

**Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Kerja, Keterlibatan Kerja  
terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhutani Semarang**

**Alvidya Laksana Putri<sup>1</sup>, Tristiana Rijanti<sup>2</sup>**  
Universitas Stikubank Semarang  
alvidyalaksanaputri@mhs.unisbank.ac.id

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of leadership, competence and work involvement on job satisfaction. This research was conducted at Perum Perhutani Central Java Division. The sampling technique uses a purposive sampling method with the criteria of being at least 21 years old, having a minimum of 3 years of work with a minimum of SMA/SMK education and being a permanent employee of Perum Perhutani, Central Java Division. The number of samples in this study was 70 respondents. The data analyzed is primary data collected using a questionnaire. The results of data processing are in the form of respondent descriptions, variable descriptions, validity test results, reliability tests, F test results, R<sup>2</sup> coefficient of determination test results and hypothesis test results. The research results show that leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, competence has a positive and significant effect on job satisfaction and work involvement has no effect on job satisfaction.*

**Keywords:** Leadership, Competence, Work Engagement, Job Satisfaction.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah. Teknik sampling menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria minimal berusia 21 tahun, memiliki masa kerja minimal 3 tahun berpendidikan minimal SMA/SMK dan merupakan pegawai tetap Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 responden. Data yang dianalisis merupakan data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Hasil pengolahan data berupa deskripsi responden, deskripsi variabel, hasil uji validitas, uji reliabilitas, hasil uji F, hasil uji koefisien determinasi R<sup>2</sup> dan hasil uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kompetensi, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja.

**PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang strategis organisasi dalam mengendalikan manusia dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan atas karakter manusia serta juga cara mengelola hal tersebut berkaitan dengan praktik urutan perencanaan, kategorisasi karyawan, peningkatan karyawan, manajemen karier, analisis kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungannya dengan

pekerjaan yang efektif (Sutrisno, 2017). Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia yang membuat perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Kinerja karyawan yang baik akan mendorong tujuan organisasi, dan salah satu pendorongnya yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Banyak hal yang dapat memengaruhi Kepuasan kerja, beberapa diantaranya yaitu kepemimpinan, kompetensi kerja, dan keterlibatan kerja. Bagus atau tidaknya kualitas suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Penting juga bagi suatu perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya untuk menunjang kinerjanya.

Menurut Bahri(2018:62) Kepuasan Kerja adalah 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. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu diluar pekerjaan yang dihadapinya.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang berbentuk oleh nilai yang diyakini akan membawa kebenaran dan kemaslahatan. Dalam perkembangannya setiap orang mempunyai kesamaan, tetapi berbeda dalam pembentukan sikapnya. Karena pada dasarnya, pembentukan sikap tidak terjadi dengan sembarangan (Sukatin dkk., 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pratama et al (2022) memperoleh hasil bahwa Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan hidupnya antara dunia pekerjaannya dan dunia pribadinya, maka karyawan tersebut akan termotivasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya di perusahaan, dapat lebih produktif dalam bekerja sehingga tidak ada beban tugas pekerjaan setelah lepas dari jam kerja. Hal ini dapat pula meningkatkan Kepuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Noe(2014:134) Kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan sukses. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan baik maka akan menghasilkan hasil yang baik. Oleh karena itu hendaknya perusahaan memberikan kegiatan yang berhubungan dengan meningkatnya kompetensi seorang karyawan agar kinerja karyawan meningkat. Kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untung mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif Tsauri (2013:256).

Berdasarkan Penelitian terdahulu oleh Hidayat et al (2020) menyatakan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumerdana & Heyanda (2021) yang menyatakan bahwa variable Kompetensi berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Chang et al (2021) juga menyatakan bahwa variable Kompetensi berpengaruh

positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah memiliki ciri – ciri memandang pekerjaan sebagai bagaian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan benar – benar serius menangani jenis pekerjaannya sehingga dapat mengurangi tingkat absensi dan rendahnya tingkat pengunduran diri. Prakteknya, keterlibatan kerja berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja, dan keinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja.

