaran masih banyak pegawai yang tidak pernah mengikuti diklat. Termasuk pegawai sering mengusulkan untuk mengikuti berbagai kursus yang berorientasi peningkatan kualitas kerja seperti kursus perbendaharaan, bahasa, komputer, arsip dan aset, karena keterbatasan anggaran biasanya pegawai berinisiatif sendiri dan hal itu hanya terbatas yang melakukan. Termasuk kurangnya pengalaman kerja, pegawai biasa mengusulkan untuk dilakukan mutasi atau rotasi tempat kerja dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai.

Kenyataan ini dalam penerapannya mengalami perbedaan antara fakta dan kondisi yang terjadi, karena itu perlu dipertimbangkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui sebuah sistem kerja organisasi yang berbasis kompetensi. Sistem ini mengacu pada teori penilaian kompetensi yang diperkenalkan oleh McKenna (2018:189) menyatakan setiap orang dalam organisasi mempunyai kepentingan untuk berprestasi sesuai pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan sikap penguasaan yang biasa disebut kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi.

# TINJAUAN PUSTAKA

## Konsep Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Menurut Rivai (2018:665), istilah motivasi secara harfiah diartikan sebagai “dorongan” yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu. Istilah motivasi juga sering diartikan sebagai daya gerak, penyebab seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas dengan tujuan tertentu.

Mondy et al., (2018:125) menggambarkan teori umum motivasi yang menjadi lima pendekatan. Teori motivasi Maslow yang berbasis kebutuhan dikembangkan lebih lanjut oleh Alderfer, McClelland, McGregor dan Atkinson.

Fokus motivasi yang mengacu kepada prestasi kerja dalam suatu organisasi digunakan teori McClelland. Inti dari teori McClelland ini memotivasi seseorang dalam suatu organisasi untuk bekerja berdasarkan tuntutan prestasi kebutuhan untuk mencapai tujuan (need for achievement/n-Ach), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation/n-Aff) dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power/n-Pow) (Hersey dan Blanchard, 2017:66).

Termasuk bahwa untuk mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh seseorang memotivasi dirinya dalam organisasi membutuhkan adanya hubungan manusia berdasarkan hasrat persahabatan dan mengenal lebih dekat sesama rekan kerjanya, yang memotivasi untuk melakukan afiliasi sebagai tuntutan kebutuhan motivasi (N-Aff). Hersey dan Blanchard (2017:67) menyatakan inti dari teori McClelland tentang kebutuhan afiliasi memiliki keterkaitan dengan tuntutan kebutuhan interaksi sosial dalam pandangan teori Maslow, kerjasama dan komunikasi antar rekan kerja dalam substansi pandangan teori harapan dan teori X dan Y.

Hersey dan Blanchard (2017:68) menyatakan bahwa implikasi teori McClelland juga memfokuskan seseorang termotivasi karena kebutuhan prestasi kekuasaan atau otoritas kerja (N-Pow). Kebutuhan ini membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijak untuk mewujudkan tugas-tugas yang berhasil. Wujud dari kebutuhan kekuasaan yaitu terpenuhinya kebutuhan wajar sesuai kondisi kebutuhan fisiologis yang memberi kekuatan untuk termotivasi berprestasi seperti pemberian kompensasi dan perbaikan lingkungan kerja.

## Konsep Gaya Kepemimpinan

Mengkaji gaya kepemimpinan tidak terlepas dari teori kepemimpinan itu sendiri. Ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena kelompok-kelompok orang yang melakukan pertukaran dengan yang dipimpin atau pemimpin itu ada karena diangkat berdasarkan kemampuan memimpin. Menurut Thoha (2017:25) pemimpin dan kepemimpinan itu berbeda. Pemimpin ada karena dilahirkan dan kepemimpinan ada karena dibuat.

Memahami pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, pada dasarnya hal yang fundamental. Menurut Luthans (2017:14) pemimpin adalah orang yang memiliki talenta untuk menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi banyak orang mengikuti perintah dan keinginannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sebuah ketetapan yang telah disepakati berdasarkan rambu-rambu kelayakan untuk menjadi bagian dari pemimpin yang memimpin pimpinan dari suatu organisasi.

