

Protected by PDF Anti-Copy Free
PENGARUH KOMPETENSI DAN PENCAPTAAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH
NON PEGAWAI NEGERI (PPNP) DI BANDAR UDARA
SILAMPARI LUBUKLINGGAU DENGAN KOMPENSASI
SEBAGAI MANAJEMEN BEL MODERATOR



TESIS

Oleh :

MUHAMMAD MADA ANGGANA

NIM: 23.01.03.0013

Peminatan : Sumber Daya Manusia



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU
2025

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH
NON PEGAWAI NEGERI (N) DI BANDAR UDARA
SILAMPARI LUBUKLINGGAU DENGAN KOMPENSASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

Oleh :

MUHAMMAD MADA ANGGANA

NIM: 23.01.03.0013

Peminatan : Sumber Daya Manusia

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Sosial Humaniora
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing
Tanggal..... Agustus 2025**

Pembimbing I



Dr. Yohanes Susanto, M.M

Pembimbing II



Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

**Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**



Dr. Herman Paleni, S.HI, SE., M. Si.

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA INSAN**

**PENGARUH KOMPETENS PENEMPATAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH
NON PEGAWAI NEGERI (PNN) DI BANDAR UDARA
SILAMPARI LUBUKLINGGAU DENGAN KOMPENSASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

Oleh :
MUHAMMAD MADA ANGGANA
NPM: 23.01.03.0013

**Peminatan : Sumber Daya Manusia
Telah Diuji Dinyatakan Lulus Oleh Dewan Penguji
Tanggal: Mei 2025**

Susunan Dewan Penguji :

- Ketua : Dr. Yohanes Susanto, M. M
- Sekretaris : Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si.
- Anggota : Dr. Suwarno, S.E., M. Si.

(.....)
(.....)
(.....)

Lubuklinggau, Mei 2025
Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Dr. Dheo Rimbano, SE., M. Si.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN THESIS
Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MUHAMMAD MADA ANGGANA
NIM : 23.01.03.0013
Mahasiswa : Program Magister Manajemen Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial
Humaniora Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Menyatakan bahwa tesis ini adalah asli tulisan saya sendiri terkecuali sitasi yang ditulis dari penulis yang ada dalam daftar referensi. Bila keaslian tulisan ini tidak benar dan tidak dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maka peneliti bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku. Tesis ini diterbitkan untuk kalangan terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Pascasarjana Universitas Bina Insan dan merupakan hak Perpustakaan Universitas Bina Insan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ternyata tidak benar maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Lubuklinggau, 2025



MUHAMMAD MADA ANGGANA

Protected by PDF Anti-Copy Free
MOTTO DAN PERSEMBAHAN
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



*Lakukanlah Segala Sesuatu Sebaik Mungkin Saat Ini Agar
Tidak Ada Penyesalan Di Kemudian Hari*

**Kupersembahkan untuk
Istri dan Anak-anakku**

Protected by PDF Anti-Copy Free

ABSTRAK

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau, serta mengevaluasi peran kompensasi sebagai variabel moderasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 3.0, data dikumpulkan dari 134 responden melalui kuesioner berbasis skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, penempatan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kompensasi sebagai variabel paling dominan (path coefficient = 0,333; p-value = 0,012). Kompensasi juga berperan sebagai variabel moderasi, memperlemah hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja namun memperkuat hubungan antara penempatan kerja dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial, tetapi juga sebagai elemen psikologis yang memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja. Penelitian merekomendasikan penempatan kerja berbasis kompetensi, peningkatan pelatihan prosedural, serta optimalisasi sistem apresiasi dan komunikasi internal sebagai strategi peningkatan kepuasan kerja PPNPN secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kompetensi, Penempatan Kerja, Kepuasan Kerja, Kompensasi, PPNPN, Bandara Silampari, PLS-SEM.

Protected by PDF Anti-Copy Free

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competence, job placement, and compensation on job satisfaction among Non-Civil Servant Government Employees (PPNPN) at Silampari Airport Bukittinggau, and to evaluate the role of compensation as a moderating variable. Using a quantitative approach with Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 3.0, data were collected from 134 respondents through a Likert-scale questionnaire. The results indicate that competence, job placement, and compensation have a positive and significant effect on job satisfaction, with compensation emerging as the most dominant variabel (path coefficient = 0.333; p-value = 0.012). Compensation also acts as a moderating variabel, weakening the relationship between competence and job satisfaction while strengthening the relationship between job placement and job satisfaction. These findings affirm that compensation functions not only as a financial incentive but also as a psychological element that shapes employees' perceptions and satisfaction. The study recommends competency-based job placement, enhanced procedural training, and the optimization of appreciation systems and internal communication as strategic efforts to sustainably improve job satisfaction among PPNPN employees.