Keterlibatan kerja merupakan bentuk perilaku karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan aktif berpartisipasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dimana tempat bekerja serta adanya rasa memiliki Jenudin (2021). Karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah memiliki ciri – ciri memandang pekerjaan sebagai bagaian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan benar – benar serius menangani jenis pekerjaannya sehingga dapat mengurangi tingkat absensi dan rendahnya tingkat pengunduran diri. Prakteknya, keterlibatan kerja berkaitan erat dengan tingkat absensi, kadar permohonan berhenti bekerja, dan keinginan berpartisipasi dalam suatu tim atau kelompok kerja. Rendahnya keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekklesiano et al (2022) yang menunjukkan bahwa Keterlibatan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Oksiani & Purwaningrat (2022) menunjukkan bahwa Keterlibatan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aziz & Nugroho (2023) yang menunjukkan bahwa Keterlibatan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Objek penelitian ini adalah PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH. Perusahaan Umum Kehutanan Negera atau Perum Perhutani merupakan sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak dibidang kehutanan. Berdasarkan survei yang dilakukan diketahui bahwa kepuasan pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah belum mencapai target yang telah direncanakan. Berdasarkan kuesioner yang diberikan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah kepada 20 karyawan hasilnya sebagai berikut :

**Tabel 1**

**Hasil Kuisisioner Pra-survey mengenai Kepuasan Kerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah**

| No. | Pernyataan | Jawaban<br>(Presentase %) |   |   |    |     | Jumlah pegawai | Target dalam % |
|-----|------------|---------------------------|---|---|----|-----|----------------|----------------|
|     |            | SS                        | S | N | TS | STS |                |                |
|     |            |                           |   |   |    |     |                |                |

|     |  |      |      |      |     |     |    |     |
|-----|--|------|------|------|-----|-----|----|-----|
| 1.  | Saya suka melaksanakan pekerjaan saya                                | 35 % | 40 % | 15 % | 5%  | 5%  | 20 | 100 |
| 2.  | Saya merasa mendapat banyak keberhasilan dalam pekerjaan saya        | 35 % | 20 % | 10 % | 20% | 15% | 20 | 100 |
| 3.  | Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik daripada pesaing          | 25 % | 25 % | 20 % | 15% | 15% | 20 | 100 |
| 4.  | Gaji saya cukup mengingat tanggung jawab yang saya pikul             | 25 % | 30 % | 5%   | 15% | 25% | 20 | 100 |
| 5.  | Saya diberi gaji sesuai dengan yang saya kerjakan                    | 30 % | 30 % | 15 % | 20% | 5%  | 20 | 100 |
| 6.  | Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan | 40 % | 35 % | 10 % | 5%  | 10% | 20 | 100 |
| 7.  | Saya puas dengan tingkat kemampuan saya                              | 40 % | 20 % | 25 % | 10% | 5%  | 20 | 100 |
| 8.  | Saya menikmati bekerja dengan teman – teman disini                   | 10 % | 25 % | 5%   | 15% | 5%  | 20 | 100 |
| 9.  | Orang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya | 55 % | 20 % | 15 % | 5%  | 5%  | 20 | 100 |
| 10. | Saya puas karena tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian saya    | 50 % | 20 % | 5%   | 5%  | 20% | 20 | 100 |

*Sumber : Hasil Olah data Kuisisioner sementara (Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)*

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa target kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Devisi Regional Jawa Tengah Tahun 2023 dapat dikatakan baik. Namun belum optimal, hal ini dapat dilihat ada beberapa karyawan yang memberikan jawaban masih ragu – ragu berdasarkan pernyataan – pernyataan yang diberikan mengacu tentang kepuasan kerja menurut indikator yakni pada pernyataan gaji yang diberikan perusahaan lebih baik daripada pesaing dan puas dengan tingkat kemampuan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian presurvey dan penelitian kepuasan kerja yang telah dilakukan, maka dari dasar penurunan tersebut dilakukan langkah untuk mengetahui bagaimana **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja”**.