Ada beberapa penilaian penting dalam membicarakan masalah kepemimpinan yaitu karakteristik kepemimpinan. Kelly (2018:27) menyatakan dalam diri pimpinan yang memiliki kepemimpinan terdapat sifat, perilaku, tipe dan gaya dalam memimpin untuk mencapai tujuan kepemimpinan organisasi.

Diantara karakteristik kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin pada suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu karakteristik yang menentukan berhasil tidaknya kepemimpinan suatu organisasi. Kelly (2018:29) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan simpul dari karakteristik kepemimpinan dalam suatu organisasi yang sengaja dibuat untuk mampu menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Menilai gaya kepemimpinan yang berhasil tercermin dari dua aspek yaitu terpenuhinya kepuasan kerja bawahan meningkat. Hersey (2017:19) menyatakan gaya kepemimpinan yang berhasil akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terpenuhinya kepuasan kerja. Terdapat hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan perilaku pemimpin.

Kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi mempunyai hubungan yang kuat dalam menentukan gaya kepemimpinan yang berwibawa. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh langsung dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Atas dasar ini maka menjadi sebuah fenomena menarik untuk memahami gaya kepemimpinan dalam prospektif perilaku dan eksistensinya sesuai dengan gaya yang ditunjukkan pimpinan dan instruksi, dalam konsultasi, partisipasi dan delegasi untuk menentukan adanya pengaruh terpenuhinya kepuasan kerja.

## Konsep Kompetensi

Kompetensi menjadi bagian penting dari keberhasilan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kompetensi berasal dari kata competent yang berarti mampu sepadan dengan kata ability. Kompetensi ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki individu sumber daya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya (Walker, 2017).

Menurut Whaite (2018:87) pemahaman mengenai kompetensi individu mempunyai keterkaitan dengan teori kerja. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memerlukan orang yang berkompetensi di bidangnya. Artinya, antara aktivitas kerja dan kompetensi menjadi satu kesatuan dalam menghasilkan penilaian tentang pekerjaan.

Memahami teori kerja tersebut di atas, ini relevan dengan teori dinamika yang dikemukakan Rothwell (2017:49). Teori ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat dinamika perilaku dan tindakan untuk rajin dan malas. Biasanya individu yang memiliki tingkat kerajinan berarti memiliki potensi dinamika kerja yang tinggi. Sebaliknya bila memiliki tingkat kemalasan berarti dinamika kerja rendah. Pengertian dinamika kerja adalah perubahan yang menentukan potensi seseorang berhasrat atau tidak dalam menghadapi pekerjaan.

Teori orientasi kualitas yang dikemukakan oleh Porland dan Hantz (2017:64) menguraikan bahwa setiap individu yang berkompetensi tidak terlepas dari orientasi kualitas. Orientasi kualitas selalu mengutamakan

hasil kerja yang terbaik dari kerja keras tanpa kenal lelah. Semakin banyak tantangan kerja semakin menciptakan peluang untuk mewujudkan orientasi kualitas. Teori orientasi kualitas ini berkaitan dengan permasalahan kompetensi individu.

Teori pemecahan masalah atau problem solve yang dikemukakan oleh Chung dan Ruben (2017:108) bahwa kompetensi merupakan solusi pemecahan masalah SDM dan organisasi Rendahnya kepuasan kerja menjadi masalah bagi organisasi dan salah satu solusi pemecahan masalah adalah peningkatan kompetensi individu. Ini menunjukkan bahwa dalam organisasi kompetensi individu berperan penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi profesional menjadi solusi dalam pemecahan masalah individu dan organisasi.

Penilaian lain dari suatu keberhasilan organisasi terletak pada tim kerja. Tim kerja menjadi salah satu aspek yang menentukan organisasi mampu berkembang dan maju. Teori tim kerja yang dikemukakan oleh Lucken dan Stefhani (2019:39) bahwa organisasi yang kuat ada pada tim kerja yang memiliki kompetensi. Menilai kompetensi tim dapat dilihat dari profesionalisme kerja dengan menempatkan orang yang berkompeten sesuai dengan bidangnya yang memiliki statemen ”tim yang kuat adalah tim yang profesional di bidangnya”.