Keywords: Competency, Job Placement, Job Satisfaction, Compensation, PPNPN, Silampari Airport, PLS-SEM

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Alhamdulillah, Segala puji syukur hanya milik Allah, SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis yang berjudul “*Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) Di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompensasi Sebagai variabel Moderator*”.

Dalam penulisan proposal tesis ini penulis telah berusaha sebaik mungkin untuk menyajikan proposal tesis, baik dari segi isi maupun dari segi tata penulisan. Penulis menyadari dalam penulisan proposal tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki.

Selanjutnya penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada para pihak yang telah membantu proses penyelesaian proposal tesis, yaitu :

- Bapak Dr. H.Sardiyo. M.M, selaku Rektor Universitas Bina Insan sekaligus Dosen Pembimbing I yang telah memberikan dukungan dan arahan selama proses penulisan.
- Bapak Muhammad Akbar, M.It selaku Wakil Rektor I Universitas Bina Insan, atas dukungan dan motivasinya.
- Bapak Wakhid Nur Mukhlis, M.Pd selalu Wakil Rektor II Universitas Bina Insan atas perhatian dan dukungannya.
- Bapak Dr. Dheo Rimbano, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan atas dukungannya yang diberikan.

- Bapak Dr. Herman Paleni, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bina Insan atas dukungannya.
- Bapak Dr. Yohanes Susanto selaku Dosen Pembimbing I atas arahan yang diberikan selama proses penyusunan proposal tesis
- Bapak Dr. Ronal Aprianto, M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas arahan yang diberikan selama proses penyusunan proposal tesis
- Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Universitas Bina Insan Lubuklinggau atas dukungan yang diberikan kepada penulis.
- Pimpinan beserta Staf UPBU Silampari atas dukungan dan kerjasamanya yang diberikan kepada penulis
- Istri dan anak-anakku yang sudah menemani dan memberikan dukungan selama ini.
- Rekan-rekan program studi manajemen Universitas Bina Insan

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, segala saran dan kritik dari pembaca untuk kesempurnaan proposal tesis di masa depan sangat Penulis harapkan. Akhir kata, semoga proposal tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Lubuklinggau, 2025

Penulis

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN KOLEGIAL PEMBIMBING.....	ii
PUTUSAN DEWAN PENGUJIAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG	2
1.2. IDENTIFIKASI MASALAH.....	12
1.3. BATASAN MASALAH	14
1.4. RUMUSAN MASALAH	14
1.5. TUJUAN PENELITIAN	15
1.6. MANFAAT PENELITIAN.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1. LANDASAN TEORI PENELITIAN.....	17
2.1.1. KOMPETENSI	17
2.1.2. PENEMPATAN PEGAWAI	31
2.1.3. KEPUASAN KERJA	44
2.1.4. KOMPENSASI	60
2.2. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN	75
2.3. KERANGKA PEMIKIRAN	84
2.4. HIPOTESIS	85
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	86
3.1. DESAIN PENELITIAN	86
3.2. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	87
3.3. POPULASI DAN SAMPEL	93
3.4. SUMBER DATA	94

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to PDF Version to Remove the Watermark)

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	96
3.6. INSTRUMEN PENELITIAN.....	98
3.7. EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL).....	101
3.8. UJI VALIDITAS.....	104
3.9. UJI REABILITAS.....	106
3.10.EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL).....	107
3.11.PENGUJIAN HIPOTESIS.....	110
3.12.EFEK MODERASI.....	111
3.13.TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN.....	111
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	113
4.1. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	113
4.2. IDENTIFIKASI RESPONDEN.....	114
4.3. INSTRUMEN PENELITIAN.....	117
4.4. UJI VALIDITAS.....	189
4.5. UJI REABILITAS.....	211
4.6. EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL).....	213
4.7. PENGUJIAN HIPOTESIS.....	215
4.8. PEMBAHASAN.....	220
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	229
5.1. KESIMPULAN.....	229
5.2. SARAN.....	231
DAFTAR PUSTAKA.....	233
LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. KUISIONER.....	Error! Bookmark not defined.
B. FOTO DOKUMENTASI.....	Error! Bookmark not defined.
C. DAFTAR PPNPN UPBU SILAMPARI....	Error! Bookmark not defined.
D. HASIL REKAPITULASI KUESIONER...	Error! Bookmark not defined.