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Wahdini (2021:67) Objek penelitian adalah sesuatu yang diteliti yang dapat berupa benda, atau orang yang dapat memberikan data – data penelitian. Objek dari penelitian ini dilaksanakan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang terletak di Semarang tepatnya di Jl. Pahlawan No. 15 – 17, Mugasari Kec. Semarang Selatan, Kota Semarang Jawa Tengah. Sedangkan unit sampel yang digunakan adalah karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

Menurut Lesmana (2021:3) Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif, maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat – sifatnya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang berjumlah 70 orang.

Menurut Ahmad (2021:32) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sampel purposive, yaitu metode penentuan dimana peneliti memilih partisipan berdasarkan tujuan atau kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian tersebut. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 responden dengan kriteria usia 21 tahun - 60 tahun, masa kerja >3 tahun - >9 tahun, dan pendidikan minimal SMA/SMK.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa angka dan umumnya dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Data yang diperoleh dengan berupa angka tersebut adalah hasil dari semua jawaban responden atau pernyataan baik secara lisan tertulis yang kemudian dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Kompetensi, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen (variabel terikat) dan variabel independent (variabel bebas).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Variabel**

Analisis deskriptif variabel penelitian ini akan menguraikan gambaran umum tanggapan responden dari masing – masing indikator penelitian yang meliputi Kepemimpinan, Kompetensi Kerja, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Dari 70 responden tersebut diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| No.  | Variabel Penelitian | Indikator             | Deskriptif Statistik |        |      |     |     |   |
|------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------|------|-----|-----|---|
|      |                     |                       | Mean                 | Median | Mode | Min | Max |   |
| 1.   | Kepemimpinan (X1)   | X1.1                  | 4.84                 | 5.00   | 5    | 3   | 5   |   |
|      |                     | X1.2                  | 4.76                 | 5.00   | 5    | 3   | 5   |   |
|      |                     | X1.3                  | 4.84                 | 5.00   | 5    | 3   | 5   |   |
|      |                     | X1.4                  | 4.80                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X1.5                  | 4.76                 | 5.00   | 5    | 2   | 5   |   |
|      |                     | X1.6                  | 4.80                 | 5.00   | 5    | 2   | 5   |   |
|      |                     | X1.7                  | 4.84                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
|      |                     | X1.8                  | 4.81                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
|      |                     | X1.9                  | 4.83                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
|      |                     | X1.10                 | 4.86                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
|      |                     | X1.11                 | 4.89                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
|      | <b>Rata - rata</b>  |                       |                      | 4.82   |      |     |     |   |
| 2.   | Kompetensi (X2)     | X2.1                  | 4.86                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.2                  | 4.81                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.3                  | 4.77                 | 5.00   | 5    | 3   | 5   |   |
|      |                     | X2.4                  | 4.76                 | 5.00   | 5    | 2   | 5   |   |
|      |                     | X2.5                  | 4.90                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.6                  | 4.84                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.7                  | 4.83                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.8                  | 4.80                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | X2.9                  | 4.81                 | 5.00   | 5    | 3   | 5   |   |
|      |                     | X2.10                 | 4.74                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
|      |                     | <b>Rata - rata</b>    |                      |        | 4.81 |     |     |   |
|      | 3.                  | Keterlibatan Kerja(X) | X3.1                 | 4.83   | 5.00 | 5   | 4   | 5 |
| X3.2 |                     |                       | 4.77                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
| X3.3 |                     |                       | 4.84                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
| X3.4 |                     |                       | 4.81                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
| X3.5 |                     |                       | 4.81                 | 5.00   | 5    | 5   | 5   |   |
| X3.6 |                     |                       | 4.83                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |
| X3.7 |                     |                       | 4.76                 | 5.00   | 5    | 4   | 5   |   |

