

PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT ELNUSA TBK

Rahmat Darmawan¹, Musa Hubeis², Dadang Sukandar³

¹Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

²Ketua Komisi Pembimbing Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

³Anggota Komisi Pembimbing Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

Gd. MB IPB, Jalan Raya Pajajaran, Bogor 16151

rahmat49e@mma.ipb.ac.id

Abstrak

Program Turnaround di PT Elnusa Tbk merupakan langkah fundamental untuk melakukan perubahan diberbagai aspek. Penelitian bertujuan mengkaji turunan dari program tersebut berupa pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur dengan pengambilan contoh stratified random sampling with proportional allocation terhadap karyawan PT Elnusa Tbk bagian shared service dengan 45 contoh. Hasil penelitian menunjukkan tata nilai kompetensi tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawannya. Hal lainnya kepuasan kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, evaluasi mengenai sistem kompensasi perlu memerhatikan level dan beban kerja karyawan serta sistem komunikasi untuk menjaga motivasi kerja karyawan perusahaan.

Kata kunci: kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Abstract

The Turnaround program had been done as a step to make fundamental change in general business aspect in PT Elnusa for that purpose. Research was accomplished to evaluate the derived of program in influenced competency, motivation which was affected to improve job satisfaction and then to improve work performances of employees. The research utilized path analysis by taking stratified random sampling with proportional allocation of 45 samples shared service department employees of PT Elnusa. The research concluded that competency of employees did not provide significant influence to the job satisfaction. It differenced from motivation which clearly influenced job satisfacttion. In the end of the reserach, it was concluded that job satisfaction influenced work performance of employees. Therefore, it suggested that an evaluation of compensation and communication be performed by considering working level and workload of employees which will keep their motivation high.

Keywords: competency, motivation, job satisfaction, employee performance

Pendahuluan

Perubahan fundamental dari berbagai aspek di sebuah perusahaan bukanlah sebuah perkara mudah, apalagi jika perusahaan tersebut sudah lama berdiri dan memiliki permasalahan korporasi kompleks. Perubahan bisa menjadi suatu hal yang tabu bagi para *stakeholders* yang telah aktif dalam jangka waktu sangat lama. Terdapat sebuah stigma negatif pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di kalangan masyarakat, yaitu selalu merugi, namun direktur dan karyawannya tetap bisa memperoleh untung. Kondisi tersebut dialami oleh PT Elnusa Tbk yang didirikan dengan nama PT Elektronika Nusantara. Elnusa mulai menjajaki peluang bisnis di industri minyak dan gas (migas) dengan membentuk Divisi *Seismic Data Processing*.

Elnusa mengalami beragam permasalahan di berbagai aspek perusahaan,

jumlah karyawan yang tidak efisien, kultur perusahaan yang buruk dan minimnya regenerasi. Dilatarbelakangi untuk penyelamatan perusahaan dari penurunan kinerja fundamental yang diselimuti oleh segala permasalahan korporasi kompleks, baik sisi *cost structure, financing structure, business model, corporate culture* maupun *business intervention*, PT Elnusa Tbk, mengambil keputusan melakukan program *turnaround* sejak pertengahan tahun 2011. Tujuan program ini membangun budaya kuat guna memastikan perbaikan dan keberlangsungan bisnis untuk menghadapi pengembangan usaha agresif ke depan. Menurut Ernanto (2015), kinerja karyawan meningkat seiring dengan peningkatan budaya perusahaan dan motivasi kerja. Selain itu, juga diketahui bahwa motivasi kerja nyata dipengaruhi oleh budaya perusahaan.

Salah satu program utama perusahaan mengkaji jumlah dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) agar mencapai posisi optimal dan dapat memenuhi kebutuhan dan target Perseroan. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Azmi (2009) dalam penelitiannya memaparkan "*Organizations can ensure that competency at the output level or in other words, performance is more measurable and easier to be obtained*". Untuk meningkatkan kompetensi, salah satu caranya melakukan pelatihan khusus bagi karyawan, "*Competence development can be done with coaching and capacity building and motivation owned* (Itang 2015)".

Hasil penelitian Ashar *et al* (2013) menyebutkan "*HR practices enlighten the importance of training that is helpful in creating positive human attitudes and causes to enhance organizational performance due to employee retention*". Hal ini menunjukkan karyawan merupakan individu yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dengan adanya pelatihan. Falola, Osibanjo dan Ojo (2014) merumuskan pengertian pelatihan dan pengembangan, "*Training and development is a techniques use to transfer to the employees relevant skills, knowledge and competence to improve employees performance on current jobs and future assignment*". Artinya, pelatihan bukan hanya sebuah metode untuk meningkatkan kemampuan berguna bagi karyawan secara pribadi, tetapi juga merupakan investasi besar bagi perusahaan untuk bisa dipetik hasilnya di masa depan.