	Halaman
Tabel 1	Penempatan dan Penempatan PPNPN Bandara Silampari..... 6
Tabel 2	Tupoksi dan Kompetensi Minimal Masing-masing unit di Bandara.. 7
Tabel 3	Persentase kesesuaian Kompetensi dan Penempatan Kerja 9
Tabel 4	Besaran Gaji PPNPN 11
Tabel 5	Penelitian yang relevan..... 75
Tabel 6	Definisi Operasional Variabel Penelitian..... 88
Tabel 7	Instrumen Penelitian 99
Tabel 8	Jadwal Perencanaan Penelitian.....112
Tabel 9	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin115
Tabel 10	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan115
Tabel 11	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia.....116
Tabel 12	Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan tuntutan tugas saya.....117
Tabel 13	keterampilan dan pengetahuan yang saya miliki cukup untuk menjalankan pekerjaan119
Tabel 14	saya sering menghadapi kendala dalam bekerja karena pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan.120
Tabel 15	Saya memahami tupoksi yang harus saya kerjakan dengan baik122
Tabel 16	Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai SOP pekerjaan saya.....123
Tabel 17	Saya memahami resiko dari pekerjaan yang saya lakukan.....125
Tabel 18	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif. ...126
Tabel 19	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan. 128
Tabel 20	Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja129
Tabel 21	Saya selalu berusaha menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas saya.131
Tabel 22	Saya berusaha menjaga etos kerja yang baik dengan bekerja secara disiplin dan konsisten132
Tabel 23	Saya terbuka terhadap kritik dan saran yang dapat meningkatkan kompetensi saya.....134
Tabel 24	Pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan sulit untuk beradaptasi di tempat kerja135
Tabel 25	Organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja.....137
Tabel 26	Pegawai dengan pendidikan yang Relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan138
Tabel 27	Sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang prosedur kerja140
Tabel 28	sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan masih minim.....141
Tabel 29	Pelatihan dan edukasi internal Masih Minim143
Tabel 30	Banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya.....144

Tabel 31	Pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan.....	146
Tabel 32	Belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik.....	147
Tabel 33	Pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan.....	149
Tabel 34	Pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitasnya.....	150
Tabel 35	Pegawai senior lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah.....	152
Tabel 36	Tugas yang saya jalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja saya.....	153
Tabel 37	Bidang pekerjaan saya tidak sesuai dengan Pendidikan saya.....	155
Tabel 38	Ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi membuat saya merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas.....	156
Tabel 39	Upah yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.....	158
Tabel 40	Saya merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan.....	159
Tabel 41	Saya menginginkan kenaikan Upah sesuai dengan beban kerja saya.....	161
Tabel 42	Saya jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan.....	162
Tabel 43	Kurangnya perhatian dari pimpinan membuat saya kurang semangat dalam bekerja.....	164
Tabel 44	lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi.....	165
Tabel 45	Saya sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja.....	167
Tabel 46	Minimnya kerja sama antar pegawai menyebabkan saya sulit mencapai target kerja.....	168
Tabel 47	Kurangnya koordinasi dalam tim menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit.....	170
Tabel 48	Besaran Gaji Sudah Sesuai dengan kebutuhan Saya.....	171
Tabel 49	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan aturan yang ada.....	173
Tabel 50	Resiko pekerjaan saya sesuai dengan gaji yang diberikan.....	174
Tabel 51	Saya menginginkan adanya insentif untuk performance kerja yang baik.....	176
Tabel 52	Insentif yang saya terima berbeda dengan PNS.....	177
Tabel 53	Minimnya insentif membuat saya kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal.....	179
Tabel 54	Saya menginginkan adanya Tunjangan untuk PPNPN di luar Gaji....	180
Tabel 55	Ada kesenjangan kesejahteraan antara PPNPN dan ASN yang disebabkan ada tidaknya Tunjangan.....	182
Tabel 56	Dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat....	183
Tabel 57	Fasilitas Penunjang kerja sudah cukup memadai.....	185
Tabel 58	Kantor sudah memenuhi Sebagian kebutuhan Fasilitas kerja.....	186
Tabel 59	Perlu penambahan fasilitas pendukung kerja.....	188