Profesionalisme kerja dari individu yang berkompeten dalam suatu organisasi, tercermin pada kemandirian kerja. Teori kemandirian (independence theory) yang dikembangkan oleh Moller dan Koch (2017:48) menyatakan bahwa individu yang handal dan profesional merupakan kompetensi kemandirian. Kemandirian adalah wujud inisiatif dan perilaku yang mampu berdiri di atas kompetensi yang dimilikinya.

## Konsep Kepuasan Kerja

Memahami pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi maka pilihan kepuasan faktor satisfied lebih menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan kepuasan faktor hygiene. Luthans (2017:119) menyatakan memelihara kepuasan kerja yang dikembangkan oleh suatu organisasi identik dengan kegiatan pilihan merasa puas karena pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, puas akibat prestasi yang dicapai, puas karena mendapatkan penghargaan berupa pengakuan hasil karya dan puas dalam mengemban tanggungjawab kerja.

Theory of Satisfied didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu bekerja dan menghadapi berbagai dinamika kerja. Penilaian tentang kepuasan kerja yang dilakukan setelah individu menilai pekerjaan itu sendiri sesuai dengan ketertarikan atau minat untuk bekerja. Selanjutnya penilaian tentang pekerjaan yang memuaskan atau tidak tergantung pada tantangan kerja yang dihadapi. Termasuk kepuasan kerja dinilai berdasarkan apresiasi yang tinggi atas pencapaian prestasi yang diraih, yang membutuhkan adanya pengakuan atau penghargaan yang merasakan individu puas, tidak terlepas dari tanggungjawab yang diamanahkan (Dekker, 2017:92).

Konsep kepuasan kerja merupakan konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan puas dan tidak puas. Lorenzo (2017:90) menyatakan ada perbedaan biasanya mengungkapkan terpenuhinya keinginan dan harapan. Orang tidak puas biasanya mengungkapkan kekecewaan, kekesalan dan kebencian mengenai sesuatu. Menilai sebuah tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang menjadi konsep untuk mengerti tentang kepuasan.

Kepuasan merupakan sebuah pengalaman yang tertanam dalam asumsi seseorang tentang perasaan yang dialami terhadap kegiatan atau

**Kerangka Konseptual**

**Motivasi Kerja**

**Gaya Kepemim pinan**

**Kepuasan Kerja Pegawai (Y)**

**Kompete nsi (X3)**

# METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan metode pengumpulan data yang tindakan yang dilakukan (Alvero, 2019:52). Mengungkapkan perasaan mengenai kepuasan dan ketidakpuasan sangat tergantung pada kegiatan dan tindakan yang dihasilkan. Kepuasan bermakna positif dan ketidakpuasan bermakna negatif terhadap sebuah asumsi yang disikapi.

Mengkaji kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat universal. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda sesuai dengan penilaian perasaan. Makin terpenuhi apa yang dirasakan atau diharapkan, maka semakin menunjukkan aktualisasi kepuasan terpenuhi.

## Hipotesis

Mengacu pada rumusan masalah yang telah diuraikan, maka hipotesis dapat diajukan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan.
4. Kompetensi yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan.