Pelatihan seperti ini bertujuan meningkatkan keterampilan bekerja yang dapat diimplementasikan pada saat bekerja. Dengan produktifitas, keterampilan dan pengetahuan yang bertambah, diharapkan mendatangkan keuntungan finansial bagi perusahaan di masa depan. Maka dari itu perusahaan memiliki tugas besar untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Motivasi terdiri atas tiga unsur utama, yaitu intensitas, arah dan ketekunan (Robbins 2010). Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan jika tidak dikaitkan dengan arah yang jelas, yaitu kepentingan organisasi. "*Motivation is the basis of behaviors and activities that people deliver inside the*

association in relation to the peculiarity of the challenges that follow a category or another of functional relations" (Muscalu 2013).

Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerjanya untuk meningkatkan sikap positif (pro) terhadap lingkungannya, sehingga dapat menunjukkan motivasi tinggi dalam bekerja. Jika yang terjadi adalah sebaliknya maka diperlukan sebuah evaluasi untuk mencegah motivasi bekerja menurun. Seperti dalam penelitian Naong (2013) "*...low morale/motivation, procrastination, uncertainty, etc, consequently leading to poor performance will be lower when employees believe that their manager is decisive*". Sebab, faktor-faktor seperti ini yang membuat kepuasan kerja dari karyawan juga rendah.

Kepuasan kerja yang menurun dapat memengaruhi kinerja seseorang. Maka diperlukan berbagai langkah dari perusahaan untuk menjaga kepuasan kerja dari karyawan. "*The study result showed that job satisfaction was best foreseen by the job reward and job commitment was best forecasted by a combination of cost values, rewards, and the amount of investment*" (Gohari 2013). Langkah-langkah seperti pemberian kompensasi perlu diperhatikan manajemen. Perlu ada sistem kompensasi yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan. "*Total compensation may be divided into two major groups: intrinsic rewards and extrinsic rewards. Indirect rewards comprise protection programmes, pay for time not worked, like leave, absence due to illness and employee services and perquisites* (Mensah 2011).

Selain menjaga, kepuasan kerja akan semakin terlihat jika sesuai dengan harapan karyawan yang berkerja di perusahaan. Seperti diungkapkan Chih (2010), "*moreover, employees would react and express their satisfaction when organizational standards toward ethics match with employees' ethical expectations*". Hal ini sejalan juga sebagaimana yang disebutkan dalam penelitian Minor (2013) "*...incentive compensation plans increased morale and increased productivity for those plans including all employees...*".

Budaya perusahaan merupakan faktor yang dapat memengaruhi terciptanya motivasi kerja dan kinerja karyawan. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), kinerja

adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan, serta organisasi bersangkutan. Ukuran meningkat atau tidaknya kinerja karyawan dapat dilihat dari jumlah atau standar mutu tertentu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Parast *et al* (2010) menyatakan "...*Top management should be made aware of the importance of quality and how to maintain quality....*". Oleh karena itu, pucuk pimpinan perlu memberikan perhatian untuk menjaga mutu dari sumber dayanya. Mutu dari sumber daya manusia bisa dilihat dari sistem penilaian kerja karyawan yang ada di perusahaan. Langkah ini sejalan dengan penelitian Nafei (2013), yaitu "*Managers depend on performance evaluations for learning more about an employee's performance. Furthermore, an employer can use the performance evaluation to either renew or terminate an existing employee contract*".

Program *Turnaround* dianggap menjadi sebuah tonggak perubahan dan peningkatan mutu SDM secara fundamental, sebab budaya perusahaan yang tidak kondusif dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Untuk mengatasi hal ini, perlu adanya sinergi antara manajemen dan karyawan dalam menciptakan budaya baru perusahaan agar lebih kondusif. "*Even though responsible for employment, selection, instruction, and monitoring benefits, today management of employees is asked for help with coordinated programming, organization restoration, improvement and efficiency, employing strategy, and efforts for improving the quality*" (Nayebzadeh 2013). Dalam penelitian lainnya, Petrescu (2008) mengungkapkan, "*managers who hold regular meetings with employees to enable them to express their views about work have the most substantial effect in raising job satisfaction*". Penelitian tersebut menggambarkan bagaimana menciptakan jalur komunikasi intensif manajemen dan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Program *Turnaround* diduga memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan pada tahun-tahun setelahnya, untuk itu dilakukan penelitian Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Elnusa Tbk. Penelitian bertujuan mengkaji

turunan dari program tersebut berupa pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui survei dengan kuesioner kepada responden. Data sekunder adalah penunjang data primer yang sudah dikumpulkan dari sumber lain yang sudah siap untuk diolah, seperti literatur-literatur yang menjelaskan sejarah perusahaan sejak dulu sampai hari ini dan data *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai evaluasi kinerja karyawan.