|    |                       |                    |      |      |   |   |   |
|----|-----------------------|--------------------|------|------|---|---|---|
|    |                       | X3.8               | 4.74 | 5.00 | 5 | 4 | 5 |
|    |                       | X3.9               | 4.81 | 5.00 | 5 | 5 | 5 |
|    |                       | X3.10              | 4.77 | 5.00 | 5 | 5 | 5 |
|    |                       | X3.11              | 4.80 | 5.00 | 5 | 5 | 5 |
|    |                       | <b>Rata - rata</b> | 4.79 |      |   |   |   |
| 4, | Kepuasan Kerja<br>(Y) | Y1.1               | 4.79 | 5.00 | 5 | 4 | 5 |
|    |                       | Y1.2               | 4.83 | 5.00 | 5 | 3 | 5 |
|    |                       | Y1.3               | 4.74 | 5.00 | 5 | 4 | 5 |
|    |                       | Y1.4               | 4.71 | 5.00 | 5 | 2 | 5 |
|    |                       | Y1.5               | 4.74 | 5.00 | 5 | 2 | 5 |
|    |                       | Y1.6               | 4.81 | 5.00 | 5 | 1 | 5 |
|    |                       | Y1.7               | 4.79 | 5.00 | 5 | 1 | 5 |
|    |                       | Y1.8               | 4.79 | 5.00 | 5 | 1 | 5 |
|    |                       | Y1.9               | 4.80 | 5.00 | 5 | 3 | 5 |
|    |                       | Y1.10              | 4.81 | 5.00 | 5 | 4 | 5 |
|    |                       | Y1.11              | 4.87 | 5.00 | 5 | 4 | 5 |
|    |                       | <b>Rata - rata</b> | 4.78 |      |   |   |   |

Sumber : Data Primer, Data Diolah 2024.

Berdasarkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai rata - rata (*mean*) sebesar 4.82 dan nilai yang sering muncul (*mode*) adalah 5. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan pada setiap indikator pada variabel kepemimpinan pada kuesioner yang disebar.

Variabel kompetensi memiliki nilai rata - rata (*mean*) 4.81 dan nilai yang sering muncul(*mode*) adalah 5. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan pada setiap indikator pada variabel kepemimpinan pada kuesioner yang disebar.

Variabel keterlibatan memiliki nilai rata - rata (*mean*) 4.79 dan nilai yang sering muncul(*mode*) adalah 5. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan pada setiap indikator pada variabel kepemimpinan pada kuesioner yang disebar.

Variabel Kepuasan kerja memiliki nilai rata - rata (*mean*) 4.78 dan nilai yang sering muncul(*mode*) adalah 5. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban setuju terhadap pertanyaan pada setiap indikator pada variabel kepemimpinan pada kuesioner yang disebar :

## Uji Validitas

**Tabel 3**

**Hasil Uji Validitas**

| Variabel                | Indikator       | KMO >0,5         | Component matrix (Loading Factor) >0,4 | Keterangan                               |                   |
|-------------------------|-----------------|------------------|--|--|-------------------|
| KEPEMIMPINAN (X1)       | X1.1            | 0,753            | 0,697                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.2            |                  | 0,866                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.3            |                  | 0,735                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.4            |                  | 0,795                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.5            |                  | 0,827                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.6            |                  | 0,800                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.7            |                  | 0,822                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.8            |                  | 0,727                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.9            |                  | 0,719                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.10           |                  | 0,734                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X1.11           |                  | 0,709                                  | Valid                                    |                   |
| KOMPETENSI (X2)         | X2.1            | 0,793            | 0,534                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.2            |                  | 0,706                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.3            |                  | 0,713                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.4            |                  | 0,768                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.5            |                  | 0,764                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.6            |                  | 0,663                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.7            |                  | 0,766                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.8            |                  | 0,825                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.9            |                  | 0,841                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X2.10           |                  | 0,767                                  | Valid                                    |                   |
| KETERLIBATAN KERJA (X3) | X3.1            | 0,776            | 0,811                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.2            |                  | 0,849                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.3            |                  | 0,702                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.4            |                  | 0,781                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.5            |                  | 0,782                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.6            |                  | 0,842                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.7            |                  | 0,745                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.8            |                  | 0,771                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.9            |                  | 0,786                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.10           |                  | 0,703                                  | Valid                                    |                   |
|                         | X3.11           |                  | 0,712                                  | Valid                                    |                   |
|                         | <b>Variabel</b> | <b>Indikator</b> | <b>KMO &gt;0,5</b>                     | <b>Component matrix (Loading Factor)</b> | <b>Keterangan</b> |
| KEPUASAN KERJA (Y)      | Y1.1            | 0,783            | 0,653                                  | Valid                                    |                   |
|                         | Y1.2            |                  | 0,813                                  | Valid                                    |                   |
|                         | Y1.3            |                  | 0,698                                  | Valid                                    |                   |