yaitu observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Metode Analisis

1. Analisis Deskriptif
2. Uji Validitas dan Reliabilitas
3. Analis Regresi Linear Berganda
4. Uji *Goodness of Fit*

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintahan

Pegawai sebagai manusia dalam bekerja membutuhkan adanya semangat, dorongan, rangsangan, maupun pengakuan yang timbul dari dalam diri maupun dari luar dirinya untuk menekuni pekerjaannya. Setiap pegawai dalam menghadapi dinamika kerjanya membutuhkan motivasi untuk memenuhi kepuasan kerja. Wujud motivasi yang dibutuhkan tidak terlepas dari pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, bekerjasama, berkomunikasi dan mendapatkan kompensasi. Semua wujud motivasi ini bisa diperoleh oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi, tergantung pada kemampuan dan kebijakan pimpinan dalam menilai pegawainya sesuai dengan tingkat kepuasan kerja dari pekerjaan yang menarik, puas dengan tantangan kerja, pegawai yang selalu menunjukkan prestasi kerja, layak mendapatkan pengakuan dan promosi. Pegawai sebagai manusia dalam bekerja membutuhkan adanya semangat, dorongan, rangsangan, maupun pengakuan yang timbul dari dalam diri maupun dari luar dirinya untuk menekuni pekerjaannya. Setiap pegawai dalam menghadapi dinamika kerjanya membutuhkan motivasi untuk memenuhi kepuasan kerja. Wujud motivasi yang dibutuhkan tidak terlepas dari pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, bekerjasama, berkomunikasi dan mendapatkan kompensasi. Semua wujud motivasi ini bisa diperoleh oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi, tergantung pada kemampuan dan kebijakan pimpinan dalam menilai pegawainya sesuai dengan tingkat kepuasan kerja dari pekerjaan yang menarik, puas dengan tantangan kerja, pegawai yang selalu menunjukkan prestasi kerja, layak mendapatkan pengakuan dan promosi. Motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan pemberian motivasi berupa kompensasi yang telah diterapkan oleh organisasi. Setiap pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya berupaya untuk bisa mendapatkan pendapatan atau penghasilan tambahan di luar gaji yang diberikan setiap bulan. Melalui pemberian kompensasi pegawai termotivasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kepuasan kerja. Pemerintah telah mengalokasikan pemberian kompensasi pada setiap pegawai sesuai dengan sumber pendapatan sah yang dapat dikelola dan memiliki hasil bagi yang dapat diberikan pada pegawai. Berarti motivasi pemberian kompensasi telah diterapkan kepada pegawai, yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Teori motivasi harapan menurut Vroom (Vroom’s Expectation Motivation Theory) dalam Handoko (2017:263) menyatakan bahwa setiap orang membutuhkan motivasi untuk mewujudkan harapannya. Harapan tersebut mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang atas prestasi kerja yang dicapai. Semakin terpenuhi harapan kerja yang dilakukan seseorang, berarti semakin tinggi motivasi untuk melakukan pekerjaan yang memuaskan sesuai dengan eksistensi pekerjaan itu sendiri, tantangan kerja yang dihadapi, prestasi yang dicapai, pengakuan dan promosi jabatan yang diberikan.

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintahan

Gaya kepemimpinan dari masing-masing orang berbeda di dalam memperlihatkan kemampuannya untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk mengikuti keinginannya. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi terlihat dari kemampuan seorang pemimpin yang dinilai oleh bawahannya di dalam menunjukkan gaya instruksi, konsultasi, partisipasi dan mendelegasikan kewenangan yang dimiliki kepada bawahannya untuk mewujudkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan ini menjadi penting bagi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan kepuasan kerja. berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dapat dibuktikan dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pimpinan instansi yang ada di jajaran Organisasi Pemerintahan yang menunjukkan gaya kepemimpinan instruksi kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam memenuhi kepuasan kerja. Wujud gaya kepemimpinan instruksi yaitu selalu memerintahkan bawahannya untuk mengikuti apa yang diperintahkan dalam bekerja berdasarkan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Berarti gaya kepemimpinan instruksi berpengaruh positif dan signifikan dalam mewujudkan kepuasan kerja. Melalui gaya kepemimpinan instruksi, pegawai mau mengikuti kebijakan dan keputusan yang diambil pimpinan untuk bekerja lebih baik, berani menghadapi tantangan kerja, mengikuti perintah untuk berprestasi, mengikuti perintah untuk selalu berkarya dan menghormati kebijakan atas promosi kerja yang diperintahkan pimpinan. Gaya kepemimpinan instruksi ini membuat pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja.