Penentuan contoh penelitian menggunakan teknik *stratified random sampling with proportional allocation*. Jumlah karyawan di PT Elnusa Tbk yang berada di bagian *shared service* (kantor pusat) berjumlah 213 orang. Pemilihan ini dikarenakan lokasi penelitian yang lebih diutamakan pada kantor pusat, maka populasi dalam penelitian ini diambil dari kelompok karyawan *shared service*. Untuk menentukan jumlah 45 contoh penelitian digunakan rumus berikut:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$
$$n_0 = \frac{S^2 t_{\frac{\alpha}{2}}^2 (v)}{d^2}$$

Keterangan :

n = Contoh Penelitian akhir

n₀ = Contoh Penelitian awal

N = Populasi

v = 30

α = 0.05

S = Jangkauan skor karyawan perusahaan

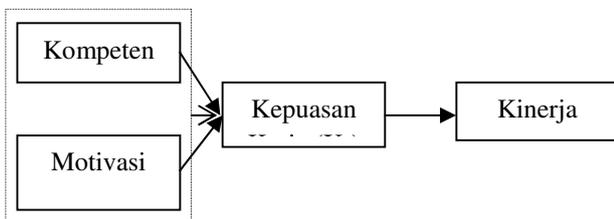
d = 0.5 (Presisi ditetapkan 5% pada tingkat kepercayaan 95%)

Jumlah contoh penelitian yang akan diambil di PT Elnusa Tbk diambil secara proporsional berdasarkan kepangkatan di perusahaan yaitu 45 karyawan.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan pengembangan langsung bentuk regresi linear berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan dan nyatanya hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel. Menurut Wirasmita dalam Suyanto (2012) "... *this technique*

analysis is chosen because of its superiority in analyzing the contribution of effect, both direct and indirect effect, as well as the comparison in determining the dominant variable...". Dengan metode ini diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari peubah penyebab dan peubah akibat.

Beberapa asumsi dasar dalam *path analysis* adalah hubungan antar peubah bersifat linear dan harus menunjukkan model sebab akibat, dimana urutan kejadiannya menuju pada variasi dalam peubah terikat. Pengolahan data menggunakan *software Statistical Package for Social Science (SPSS)* dan *Linear Structural Relationship (LISREL)*. Dalam penelitian ini semua urutan kejadian X_1 , X_2 dan X_3 menuju ke Y seperti dimuat pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Analisis Jalur

Maka persamaannya adalah :

$$\hat{X}_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

1. Kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) sebagai peubah bebas dan kepuasan Kerja (X_3) sebagai *intervening variable*.
2. Kinerja (Y) sebagai peubah terikat

Untuk memastikan kelayakan contoh penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas tidak membutuhkan data banyak, cukup contoh 30 responden. Hasil validitas menunjukkan bahwa pertanyaan yang diajukan mampu mengukur apa yang ingin peneliti ukur dan uji reliabilitas adalah mengukur kekonsistenan pertanyaan jika pertanyaan diulang-ulang pada responden yang sama, maka jawabannya akan sama atau konsisten.

Uji hipotesis dilakukan untuk pengujian penduga parameter. Dalam hal ini, jika hipotesis ditolak, dapat disimpulkan penduga parameter tersebut nyata atau berarti. Uji

hipotesis akan melakukan pengujian penduga parameter yaitu uji t dan F. Pengujian parameter uji t berperan untuk mengetahui keberartian dari masing-masing penduga parameter secara parsial. Pengujian parameter uji F dilakukan untuk mengetahui semua pengaruh peubah bebas yang terdapat di dalam model secara simultan.

Berdasarkan kerangka pemikiran, penelitian ini mencoba menemukan pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hipotesis dalam penelitian ini disesuaikan dengan kerangka konseptual yang telah digambarkan sebelumnya, yaitu:

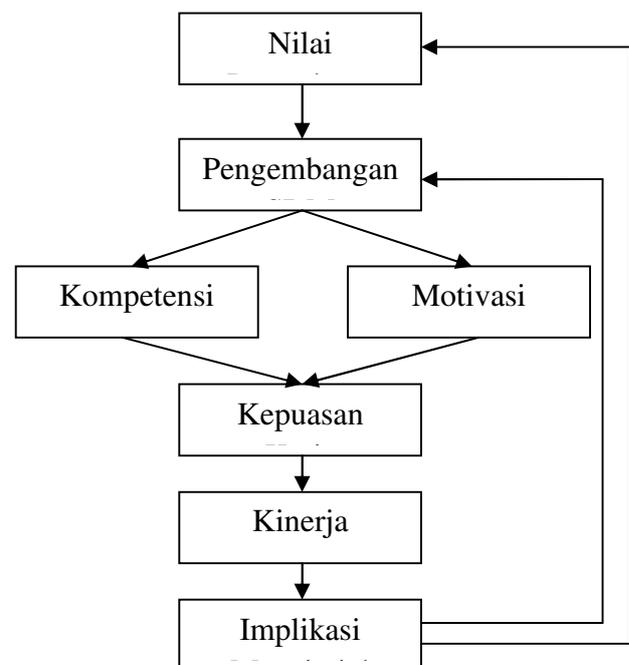
H_0 = Tidak terdapat pengaruh peubah X terhadap peubah Y