|  |       |  |       |       |
|--|-------|--|-------|-------|
|  | Y1.4  |  | 0,826 | Valid |
|  | Y1.5  |  | 0,866 | Valid |
|  | Y1.6  |  | 0,818 | Valid |
|  | Y1.7  |  | 0,621 | Valid |
|  | Y1.8  |  | 0.849 | Valid |
|  | Y1.9  |  | 0,832 | Valid |
|  | Y1.10 |  | 0.835 | Valid |
|  | Y1.11 |  | 0,666 | Valid |

Sumber: Data Primer, Data Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa semua indikator - indikator pernyataan dari variabel kepemimpinan, kompetensi, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dikatakan valid. Dari output SPSS dapat diketahui bahwa seluruh variabel menunjukkan nilai KMO > 0,5 yang berarti keseluruhan sampel cukup. Serta nilai *loading factor* > 0,4 yang menunjukkan indikator variabel dinyatakan valid sehingga kecukupan sampel terpenuhi kemudian bisa dilakukan analisis selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu instrument dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien nilai *Cronbach Alpha* > 0,7. Hasil pengujian reliabilitas dapat diketahui pada tabel berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                | Cronbach Alpha | Standart Reliabilitas | Keterangan |
|-------------------------|----------------|-----------------------|------------|
| Kepemimpinan (X1)       | 0,929          | >0,7                  | Reliabel   |
| Kompetensi Kerja (X2)   | 0,903          | >0,7                  | Reliabel   |
| Keterlibatan Kerja (X3) | 0,927          | >0,7                  | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja (Y)      | 0,930          | >0,7                  | Reliabel   |

Sumber : Data Primer, Data Diolah 2024.

Berdasarkan tabel 4.14 hasil uji reliabilitas diatas, maka disimpulkan bahwa variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel karena keseluruhan variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari >0,7.

### Uji Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

| Model   | Adjusted R Square | Uji F    |       | Uji T |       | Keterangan         |
|---|-------------------|----------|-------|-------|-------|--------------------|
|   |                   | F hitung | Sig   | Beta  | Sig   |                    |
| <b>Y= 0,445X<sup>1</sup> + 0,365X<sup>2</sup> + 0,14X<sup>3</sup> + e</b> | 0,330             | 12.338   | 0,000 | -     | -     |                    |
| Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja                             |                   |          |       | 0,445 | 0,000 | Hipotesis diterima |
| Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja                               |                   |          |       | 0,365 | 0,005 | Hipotesis diterima |
| Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja                       |                   |          |       | 0,014 | 0,913 | Hipotesis ditolak  |

Sumber : Data Primer, Data Diolah 2024.

Berdasarkan Tabel 4.10 maka dapat di peroleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,445X_1 + 0,365X_2 + 0,14X_3 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, maka dapat dijelaskan :

1. Variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai beta 0,445 dan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, sehingga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengandung makna semakin baik kepemimpinan maka jumlah kepuasan kerja meningkat.
2. Variabel Kompetensi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai beta 0,365 dan signifikansi sebesar 0,005 < 0,05, sehingga berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengandung makna semakin baik kompetensi maka jumlah kepuasan kerja meningkat.
3. Variabel Keterlibatan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai beta 0,14 dan signifikansi sebesar 0,913 > 0,05, sehingga keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Hal tersebut mengandung makna bahwa semakin rendah atau tinggi keterlibatan kerja jumlah kepuasan kerja tidak terpengaruh.