Halaman

Gambar 1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	84
Gambar 2	Langkah-langkah Penelitian Kuantitatif Survey	87
Gambar 3	Hubungan Variabel Kompetensi (X1) dengan Instrumennya	102
Gambar 4	Hubungan Variabel Penempatan Kerja (X2) dengan Instrumennya	103
Gambar 5	Hubungan Variabel Kompensasi (Z) dengan Instrumennya	103
Gambar 6	Hubungan Variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan Instrumennya	104
Gambar 7	Hubungan antar Variabel beserta Instrumennya.....	108
Gambar 8	Output Pengujian Outer Loading	191
Gambar 9	Desain Simulasi Variabel Kompetensi (X1).....	192
Gambar 10	Hasil Outer Loading Variabel Kompetensi (X1).....	192
Gambar 11	Desain Simulasi Variabel Penempatan Kerja (X2)	194
Gambar 12	Hasil Outer Loading Variabel Penempatan Kerja (X2).....	194
Gambar 13	Desain Simulasi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	196
Gambar 14	Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja (Y)	196
Gambar 15	Desain Simulasi Variabel Kompensasi (Z).....	198
Gambar 16	Hasil Outer Loading Variabel Kompensasi (Z).....	198
Gambar 17	Model Pengukuran Setelah Outlier	201
Gambar 18	Desain Simulasi Variabel Kompetensi (X1) setelah Outlier	202
Gambar 19	Hasil Outer Loading Variabel Kompetensi (X1) setelah Outlier	202
Gambar 20	Desain Simulasi Variabel Penempatan Kerja (X2) setelah Outlier	203
Gambar 21	Hasil Outer Loading Variabel Penempatan Kerja (X2) setelah Outlier.....	204
Gambar 22	Desain Simulasi Variabel Kepuasan Kerja (Y) setyelah Outlier.....	205
Gambar 23	Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja (Y) setelah outlier	205
Gambar 24	Desain Simulasi Variabel Kompensasi (Z) setelah outlier	206
Gambar 25	Hasil Outer Loading Variabel Kompensasi (Z) setelah outlier	207
Gambar 26	Nilai Avarage Varian Extracted (AVE).....	208
Gambar 27	Hasil Uji Diskriminan Validity dengan metode Fornell Lecker's Criterion	209
Gambar 28	Nilai Composure Reliability.....	211
Gambar 29	Nilai Cronbach's Alpha	212
Gambar 30	Nilai R ²	213
Gambar 31	Nilai Path Coeffisien	214
Gambar 32	Nilai Effect Size (f ²)	216
Gambar 33	Model Pengukuran Bootstrapping.....	217
Gambar 34	Hasil Bootstrapping Model Pengukuran	217

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Muhammad M...na
Tempat, Tanggal Lahir : Muara Aman, 2...988
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat : Jl. Pembangunan, Kelurahan Air Kuti Kecamatan
Lubuklinggau Timur I Kota Lubuklinggau
No. Telepon : 0822 100 40 155
Email : Mada.Aviation@gmail.com
Status Perkawinan : Menikah

RIWAYAT PENDIDIKAN

- SD Negeri 27 Lebong Utara, Kab. Lebong Prov. Bengkulu , 1994– 2000
- SMP Negeri 27 Lebong Utara, Kab. Lebong Prov. Bengkulu, 2000 – 2003
- SMA Negeri 2 Pati, Kab. Pati Prov. Jawa Tengah, 2003 – 2006
- S1 Manajemen Universitas Bina Insan Lubuklinggau, 2020 – 2023 (jika ada)

RIWAYAT PEKERJAAN

- Staf Bagian Operasional di Kantor Administrasi Bandara Polonia Medan, 2010-2013
- Staf Seksi Pelayanan dan Pengoperasian Bandar Udara di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah II Kuala Namu, 2013-2015
- Teknisi Perbangan di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau, 2015-2016
- Staf Bidang Keuangan di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau, 2016-Sekarang

1.1. LATAR BELAKANG



Di tengah dinamika global dan domestik, transportasi bukan hanya sebuah infrastruktur fisik yang mendukung mobilitas, melainkan juga merupakan jantung pertumbuhan ekonomi yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu sistem transportasi tidak semata-mata terletak pada kemajuan teknologi dan ketersediaan infrastruktur modern, melainkan juga pada kemampuan dan semangat kerja para insan yang mengelolanya. Di Indonesia, sebuah negara kepulauan dengan tantangan geografis yang kompleks, pendekatan holistik dalam pengelolaan sektor transportasi menjadi sangat relevan guna memastikan efisiensi, inovasi, dan daya saing antar wilayah. Sebagai salah satu moda transportasi yang memiliki peranan strategis, transportasi udara berfungsi menghubungkan wilayah-wilayah yang terpisah oleh jarak dan samudra, sehingga menjadi solusi utama dalam mengatasi keterbatasan geografis. Di Indonesia, di mana ribuan pulau tersebar luas, keberadaan transportasi udara menjadi vital dalam mempercepat mobilitas masyarakat sekaligus mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Operasional di sektor penerbangan selalu ditopang oleh standar keselamatan, keamanan, pelayanan prima, serta prinsip-prinsip *Safety, Security, Services, dan Compliance* (3S1C). Regulasi seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan dan berbagai peraturan pelaksanaannya memastikan bahwa setiap aspek operasional—dari maskapai hingga pengelolaan bandara menjalankan prinsip profesionalisme dan keandalan. Namun, tidak hanya peralatan

dan protokol teknis yang menentukan suksesnya sebuah operasional penerbangan, melainkan juga sinergi antara SDM yang kompeten dengan sistem penempatan kerja yang proporsional.



Dalam upaya menjaga keberlanjutan dan kualitas pelayanan publik di sektor transportasi, terutama di Bandar Udara, peran Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) memiliki peran yang krusial. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 11 Tahun 2021, PPNPN merupakan pegawai yang dipekerjakan di instansi pemerintah melalui mekanisme kontrak atau perjanjian kerja, meskipun tidak berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Mereka bertugas menjalankan fungsi teknis dan administratif yang mendukung penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk di sektor transportasi. Sejumlah penelitian telah mengkaji berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai PPNPN.