H_1 = Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan

H_2 = Terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan

H_3 = Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Keputusan yang diharapkan adalah tolak H_0 , artinya terdapat pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Elnusa Tbk. Penelitian ini dapat dijelaskan dalam kerangka pemikiran konseptual yang dimuat pada Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Konseptual

Kerangka pemikiran ini berangkat dari nilai-nilai perusahaan yang mengedepankan *clean, respectful* dan *synergy*. Fungsi tersebut memiliki komponen-komponen yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai semua tujuan perubahan tersebut, diperlukan sebuah metode khusus untuk melakukannya. Faktor-faktor yang diperhatikan oleh perusahaan adalah melatih kompetensi dan memberikan motivasi pada karyawan. Keduanya diharapkan mampu memberikan kepuasan kerja yang menjadi salah satu timbal balik yang diinginkan oleh karyawan. Saat kepuasan kerja tercapai, diyakini ini juga akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan yang akan memiliki dampak positif bagi perusahaan.

Hasil dan Pembahasan Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan untuk memeriksa sebab-sebab suatu gejala tertentu (Arikunto 2010). Analisa tanggapan responden mengenai peubah Kompetensi (X_1), Motivasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3) dan Kinerja (Y) dilakukan melalui kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Dari jawaban responden, kemudian disusun kriteria penilaian setiap *item* pertanyaan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah dari setiap *item* pertanyaan yang merupakan jawaban dari masing-masing responden.
2. Menghitung jumlah kumulatif terbesar dan terkecil. Nilai skala pengukuran terbesar adalah lima dengan nilai skala pengukuran terkecil adalah satu.
3. Persentase adalah nilai kumulatif *item* dibagi dengan nilai frekuensi kemudian dikalikan dengan 100%.
4. Menghitung nilai rentang
 Nilai rentang = (persentase skor terbesar - persentase skor terkecil) : jumlah titik skala = $(100\% - 20\%) : 5 = 16\%$.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi responden ditemukan hasil beragam. Hasil penelitian menunjukkan tanggapan responden seperti dalam Tabel 1 yang sesuai dengan pendapat Sugiyono (2010).

Tabel 1

Tanggapan Responden Secara Keseluruhan		
Tanggapan Responden	Persentase Skor (%)	Kategori
Kompetensi	84,89	Sangat Tinggi
Motivasi	78,93	Tinggi
Kepuasan Kerja	71,73	Tinggi
Kinerja	80,28	Tinggi

Keterangan :

1. > 68-84 : Tinggi
2. > 84-100 : Sangat Tinggi

Tanggapan-tanggapan responden tersebut merepresentasikan kondisi karyawan di PT Elnusa Tbk. Responden meyakini bahwa kompetensi yang dimiliki dapat memberikan sumbangsih besar pada perusahaan. Motivasi responden dalam bekerja, baik dari intrinsik maupun ekstrinsik, dirasakan karyawan mampu memacu dalam bekerja. Tanggapan ini menggambarkan kondisi responden yang percaya diri dengan kemampuan dan merasa pantas dipertahankan perusahaan. Namun, di sisi lain jika melihat tingkat kepuasan kerja, ada keraguan dari hasil kuesioner. Terlihat dari sisi gaji dan promosi sebagai indikator kepuasan kerjanya. Berbeda dengan peubah kinerja yang menunjukkan nilai tinggi berdasarkan temuan di lapangan. Kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan merasa bahwa kemampuan dalam bekerja sangat pantas untuk perusahaan, namun responden memgharapkan *feedback* lebih dari perusahaan untuk membuat loyal pada perusahaan.

Tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai di lingkungan PT Elnusa memperoleh persentase rata-rata 84,89% atau berada dalam kategori sangat tinggi. Selanjutnya mengenai motivasi pegawai di lingkungan PT Elnusa diperoleh persentase rata-rata 78,93% atau berada dalam kategori tinggi, dan mengenai kepuasan kerja di lingkungan PT Elnusa memperoleh persentase rata-rata 71,73% atau berada dalam kategori tinggi. Terakhir, tanggapan responden mengenai kinerja di lingkungan PT Elnusa memperoleh persentase rata-rata 80,28% atau berada dalam kategori tinggi.