Teori genetik (genetic theory) yang dikemukakan oleh Hersey (2018:79) bahwa setiap orang dilahirkan membawa sifat kepemimpinan dan tidak perlu dipelajari karena setiap orang adalah pimpinan. Ini mengindikasikan bahwa secara individu setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya, keluarga, kelompok atau organisasinya tergantung pada kepemimpinannya

Teori sifat (trait theory) dikemukakan oleh Kreitner (2017:102) bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. Artinya, keberhasilan seseorang memimpin terlihat pada karakter yang ditunjukkan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki dalam mewujudkan suatu kepuasan. Gaya kepemimpinan ini berupa instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Teori perilaku (behavioral theory) dikemukakan oleh Gordon (2018:98) bahwa keberhasilan kepemimpinan tergantung pada siapa yang memimpin dan bagaimana perilaku orang yang memimpin. Biasanya orang selalu memilih siapa yang pantas menjadi pemimpin dan mau dipimpin, ini tergantung pada perilaku seorang pemimpin yang mau menjadi pemimpin untuk menggerakkan, mengarahkan dan memerintahkan untuk mewujudkan tujuan bersama.

## Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintahan

Bagi organisasi yang maju dan berkembang, kebutuhan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi yang handal dan profesional menjadi kebutuhan yang sangat mendesak untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kompetensi yang dimiliki adalah potensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kemampuan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap dalam mempengaruhi terwujudnya kepuasan kerja. Berarti kompetensi menjadi potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya yang memberi pengaruh terhadap peningkatan terhadap kepuasan kerja pada Organisasi Pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian di dalam menjawab hipotesis yang diajukan, terbukti kompetensi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semua indikator berupa pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap secara bersama-sama memberikan penguatan pengaruh positif dalam peningkatan kompetensi pegawai dan hal ini memberi kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam menghadapi pekerjaan yang menarik, senang dengan tantangan kerja, patut mendapatkan penghargaan promosi jabatan dan layak untuk mendapatkan peningkatan insentif atas berbagai aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai yang berkompeten. Lebih jelasnya diuraikan masing- masing indikator kompetensi yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Indikator pengetahuan menjadi penting bagi pegawai di dalam meningkatkan kompetensinya. Melalui peningkatan pengetahuan yang secara berkesinambungan dimiliki oleh pegawai, menjadikan pegawai tersebut memiliki banyak pengetahuan atas pekerjaan yang dialami dan hal ini memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Wujud dari pengembangan pengetahuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dituntut memiliki wawasan yang luas atas berbagai informasi pelaksanaan kerja dan kemampuan mengembangkan uraian kerja baik secara deskripsi kerja maupun secara analisis kerja. Melalui pengetahuan berdasarkan jenjang pendidikan, disiplin ilmu dan penguasaan bidang ilmu yang dimiliki oleh pegawai akan mudah menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diberikan, dan hal ini secara langsung memberi kepuasan kerja bagi pegawai.

Indikator keterampilan juga merupakan bagian penting dari penilaian kompetensi setiap pegawai dalam menghadapi dalam menjalankan aktivitas kerjanya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Keterampilan yang dimaksud berupa keahlian atau kecakapan seorang pegawai di dalam melakukan pekerjaan secara handal, terampil dan profesional di dalam meningkatkan kepuasan kerja yang dihadapinya. Berarti keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam meningkatkan kompetensinya memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai menjadikan pegawai dengan mudah melaksanakan pekerjaannya, handal mengembangkan aktivitas kerja yang ditekuni, profesional dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan ahli dalam mengembangkan pekerjaan yang diteknik, sehingga dengan keterampilan yang dimiliki pegawai merasa puas dalam menghadapi pekerjaannya.

Teori kelayakan kompetensi dari McClelland (2019:12) mengemukakan bahwa orang yang memiliki standar kelayakan adalah orang yang berkompetensi. Kelayakan kompetensi dinilai berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap profesional yang menjadikan seseorang memiliki kelayakan dalam kompetensi untuk berprestasi mewujudkan kepuasan kerja. Teori ini relevan dalam melihat arti penting kompetensi yang diterapkan pegawai dalam mewujudkan kepuasan kerja sesuai dengan dinamika kerja yang dihadapi.