(Aris et al., 2024) dalam penelitiannya pada pegawai dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau menekankan bahwa Kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara langsung. Hal ini dikarenakan adanya kompetensi yang tidak sesuai dengan jobdesk pekerjaan yang di laksanakan. Serta Sebaliknya, komunikasi Interpersonal dan penempatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja. (Deswarta, 2017) mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Suska Riau, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Suska Riau. (Farhan et

al., 2023) dalam penelitiannya pada karyawan PT. Teknik Aero Batam mengemukakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan pentingnya kompensasi yang sesuai untuk kesejahteraan karyawan serta Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi karyawan meningkatkan kepuasan dan profesionalisme, menegaskan perlunya mempertimbangkan faktor kemampuan dalam kebijakan penempatan. Masruhiyah et al., 2023) dalam penelitiannya pada karyawan PT. KAO Indonesia menyatakan bahwa Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. (Wiranta, 2021) dalam penelitiannya pada Kantor PDAM Kotabaru Kalimantan Selatan menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan Kombinasi kompetensi dan kompensasi berperan dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja. (Permatasari et al., 2023) dalam penelitiannya pada Pegawai BPKAD Provinsi Riau menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Penempatan kerja yang tepat meningkatkan kepuasan kerja, sementara ketidaktepatan dapat menurunkan motivasi dan produktivitas pegawai, Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Penempatan kerja yang sesuai mengurangi turnover dan meningkatkan moral pegawai, menunjukkan pentingnya kebijakan penempatan berbasis kompetensi.



(Ngebu et al., 2018) dalam penelitiannya pada pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga (PKPO) Kabupaten Ngada menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Penempatan kerja yang tepat meningkatkan kepuasan kerja, Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan Penempatan kerja yang sesuai berkontribusi pada peningkatan kinerja, (Sumerdana & Heryanda, 2021) dalam penelitiannya pada Karyawan PT. Samabayu Mandala menyatakan bahwa Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Kompetensi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan pentingnya keseimbangan antara kompetensi, penempatan kerja, kompensasi, dalam menentukan kepuasan kerja pegawai, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pegawai PPNPN di Bandar Udara Silampari yang mengalami ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dan penempatan kerja yang diberikan. Berdasarkan data dari daftar penempatan pegawai di Bandar Udara Silampari Tahun 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

Label.1

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Penempatan dan Pendidikan PPNPN Bandar Udara Silampari

NO	UNIT KERJA	TINGKAT PENDIDIKAN			SERTIFIKAT/ LISENSI
		SMA/SMK	D-III	S-1 / D-IV	
1	TATA USAHA	6	1	2	-
2	UTILITAS	5	1	3	2 Orang Teknisi Terampil
3	AVIATION SECURITY	26	2	15	43 Orang Basic Avsec
4	APRON MOVEMENT CONTROL	4	1	2	-
5	TATA TERMINAL	19	1	11	-
6	PKP-PK	5	2	1	-
7	ALAT-ALAT BERAT (A2B)	4	1	2	-
8	BANGUNAN DAN LANDASAN	4	-	1	-
9	BANGLAND + A2B	11	3	1	-

Sumber: Rekapitulasi Data Penempatan dan Kompetensi Pegawai Bandar Udara Silampari Tahun 2025

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 48 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan dan Keamanan Bandar Udara mencakup berbagai aspek operasional yang menetapkan standar keselamatan, keamanan, serta kompetensi tenaga kerja di bandara. Dalam konteks kompetensi bagi setiap unit kerja, regulasi ini menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi serta standar keterampilan dan tugas yang diemban dalam operasional bandar udara. Berikut adalah fokus kompetensi masing-masing unit berdasarkan kebutuhan standar operasional:

Protected by PDF Anti-Copy Free

Tabel.2

Tupoksi dan Kompetensi Minimal Masing-masing Unit di Bandar Udara

NO	UNIT KERJA	TUPOKSI	KOMPETENSI MINIMAL
1	TATA USAHA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola administrasi surat-menyurat 2. Menyusun laporan dan operasional 3. Mengelola kepegawaian dan inventaris kantor 4. Menyediakan dukungan administratif bagi unit lain di bandara 	Diploma (D3) atau Sarjana (S1) Administrasi Perkantoran, Manajemen, atau Akuntansi
2	UTILITAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan operasional fasilitas umum seperti listrik, air, dan sistem komunikasi 2. Melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas utilitas bandara 3. Mengawasi penggunaan sumber daya agar efisien 	Diploma (D3) atau Sarjana (S1) Teknik Elektro, Teknik Mesin, disertai dengan lisensi dan rating sesuai dengan peralatan yang ada
3	AVIATION SECURITY	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pemeriksaan keamanan penumpang, bagasi, dan kargo 2. Menjaga keamanan kawasan bandara dari ancaman dan gangguan 3. Memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan penerbangan internasional 	SMA/SMK dengan sertifikasi AVSEC dari lembaga resmi
4	APRON MOVEMENT CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur pergerakan pesawat di apron • Mengawasi kegiatan ground handling di area apron • Memastikan keselamatan operasi di area parkir pesawat 	Diploma (D3) atau Sarjana (S1) Teknik Penerbangan atau Manajemen Transportasi Udara serta memiliki lisensi AMC
5	TATA TERMINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pembersihan area terminal seperti lantai, ruang tunggu, toilet, dan fasilitas umum lainnya. • Pengelolaan kebersihan dan sanitasi guna memastikan kenyamanan penumpang serta memenuhi standar kebersihan lingkungan bandara. • Koordinasi dengan unit lain, seperti pengelola fasilitas dan operasional terminal, untuk menjaga kelancaran pelayanan. • Pengelolaan limbah dan sampah agar area terminal tetap bersih dan bebas dari potensi gangguan operasional. 	SMA/SMK atau sederajat
6	PKP-PK	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan tugas pemadam kebakaran dan penyelamatan darurat di bandara 	SMA/SMK dengan sertifikasi PKP-

		Melakukan simulasi dan pelatihan keselamatan penerbangan	PK dari otoritas penerbangan
		Memastikan kesiapan peralatan pemadam dan pertolongan kecelakaan	
7	ALAT-ALAT BERAT (A2B)	<ul style="list-style-type: none">Mengoperasikan alat berat seperti pushback, loader, peralatan pendukung operasionalMelakukan inspeksi dan pemeliharaan rutin alat beratMemastikan keselamatan dan efisiensi penggunaan alat berat dalam operasional bandara	SMA/SMK dengan pelatihan khusus dalam pengoperasian alat berat
8	BANGUNAN DAN LANDASAN	<ul style="list-style-type: none">Melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas infrastruktur bandaraMemastikan kualitas landasan pacu dan area sekitar sesuai standar keselamatan penerbanganMelaksanakan inspeksi berkala terhadap kondisi bangunan dan landasan	Diploma (D3) atau Sarjana (S1) Teknik Sipil atau Arsitektur

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa sebagian besar unit yang membutuhkan sertifikat kompetensi atau pelatihan belum terpenuhi kecuali pada unit avsec selanjutnya untuk persentase kesesuaian antar Pendidikan dalam setiap unit kerja di bandara, dilakukan analisis komparatif antara jumlah pegawai yang memiliki Kompetensi sesuai dengan standar minimal dan total pegawai dalam unit tersebut. Persentase kesesuaian dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\text{Persentase Kesesuaian} = \frac{\text{Jumlah Pegawai dengan pendidikan yang sesuai}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

Dari hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh data sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

Label.3

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Persentase Kesesuaian Pendidikan dan Penempatan Kerja

PPNPN Bandara Silampari

No	Unit Kerja	Total Pegawai	Jumlah Pegawai	Jumlah Pendidikan Sesuai	Persentase Kesesuaian (%)
1	Tata Usaha	9	3	D3/S1	33,33 %
2	Utilitas	9	4	D3/S1	44,44 %
3	Aviation Security Apron	43	43	SMA dengan sertifikasi	100 %
4	Movement Control	7	3	D3/S1	42,86 %
5	Tata Terminal	31	31	SMA	100 %
6	PKP-PK	8	8	SMA dengan sertifikasi	100 %
7	Alat-Alat Berat (A2B)	7	7	SMA dengan pelatihan	100 %
8	Bangunan dan Landasan	5	1	D3/S1	20 %
9	Bangland + A2B	15	4	D3/S1	26,67 %

Sumber: Data Diolah 2025

Analisis Kesuaian

- Kesuaian 100% pada unit Aviation Security, Tata Terminal, PKP-PK, dan Alat-Alat Berat.
- Kesuaian <50% pada unit Tata Usaha, Apron Movement Control, Utilitas, Bangunan dan Landasan, serta Bangland + A2B.
- Unit dengan Kesuaian Terendah adalah Bangunan dan Landasan (20%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawainya belum memenuhi standar pendidikan yang direkomendasikan.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian dalam beberapa unit, ditemukan sejumlah permasalahan dalam sistem penempatan kerja berdasarkan kompetensi pegawai yang berimplikasi pada efektivitas kerja dan tingkat kepuasan pegawai. Ketidaksiapan sering kali berujung pada pekerjaan yang tidak terselesaikan secara optimal, baik karena kurangnya pemahaman teknis maupun akibat rendahnya keterlibatan pegawai dalam tugas yang tidak sesuai dengan kompetensi mereka.