Analisis Jalur

“Path analysis is a statistical method we use to examine the comparative strength of direct and indirect relationships between performance perspectives” (Perlman 2013). Analisis ini meneliti tentang hubungan kausal

pada sub struktur 1 yang terdiri dari dua peubah bebas, yakni Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap peubah terikat Kepuasan Kerja (X_3). Model jalur digunakan untuk menjelaskan hubungan fungsional dari peubah Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap peubah terikat Kepuasan Kerja (X_3).

Estimasi Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Model jalur digunakan untuk menjelaskan hubungan fungsional dari peubah Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap peubah terikat Kepuasan Kerja (X_3) adalah:

$$X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2$$

Dimana:

X_3 = Kepuasan Kerja

X_1 = Kompetensi

X_2 = Motivasi

$\rho_{X_3X_i}$ = Koefisien jalur dari X ke-i terhadap Y, i = 1, 2

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh *output* hasil estimasi koefisien jalur seperti dalam Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Estimasi Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1,20	0,42		2,81	0,008
Kompetensi (X_1)	-0,003	0,177	-0,003	-0,017	0,987
Motivasi (X_2)	0,603	0,181	0,589	3,346	0,002

Berdasarkan *output* di atas diperoleh koefisien jalur untuk setiap peubah, yaitu:

$$\rho_{X_3X_1} = -0,003$$

$$\rho_{X_3X_2} = 0,589$$

Dengan demikian diperoleh persamaan jalur berikut:

$$X_3 = -0,003 X_1 + 0,589 X_2$$

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak seperti hasil estimasi analisis jalur dengan menggunakan bantuan aplikasi program LISREL. Nilai koefisien determinasi

dan kontribusi peubah lain dapat diketahui melalui Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Estimasi Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,587	0,345	0,314	5,11376

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai *R-Square* 0,345, maka koefisien determinasi pengaruh Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) secara simultan terhadap peubah terikat Kepuasan Kerja (X_3) adalah 34,5%, dan sisanya (65,5%) merupakan pengaruh dari peubah lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

Uji Signifikansi Parameter Sub Struktur 1

Untuk menguji pengaruh dari kedua peubah bebas terhadap peubah terikat yang dijelaskan oleh persamaan jalur yang dikemukakan. Berikut disajikan pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F dan secara parsial dengan uji t.

1. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 \rightarrow \rho_{X_3X_i} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh nyata dari Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (X_3);

$$H_1 \rightarrow \rho_{X_3X_i} \neq 0$$

Terdapat pengaruh nyata dari Kompetensi(X_1) dan Motivasi (X_2) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja (X_3);

Taraf nyata $\alpha = 5\%$.

Statistik uji yang digunakan adalah F. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh nilai statistik F dalam Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Estimasi Uji Hipotesis Simultan Sub Struktur 1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	577,766	2	288,883	11,047	0,000
Residual	1098,323	42	26,151		
Total	1676,089	44			

Berdasarkan *output* di atas, diperoleh nilai F hitung 11,047. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F. Untuk $\alpha=5\%$, db_1 (derajat bebas) = $k = 2$, dan $db_2 = n-k-1 = 45-2-1 = 42$ diperoleh nilai F tabel 3,220.

Kriteria ujinya tolak H_0 dan terima H_1 jika $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$; atau terima H_0 dan tolak H_1 jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$. Dikarenakan F hitung (11,047) > F tabel (3,220) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya bahwa Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara simultan berpengaruh nyata terhadap Kepuasan Kerja (X_3).

2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Hipotesis yang akan diuji adalah:

- 1) $H_0 \rightarrow \rho_{X_3X_1} = 0$ Kompetensi (X_1) tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3);
 $H_1 \rightarrow \rho_{X_3X_1} \neq 0$ Kompetensi (X_1) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3).
- 2) $H_0 \rightarrow \rho_{X_3X_2} = 0$ Motivasi (X_2) tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3);
- 3) $H_1 \rightarrow \rho_{X_3X_2} \neq 0$ Motivasi (X_2) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3).
 Taraf nyata $\alpha = 5\%$.

Statistik uji yang digunakan adalah t. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, diperoleh nilai statistik t seperti dalam tabel.

Tabel 5

Hasil Estimasi Uji Hipotesis Parsial Sub Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1,208	0,429		2,816	0,007
Kompetensi (X_1)	-0,003	0,177	-0,003	-0,017	0,987
Motivasi (X_2)	0,606	0,181	0,589	3,347	0,002

Berdasarkan *output* di atas, diperoleh nilai t hitung untuk X_1 0,017 dan t hitung untuk X_2 3,347. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk $\alpha=5\%$, db (derajat bebas) = $n-k-1 = 45-2-1 =$

42 untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel 2,018. Kriteria ujinya tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t \text{ tabel} \geq t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$; atau terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$.