### **Hasil Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinan)**

Berdasarkan Tabel 6 yang merupakan hasil dari uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) menunjukkan bahwa 33% variabel Kepemimpinan, Kompetensi Kerja, dan Keterlibatan kerja mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja. Sisanya sebesar 60,1% yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

### **Hasil Uji F (Uji Simultan)**

Berdasarkan tabel 4.10 Yang merupakan hasil dari uji F, maka dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 12,338 dengan hasil signifikan sebesar 0,000. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi kerja, dan keterlibatan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karena nilai sig yang diperoleh 0,000 < 0,5 dan variabel bebas tersebut layak untuk digunakan.

### **Hasil Uji t**

Berdasarkan hasil pengujian Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja  
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  
Pada tabel 4.10 diketahui bahwa nilai  $\beta = 0,445$  dan nilai Sig = 0,000 < 0,005 yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja  
H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  
Pada tabel 4.10 diketahui bahwa nilai  $\beta = 0,365$  dan nilai Sig = 0,005 < 0,005 yang berarti bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 2 diterima.
3. Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Kepuasan kerja  
H3: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja  
Pada tabel 4.10 diketahui bahwa nilai  $\beta = 0,14$  dan nilai Sig = 0,913 > 0,005 yang berarti bahwa variabel keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 3 ditolak.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 4.10 diketahui bahwa koefisien beta variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,445 dengan nilai sig 0,000 < 0,05 yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Hutahean, 2021). Pemimpin juga harus mampu memotivasi tim, mengambil keputusan yang bijaksana, dan mengatasi tantangan dengan kepala dingin. Kepemimpinan bukan hanya tentang jabatan atau posisi, tetapi juga tentang pengaruh positif yang dapat membawa perubahan dan kemajuan. Dalam

kepemimpinan pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Peran pemimpin juga dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan tingkat kinerja organisasi, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat maka karyawan akan merasa puas.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.* (2022), Ritonga & Syaiful (2022) dan Sulistyawati *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 4.10 diketahui bahwa koefisien beta variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,365 dengan nilai sig 0,005 < 0,05 yang berarti bahwa kompetensi berpotensi terhadap naiknya kepuasan kerja dan dengan penurunan kompetensi seorang karyawan akan menurunkan kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan sukses (Noe, 2014). Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka, karena semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin mampu mereka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, kompetensi bukan hanya tentang kemampuan teknis tetapi juga tentang bagaimana karyawan mengintegrasikan pengetahuan dan ketrampilan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Perusahaan juga perlu memperhatikan pengembangan kompetensi karyawan sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan talenta di dalam organisasi.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *et al.* (2020), Sumerdana & Heyanda (2021) dan Husaniah (2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 4.10 diketahui bahwa koefisien beta variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,14 dengan nilai sig 0,913 < 0,05 yang berarti karyawan yang memiliki tinggi maupun rendah keterlibatan tetapi tidak merasakan perbedaan dalam kepuasan kerjanya. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan dari jawaban responden terhadap variabel keterlibatan kerja. Seluruh indikator dalam variabel keterlibatan kerja yaitu tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, ketekunan juga dalam menghadapi kesulitan, rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, tantangan, sangat berminat terhadap pekerjaan, sulit melepaskan diri dari pekerjaan, bekerja dengan sukarela tanpa adanya paksaan, kesempatan untuk belajar, ketrampilan, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan, gaji, tunjangan, sistem promosi, senioritas,

objektivitas pengawasan, umpan balik, karyawan saling bekerja sama, dan karyawan saling menghormati. Semua karyawan perum menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah telah melibatkan pegawainya dalam pekerjaan yang didesain oleh organisasi, sehingga keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya seluruh pegawai telah menyatakan puas terhadap pekerjaannya. Hal ini juga didukung oleh jawaban responden terhadap seluruh item kepuasan kerja yang semuanya di atas 4, artinya bahwa seluruh pegawai puas terhadap item pembentuk variabel kepuasan kerja.