Ketidakseimbangan dalam sistem penempatan ini memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai tidak dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi dan semangat kerja, yang berimplikasi pada performa organisasi secara lebih luas. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan penempatan kerja guna memastikan distribusi tugas yang lebih proporsional, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendukung efektivitas kinerja pegawai PPNPN di Bandar Udara Silampari.

Kepuasan kerja merupakan indikator vital dari efektivitas manajemen SDM. Ketika penempatan tugas tidak sejalan dengan kompetensi, serta kompensasi yang diterima dinilai kurang mendukung, motivasi dan kinerja operasional pun terancam. Oleh karena itu, pengukuran kepuasan kerja PPNPN perlu dilakukan secara mendalam agar keberlanjutan pelayanan publik tetap terjaga. Data empiris di Bandar Udara Silampari menunjukkan bahwa faktor gaji/ Kompensasi merupakan

salah satu penentu utama tingkat kepuasan kerja. Berikut adalah data historis pembayaran penghasilan PPNPN:

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4. Besaran Gaji PPNPN Bandar Udara Silampari Lubuklinggau



No.	Deskripsi	Potongan (Rupiah)	Total (Rupiah)
1.	Gaji Pokok	3.450.000	3.400.000
Jumlah			3.400.000

Sumber : Data Pembayaran Penghasilan PPNPN Bandara Silampari Tahun 2024

Dengan total kompensasi/ gaji yang diterima PPNPN Bandar Udara Silampari sebesar Rp3.400.000 per bulan, pendapatan PPNPN belum sesuai dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) Sumatera Selatan tahun 2025 yang mencapai Rp3.681.500. Ketidaksesuaian kompensasi terhadap Upah Minimum Provinsi (UMP) tersebut berpotensi menjadi variabel dalam hubungan antara penempatan kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja. Penempatan yang sesuai dengan keahlian pegawai idealnya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi jika kompensasi yang diterima tidak mencerminkan standar kelayakan hidup, maka dampak positif dari penempatan tersebut dapat berkurang. Demikian pula, kompetensi yang tinggi seharusnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi ketika kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan tingkat keterampilan pegawai, muncul risiko persepsi *undervaluation* yang dapat menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kompensasi berfungsi sebagai faktor penentu yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kepuasan kerja. Dalam kondisi ketidaksesuaian kompensasi, interaksi antara penempatan kerja dan kompetensi dengan kepuasan kerja menjadi lebih kompleks dan

memerlukan kajian lebih lanjut untuk mengidentifikasi strategi optimal dalam merancang kebijakan kompensasi guna memastikan kesejahteraan tenaga kerja secara berkelanjutan.



Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan efisiensi dan profesionalisme pelayanan publik di Bandar Udara, khususnya di Bandar Udara Silampari Kota Lubuklinggau. Hasil penelitian nantinya akan menjadi masukan strategis bagi pembuatan kebijakan dan perbaikan sistem penempatan kerja, sehingga setiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan kompetensinya dan mendapatkan kompensasi yang layak.

Berdasarkan data dan penjelasan di atas, judul penelitian ini dirumuskan sebagai: *"Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderator."*

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini berhasil mengidentifikasi sejumlah masalah yang relevan dengan yang dapat dirinci sebagai berikut:

1.2.1. Kompetensi

- Ketidaksesuaian pengetahuan dengan tuntutan pekerjaan
- Kurangnya Pemahaman beberapa pegawai Terkait Tupoksi yang dikerjakan
- Kurangnya Program Pengembangan Keterampilan untuk pegawai
- Variasi kompetensi antar unit kerja yang menciptakan ketimpangan

1.2.2. Penempatan Kerja

- Tidak semua pegawai memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka,
- Sebagian pegawai memiliki perkerjaan yang terbatas terhadap bidang kerjanya
- Kurangnya pelatihan keterampilan yang berbasis praktik menyebabkan pegawai mengalami kesulitan dalam bekerja.
- Perbedaan Pengalaman Pegawai Senior dan Baru menyebabkan perbedaan produktivitas dan ekspektasi kerja.



1.2.3. Kepuasan Kerja

- Menurunnya motivasi pegawai akibat penempatan yang tidak sesuai
- Upah yang diterima pegawai tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab kerja yang mereka jalankan.
- Minimnya apresiasi dari Pimpinan terhadap kinerja pegawai menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai dalam pekerjaan
- Kurangnya solidaritas dalam tim kerja menyebabkan pegawai merasa kurang didukung dalam menjalankan tugas .

1.2.4. Kompensasi

- Kesesuaian Beban kerja dan Gaji
- Kurangnya insentif bagi pegawai dengan beban kerja tinggi
- Belum adanya tunjangan bagi PPNPN
- Fasilitas kerja yang jarang diperbarui

1.3. BATASAN MASALAH

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada variabel sebagai berikut : Kompetensi, Penempatan kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau.