Berdasarkan kriteria uji hipotesis parsial pengaruh X_1 terhadap X_3 , maka t hitung (-0,017) > t tabel (-2,018) mengindikasikan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Kompetensi (X_1) tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3).

Selanjutnya, kriteria uji hipotesis parsial pengaruh X_2 terhadap X_3 , maka t hitung (3,347) > t tabel (2,018) mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Motivasi (X_2) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kepuasan Kerja (X_3).

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Sub Struktur 1

Hasil pengolahan data tersebut berpengaruh atau tidak berpengaruh dapat dilihat pada tabel.

Tabel 6

Hasil Estimasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Peubah	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh tidak langsung terhadap X_3 melalui (%)		Total pengaruh tidak langsung	Total (%)
			X_1	X_2		
			X_1	-0,003		
X_2	0,589	34,7	-0,1	-	-0,1	34,6
Total Pengaruh						34,5

Kompetensi (X_1) tidak berpengaruh nyata terhadap Kepuasan Kerja (X_3) sebagaimana telah disajikan pada uji-t dengan total pengaruh -0,1, terdiri atas pengaruh langsung 0,001% dan pengaruh tidak langsung -0,1%. Motivasi (X_2) berpengaruh nyata terhadap Kepuasan Kerja (X_3) sebagaimana telah disajikan pada uji-t dengan total pengaruh 34,6%, terdiri atas pengaruh langsung 34,7% dan pengaruh tidak langsung -0,1%.

Dengan demikian, total pengaruh pengaruh Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap peubah Kepuasan Kerja (X_3) adalah 34,5%, sedangkan sisanya (65,5%) merupakan pengaruh dari

peubah lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

Estimasi Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Analisis ini meneliti tentang hubungan kausal pada sub struktur 2 yang terdiri dari satu peubah bebas, yakni Kepuasan Kerja (X_3) terhadap peubah terikat Kinerja Karyawan (Y). Untuk menganalisis pengaruh tersebut digunakan analisis jalur yang diestimasi dengan bantuan aplikasi program SPSS dan LISREL. Model jalur yang dicari untuk menjelaskan hubungan fungsional dari peubah Kepuasan Kerja (X_3) terhadap peubah terikat Kinerja Karyawan (Y) adalah:

$$Y = \rho_{YX_3} X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_3 = Kepuasan Kerja

ρ_{YX_3} = Koefisien jalur dari X_3 terhadap Y

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS diperoleh *output* hasil estimasi koefisien jalur berikut ini:

Tabel 7
Hasil Estimasi Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,131	0,381		5,591	0,000
Kepuasan Kerja (X_3)	0,284	0,128	0,321	2,222	0,032

Berdasarkan *output* di atas diperoleh koefisien jalur untuk setiap peubah berikut:

$$\rho_{YX_3} = 0,321$$

Dengan demikian diperoleh persamaan jalur berikut:

$$Y = 0,321X_3$$

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak seperti hasil estimasi analisis jalur menggunakan bantuan aplikasi program LISREL. Nilai koefisien determinasi dan kontribusi peubah lain dapat diketahui seperti yang disajikan dalam Tabel 8.

Tabel 8
Hasil Estimasi Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,321	0,103	0,082	5,74929

Berdasarkan tabel di atas didapatkan nilai *R-Square* 0,103. Dengan demikian koefisien determinasi pengaruh Kepuasan Kerja (X_3) terhadap peubah terikat Kinerja Karyawan (Y) 10,3%, dan sisanya (89,7%) merupakan pengaruh dari peubah lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

Uji Signifikansi Parameter

Untuk menguji pengaruh dari peubah bebas terhadap peubah terikat yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut disajikan pengujian hipotesis secara parsial dengan uji t. Hipotesis yang akan diuji adalah:

$H_0 \rightarrow \rho_{YX_3} = 0$ Kepuasan Kerja (X_3) tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y);

$H_1 \rightarrow \rho_{YX_3} \neq 0$ Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Taraf nyata $\alpha = 5\%$.

Statistik uji yang digunakan adalah t

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, diperoleh nilai statistik t seperti dalam Tabel 9.

Tabel 9
Hasil Estimasi Uji Hipotesis Parsial Sub Struktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,131	0,381		5,591	0,000
Kepuasan Kerja (X_3)	0,284	0,128	0,321	2,222	0,032

Berdasarkan *output* di atas, diperoleh nilai t hitung untuk X_3 sebesar 2,222. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk $\alpha = 5\%$, db