Teori profesionalisme dikemukakan oleh Pierre (2016:85) bahwa profesionalisme kerja merupakan kompetensi yang memuaskan bagi organisasi. Artinya bahwa untuk mendukung orang-orang yang memiliki kompetensi dalam suatu organisasi perlu dicari orang-orang yang terampil di bidangnya secara profesional dalam rangka mewujudkan kepuasan kerja. Kontribusi pegawai yang memiliki profesionalisme kerja yang tinggi memberi penguatan pada kemampuan orang yang memiliki kompetensi dalam mengembangkan sebuah pekerjaan yang dapat menghasilkan kepuasan kerja yang bermanfaat dan menguntungkan bagi organisasi. Ini relevan dengan pentingnya upaya meningkatkan kompetensi pegawai khususnya meningkatkan keterampilan secara profesional dalam bekerja untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

Teori manajemen pengetahuan dikemukakan oleh Easterby dan Lyles (2019:71) bahwa manajemen pengetahuan adalah modal dasar bagi organisasi untuk maju. Konsekuensi penerapan manajemen pengetahuan adalah meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia yang memberi arti penting bagi kemajuan organisasi. Karena itu orang-orang yang memiliki pengetahuan kerja menjadi pertimbangan untuk dilihat kompetensinya dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat pengetahuan kerja seseorang, semakin berkompeten dalam mengembangkan dan memajukan organisasi sebagai pencapaian kepuasan kerja. Ini relevan dengan pembahasan penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kompetensi seorang pegawai diperlukan peningkatan pengetahuan yang berorientasi pada pengetahuan kerja sebagai modal dasar untuk mewujudkan kepuasan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

## Pengaruh Dominan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintahan.

Penelitian ini mengamati pengaruh dominan dari kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan. Kedua variabel ini secara langsung mempunyai hubungan yang erat, di mana kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kompetensi yang diamati dalam penelitian ini adalah segenap potensi yang dimiliki oleh pegawai untuk mampu menjalankan tupoksinya dengan baik. Sedangkan kepuasan kerja yang diamati dalam penelitian ini adalah pengungkapan perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang ditekuninya bisa memuaskan atau tidak memuaskan dalam menjalankan tupoksi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan kompetensi dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini berarti penerapan kompetensi pegawai pada Organisasi Pemerintahan sudah diterapkan dengan baik, sehingga perlu dipertahankan terhadap pemenuhan kepuasan kerja pegawai.

Alasan utama kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, hal ini dikarenakan bahwa seorang pegawai di dalam menghadapi tantangan dan persaingan kerja, organisasi membutuhkan orang- orang yang berkompeten di bidangnya yaitu pegawai yang memiliki pengetahuan dengan wawasan yang luas, memiliki keterampilan dengan kecakapan yang handal dalam bekerja, memiliki pengalaman dengan masa kerja karir yang cukup mapan dan memiliki sikap penguasaan kerja yang profesional di bidangnya. Kompetensi pegawai yang baik akan selalu menumbuhkan inovasi untuk mewujudkan kepuasan kerjanya dengan senang menghadapi pekerjaan yang menarik, berani menerima tantangan kerja, selalu berprestasi dalam bekerja, pantas menerima kompensasi sesuai dengan balas jasa yang diberikan dan memiliki kelayakan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Hal inilah yang menjadi alasan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Lebih jelasnya diuraikan masing-masing indikator kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengetahuan merupakan indikator dari kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam mewujudkan kepuasan kerjanya. Pengetahuan yang dimaksud adalah tingkat wawasan pegawai dalam menjalankan tupoksinya. Setiap pegawai diharuskan memiliki wawasan kerja, pemahaman kerja dan analisa kerja di dalam menjalankan tupoksinya, sehingga pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai diketahuinya dengan baik. Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai memberikan penguatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya dan hal ini memberi pengaruh yang positif dan signifikan dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai.

Setelah memahami uraian pembahasan di atas, hal ini didukung beberapa teori yang relevan sebagai penguatan atas kompetensi yang positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori tersebut antara lain teori jendela kompetensi, teori wawasan, teori kecakapan, teori karir dan teori penguasaan.