Hal ini juga didukung oleh karakteristik responden dimana sebagian besar bermasa kerja lebih dari 9 tahun, usia produktif, dan pendidikan yang matang dari aspek pengetahuan sehingga dengan inisiatif sendiri mereka akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekklesiano *et al.* (2022), dan Maharani *et al.* (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompetensi kerja, dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan semakin puas karyawan.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin besar kompetensi kerja karyawan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.
3. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan karyawan yang memiliki tinggi maupun rendah keterlibatan tetapi tidak merasakan perbedaan dalam kepuasan kerjanya.

## SARAN

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kepemimpinan memiliki nilai beta paling besar. Dalam meningkatkan kepuasan kerja maka, pemimpin di Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah harus memiliki komunikasi yang baik dan hangat terhadap karyawannya dalam meningkatkan kepuasan kerja.
2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kompetensi memiliki nilai beta yang cukup besar. Dalam meningkatkan kepuasan kerja maka, karyawan di Perum Perhutani Divisi Jawa Tengah harus memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditangani secara efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Aziez, M. S., & Nugroho, S. P. (2023). Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP

KEPUASAN KERJA DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 4(1), 100–116.

Binti Saharudin, S., Azura, S., Bahadin, B., Kaur, H., Singh, B., Johari, S., Norazmi Bin Nordin, M., Pengajian, P., Gunaan, P., Sosial, K., Sastera, K., Sains, D., Perhutanan, F., & Sekitar, A. (2021). The Single Predictor Of The Influence Of Headmasters Leadership On Special Education Teachers Job Satisfaction In Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5184–5191.

Chang, Y. C., Yeh, T. F., Lai, I. J., & Yang, C. C. (2021). Job competency and intention to stay among nursing assistants: The mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph18126436>

Fadillah, S. I. H., & Marzuki, F. (2023). Leadership Style , Work Environment and Competence on Job Satisfaction of Telkom Access. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(2), 156–172. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>

Hidayat, A., Mattalatta, S., Sani, A., & Nurhadi, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Sosial Kota Makassar. *Jurnal Mirai Managemnt*, 6(1), 2597–4084.

Husainah, N., Haryoto, C., & Satriani, D. (2023). Pengaruh Lingkungan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Infomedia Nusantara Jakarta. *Cross-Border*, 6(1), 268–282.

Kaawoan, M. E., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 88. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.41376>

Oksiani, N. M., & Purwaningrat, P. A. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal , Etika Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perkreditasn Desa ( LPD ). *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(1), 173–184. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/2358>

Pitria, A. N. (n.d.). Pengantar Sistem Informasi Manajemen Jurusan Akuntansi Program S1. *Researchgate.Net*. [https://www.researchgate.net/profile/Apipah-Pitria/publication/331646728\\_SISTEM\\_INFORMASI\\_MANAJEMEN\\_YANANT\\_O\\_MIHADI\\_PUTRA\\_SE\\_PENGANTAR\\_SISTEM\\_INFORMASI\\_MANAJEMEN\\_API\\_PAH\\_NUR\\_PITRIA-43217120044/links/5c86105f92851c69506b323c/SISTEM-INFORMASI-MANAJEMEN-YANANT](https://www.researchgate.net/profile/Apipah-Pitria/publication/331646728_SISTEM_INFORMASI_MANAJEMEN_YANANT_O_MIHADI_PUTRA_SE_PENGANTAR_SISTEM_INFORMASI_MANAJEMEN_API_PAH_NUR_PITRIA-43217120044/links/5c86105f92851c69506b323c/SISTEM-INFORMASI-MANAJEMEN-YANANT)

Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian

Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *AGRIFITIA : Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>

Reissova, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852. <https://doi.org/10.18421/TEM102-44>

Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Mode Fashion Medan. *Jesya*, 5(2), 1427–1442. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.740>

Sriani, N. K., Abiyoga, N. L. A., & Premayani, N. W. W. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(1), 139–150.

Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>

Sumerdana, G. A., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Samabayu Mandala. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 1–9.

Syazida, S. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Grand Mercure Medan Angkasa Hotel. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 65–74. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v1i2.15>

Widyastuti, E., & Riantisari, R. (2023). 2. *Jurnal kuantif - PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pendidikan Kecamatan Delanggu Kabupaten Klaten) - 2023.pdf*. 1.