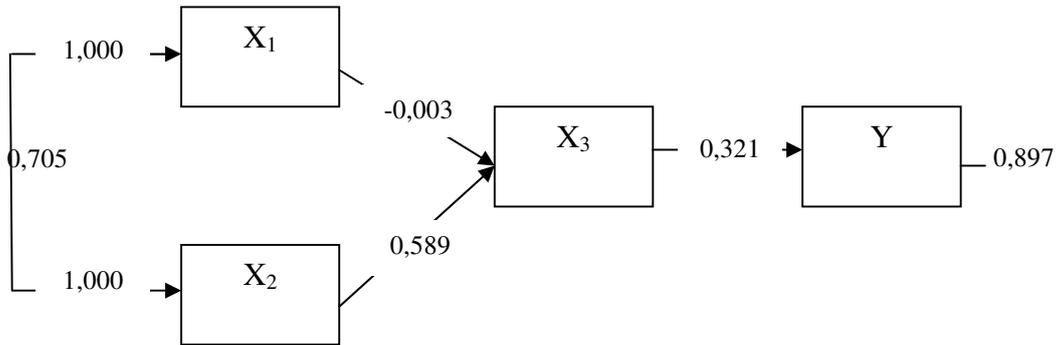
(derajat bebas) = $n-k-1 = 45-1-1 = 43$ untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel sebesar 2,017. Kriteria ujinya Tolak H_0 dan terima H_1 jika $-t \text{ tabel} \geq t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$; atau terima H_0 dan tolak H_1 jika $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$.

Berdasarkan kriteria uji yang telah dipaparkan sebelumnya, maka $t \text{ hitung} (2,222) > t \text{ tabel} (2,017)$ mengindikasikan bahwa

H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Analisis Model Keseluruhan

Berdasarkan analisis di pada dua sub struktur yang telah dijabarkan, maka secara keseluruhan model struktural hubungan antar peubah disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 3
Model Struktural Secara Keseluruhan

Keterangan :

X_1 : Kompetensi

X_2 : Motivasi

X_3 : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja

Model dekomposisi adalah model yang menekankan pada pengaruh kausalitas antar peubah, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka *path analysis*. Dalam hal ini pengaruh peubah Kompetensi (X_1) terhadap peubah Kinerja Karyawan (Y) melalui peubah Kepuasan Kerja (X_3) dan pengaruh peubah Motivasi (X_2) terhadap peubah Kinerja Karyawan (Y) melalui peubah Kepuasan Kerja (X_3). Rinciannya pengaruh model dekomposisi:

1. Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_3 :

$$P_{YX_1} = \rho_{X_3X_1} \times \rho_{YX_3}$$

$$P_{YX_1} = -0,003 \times 0,321$$

$$P_{YX_1} = -0,001$$

2. Pengaruh X_2 terhadap Y melalui X_3 :

$$P_{YX_2} = \rho_{X_3X_2} \times \rho_{YX_3}$$

$$P_{YX_2} = 0,589 \times 0,321$$

$$P_{YX_2} = 0,189$$

Dari hasil pada butir 1 dan 2, pengaruh peubah Kompetensi (X_1) terhadap peubah Kinerja Karyawan (Y) melalui peubah Kepuasan Kerja (X_3) adalah -0,001 atau -0,1%, dan pengaruh peubah Motivasi (X_2) terhadap

peubah Kinerja Karyawan (Y) melalui peubah Kepuasan Kerja (X_3) adalah 0,189 atau 18,9%.

Implikasi Manajerial

Jika diperhatikan dalam kuesioner, terlihat adanya keinginan menyesuaikan jumlah gaji dan tunjangan yang diperoleh jika responden merasa kompetensinya meningkat. Faktor meningkatnya kompetensi seseorang secara psikologis ternyata menaikkan tingkat kepuasan kerjanya. Sehingga perusahaan perlu memerhatikan kondisi ini demi menjaga kepuasan kerja karyawan.

Jika melihat kondisi dalam pengaruh tidak langsung, berdasarkan hasil penelitian, perusahaan juga tidak disarankan untuk menghubungkan peubah kompetensi dan motivasi jika ingin meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh pada kompetensi di Elnusa lebih kepada sistem kompensasi. Hal ini disebabkan karena tiap individu menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat perusahaan.

Kondisi ini menunjukkan jika kepuasan kerja karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka kinerjanya selama bekerja di kantor akan meningkat lebih baik. Dalam hal ini, penyesuaian gaji, pemberian tunjangan, lingkungan kerja yang nyaman akan berbanding lurus dengan peningkatan mutu,

sikap kerja, ketepatan waktu, dan hal lain yang dianggap cocok dengan Elnusa.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa aspek perlu ditingkatkan dan dievaluasi oleh PT Elnusa Tbk. Dalam hal ini, evaluasi sistem kompensasi perlu menjadi langkah awal untuk optimasi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan. Untuk itu, pengisian jabatan oleh orang yang tepat dan pemberian beban kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, sehingga sistem pemberian remunerasi karyawan akan lebih ideal, karena sesuai dengan kemampuan dan hasil kerja karyawan yang bisa dibuktikan secara komprehensif.