Kelima teori ini merupakan teori yang relevan dalam mendukung pentingnya penetapan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Teori jendela kompetensi (competence window theory) dikemukakan oleh Donald (2017:96) bahwa kompetensi seseorang dapat dilihat dari empat sisi bingkai jendela yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), pengalaman (experience) dan sikap penguasaan (mastery). Keempat unsur kompetensi ini sangat menentukan kepuasan kerja seorang pegawai. Ini merupakan teori yang mendukung untuk memberikan penguatan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga pihak manajemen dapat menggunakan teori ini sebagai teori utama untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerjanya.

Teori wawasan (knowledge theory) dikemukakan oleh Gully (2018:72) bahwa pengetahuan menentukan kompetensi seseorang berdasarkan wawasannya. Unsur wawasan yang diperlukan berupa pemahaman, adopsi dan analisa tentang pengetahuan kerja yang berperan penting dalam menentukan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Kompetensi wawasan yang baik memudahkan seseorang mewujudkan kepuasan kerjanya. Atas teori ini dapat dijadikan sebagai teori yang mendukung untuk diterapkan pihak manajemen dalam pemperkuat pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

# SIMPULAN DAN SARAN

## Simpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian serta pembahasan, maka dapat disimpulkan:

1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan motivasi kerja telah terpenuhi, berupa aktualisasi kerja, pemberian penghargaan, saling bekerjasama, berkomunikasi dan mendapatkan kompensasi yang layak, sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipatif dan delegasi menunjukkan kepuasan pegawai dalam bekerja.
3. Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Aktualisasi kompetensi pegawai sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap yang memberikan perasaan puas dalam menjalankan tupoksinya
4. Kompetensi yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompetensi yang dimiliki pegawai berkontribusi terhadap kepuasan kerja berdasarkan pekerjaan yang ditekuni, mau menerima tantangan kerja, berprestasi dan berkarya serta puas dengan promosi yang diberikan.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan tersebut, maka disarankan sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja pegawai baik dari dalam maupun luar diri untuk mau berprestasi, sehingga setiap pegawai puas dengan pekerjaan yang ditekuni.
2. Terus menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong pencapaian kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang ingin meneliti mengenai komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada aspek yang lain.
3. Memberikan peluang kepada pegawai mengikuti pelatihan yang meningkatkan kompetensinya, sehingga setiap pegawai senantiasa puas dengan pencapaian hasil kerja
4. Menjadi referensi bagi peneliti lanjutan yang ingin meneliti mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kompetensi dan kepuasan kerja pada aspek penelitian lainnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alvero, Korten, 2019. Post of Motivation on Corporation World. Penerbit Obor Indonesia, Jakarta.

Barry, George, 2018. The Organization and Application of Commitment. Published by Prentice Hall, New York.

Chung dan Ruben, 2017. Application of Human Resource in Organization. John Wiley and Sons, New York.

Dekker, Mascule, 2018. Motivation and Application in Globalization Era. [http://www.journalmotivation.com.id.](http://www.journalmotivation.com.id/)

Evans, Lodge, 2017. Organizational Behavior and Design. Japan: McGraw-Hill Company.

Gully, Lincoln, 2018. Competence and Management. Routledge and Kegan Paul, London.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 2017. Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources. 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice- Hall, Inc.

Kelly, Hatt, 2018, The Leadership and The Role in Management, New York, John Wiley and Son Inc.

Luthans, Fred, 2017. Organizational Behavior. New York, McGraw-Hill Book Company, 3rd, edt.

Lorenzo, George, 2017. Theory of Motivation in Human Resource Management. McGraw Hill Inc. Tokyo.

McKenna, Joseph, 2018. The Educational is Very Important for Us. Published by Addison- Wesley Publishing Company.

Mondy, Marvel, 2018. Motivation Hierarchy by Maslow. New York, McGraw Hill Inc.

Muller, Walker and Koch, Domascus, 2017. Organizational Behavior. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.

Thoha, Miftah, 2017. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.

Porland, Luther and Hantz, Loch, 2017. Organization Theory: Structure Designs and Applications, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.

Rivai, Veithzal, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Rothwell, Ways, 2017. Human Resource Management, Allyn & Bacon.

Whaite, Hyde, 2018. Classics of Network Organization. Florida: Harcourt Brace College Publisher.

Walker, Domascus, 2017. Organizational Behavior. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.