Oleh karena itu, peningkatan efektifitas jalur komunikasi memberi peran pengawasan besar kepada *supervisor* dan serikat pekerja, serta pemberian *reward* berupa peningkatan jenjang karir dan tunjangan atas prestasi kerja yang dicapai dan evaluasi berkala mengenai *career path*.

Kesimpulan

Model analisis yang dibangun dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan perantara kepuasan kerja. Tata nilai kompetensi tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Elnusa Tbk dengan total pengaruh -0,1%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kompetensi, maka tuntutan dari karyawan berupa gaji dan tunjangan akan lebih tinggi dibandingkan sebelumnya.

Peubah motivasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan PT Elnusa Tbk dengan total pengaruh 34,6% dan kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT Elnusa Tbk dengan total pengaruh 10,3%. Hal lainnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai *intervening variable* dapat memperkuat pengaruh tidak langsung peubah motivasi terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak terhadap peubah kompetensi.

Kompensasi harus memerhatikan level kompetensi dan beban kerja karyawan. Oleh karena indikator gaji dan promosi masuk dalam kategori cukup berdasarkan hasil penelitian, maka evaluasi jenjang karir perlu dilakukan oleh perusahaan. Perlu diketahui juga bahwa

rataan kompetensi memiliki nilai tinggi jika respondennya adalah karyawan, karena pada dasarnya karyawan ingin menunjukkan kompetensinya cocok dan patut untuk dihargai oleh perusahaan melalui program peningkatan kompetensi yang terintegrasi dengan proses penempatan pegawai. Sehingga, struktur jabatan diisi oleh pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Terakhir, untuk menjaga motivasi pegawai, manajemen perlu memberikan *reward and punishment* berdasarkan indikator pencapaian kinerja yang telah ditentukan. Selain itu diperlukan sistem komunikasi terbuka dengan mengaktifkan peranan *supervisor* dan serikat pekerja untuk berkomunikasi dengan manajemen.

Daftar Pustaka

- Ashar M, Ghafoor MM, Munir E, Sadia Hafeez. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and turnover Intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*,3(1), 74-88.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani. (2009). Competency-Based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 235-241.
- Chih, Liao Wen dan Mei Yu Teng. (2010). The Relationship between Ethics Training and Employee Satisfaction : A Mediator of Corporate Responsibility Practices. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 9-18
- Ernanto, Bambang. (2015). Pengaruh Penerapan Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Rekayasa Industri. *Jurnal Aplikasi dan Bisnis Manajemen*,1(1), 1-11.
- Falola H.O, Osibanjo A.O, Ojo S.I. (2014). Effectiveness of Training and Development on Employees Performance and Organisation Competitiveness in The Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*,7(56), 161-170.

- Gohari, Payam, Majid Bakhtiari, Akram Ahmadloo, Seyed Jafar H. (2013). The Relationship between Rewards and Employee Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 543-570.
- Itang. (2015). Work Discipline and Work Competence with Quality of Service in The Office of Religious Affairs (KUA) District of Mount Kencana Lebak Regency of Banten. *Journal of Management and Sustainability*. 5(3) : 132-140.
- Mensah, Francis Boachie dan Ophelia Delali Dogbe. (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study. *International Journal*, 6(12), 270-285.
- Minor, Allen C. (2013). Compensation as A Construct for Employee Motivation in Healthcare. *American Journal of Management*, 13(1), 108-111.
- Muscalu, Emanoil dan Silvana Muntean. (2013). Motivation—A Stimulating Factor for Increasing Human Resource Management Performance. *Review of International Comparative Management*, 14(2), 303-309.
- Nayebzadeh, Syahnaz. (2013). Investigating the Relationships between Human Resources Management Practices and Human Resources Development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 361-367.
- Nafei, Wageeh A. (2013). The Impact of Cultural Intelligence on Employee Job Performance : An Empirical Study on King Abdel Aziz Hospital in Al Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 26-43.
- Naong, Matsidiso Nehemia. (2012). The Impact of Management Indecisiveness on Employee Motivation and Performance. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3274-3281.
- PT Elnusa Tbk. (2014). *Internal Strengthening and Product Redifining*: Elnusa
- Parast Mahour M, Adams Stephanie G, Jones Erick C. (2010). Improving Operational and Business Performance in the Petroleum Industry through Quality Management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(4), 426 – 450.
- Perlman, Yael. (2013). Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 70-79.
- Petrescu, Alina Eliana and Rob Simmons. (2008). Human Resource Management Practices and Workers Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Suyanto. (2012). The Effect of Human Resources on Capital of Worker Cooperative. *The South East Asian Journal of Management*, 6 (1), 53-64.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Metodologi Penelitian Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Mangkuprawira, TB. Sjafrie, Aida Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephens P. (2010). *Prilaku Organisasi* (Terjemahan, Edisi Kesepuluh). Jakarta: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.