1.4. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab beberapa pertanyaan utama berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja PPNPN di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau?
2. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja PPNPN di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau?
3. Bagaimana Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau?
4. Bagaimana peran kompensasi sebagai variabel moderator dalam mempengaruhi hubungan antara Kompetensi dengan kepuasan kerja PPNPN?
5. Bagaimana peran kompensasi sebagai variabel moderator dalam mempengaruhi hubungan antara Penempatan Kerja dengan kepuasan kerja PPNPN?

1.5. TUJUAN PENELITIAN

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau.
2. Menganalisis pengaruh Penempatan Kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau.
3. Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari, Lubuklinggau.
4. Mengkaji peran Kompensasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara Kompetensi dengan kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN).
5. Mengkaji peran Kompensasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara Penempatan Kerja dengan kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN).

1.6. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Temuan yang dihasilkan akan memberikan pemahaman lebih

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mendalam mengenai hubungan antara kompetensi, penempatan kerja, dan kepuasan kerja, khususnya pada konteks Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di sektor transportasi udara. Dengan mengkaji peran kompensasi sebagai variabel moderator, penelitian ini berpotensi menyempurnakan model-model manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi akademisi atau peneliti lain yang ingin mengkaji tema serupa di masa depan.

2. Manfaat Praktis

Hasil temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan di instansi terkait untuk menyusun strategi penempatan kerja yang lebih tepat, pengembangan kompetensi yang sistematis, serta kebijakan kompensasi yang proporsional. Rekomendasi berbasis bukti yang dihasilkan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif, sehingga efektifitas layanan publik di Bandar Udara Silampari dapat ditingkatkan.

2.1. LANDASAN TEORI PENELITIAN



2.1.1. KOMPETENSI

2.1.1.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah inti dari bagaimana seseorang menjalankan tugasnya dengan baik. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien serta sesuai dengan standar kinerja yang diisyaratkan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan atau kecakapan dalam suatu bidang tertentu, menurut Wibowo (2016) dalam (Yolanda dkk., 2023) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kementerian Kesehatan RI (2006) Dalam (Susanto, 2016) menjelaskan bahwa secara umum kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (skill), atribut personal dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Menurut (Rahadi dkk., 2021) “Kompetensi adalah pengetahuan,

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang diterapkan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang merupakan kunci terkait karyawan untuk mencapai yang relevan dengan strategi bisnis organisasi.



2.1.1.2. Fungsi dan Tujuan Kompetensi

Fungsi dari Kompetensi menurut Ruky dalam Edy Sutrisno (2016) dalam (Rodliyah dkk., 2024), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia. 2) Alat seleksi karyawan, penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan sertamemfokuskan wawancara

Protected by PDF Anti-Copy Free

seleksi pada perilaku yang dicari. 3) Memaksimalkan produktivitas, tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keahliannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal. 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi, model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan. 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan, dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini. 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi, model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Hutapea Dan Nuriana (2011) dalam (Rodliyah dkk., 2024) berpendapat kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk 1) Pembentukan pekerjaan, kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan

Protected by PDF Anti-Copy Free

kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut

dengan prestasi luar biasa. Penilaian pekerjaan, kompetensi dapat
dijadikan salah satu faktor penilaian dalam pekerjaan yang digunakan
untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang
dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan
merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan
bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah
komponen dasar pembentukan kompetensi. 3) Rekrutmen dan seleksi,
kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam
persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi
calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan
tersebut. 4) Pembentukan dan pengembangan organisasi, kompetensi dapat
menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan
organisasi kearah organisasi yang produktif, 5) Membentuk dan
memperkuat nilai dan budaya organisasi, peran kompetensi sangat
diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi,
hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan
kompetensi inti perusahaan. 6) Pembelajaran organisasi, peran kompetensi
bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan
juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan
pegawai, 7) Manajemen karier dan penilaian potensi pegawai, kompetensi
dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan

pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. 8) Sistem imbal jasa, pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem insentif yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.



2.1.1.3. Jenis-Jenis Kompetensi

Kunandar (2007) dalam (Tsauri, 2013) menjelaskan, kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni: Kompetensi intelektual merujuk pada perangkat pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang efektivitas kerja, sementara kompetensi fisik berkaitan dengan kemampuan fisik yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, kompetensi pribadi mencakup perilaku yang memungkinkan individu untuk mewujudkan diri, mengalami transformasi, membentuk identitas, serta memahami dirinya secara lebih mendalam. Di sisi lain, kompetensi sosial berperan dalam membentuk pemahaman individu sebagai bagian dari lingkungan sosial yang lebih luas, sedangkan kompetensi spiritual mencerminkan pemahaman, penghayatan, dan pengamalan nilai-nilai keagamaan yang menjadi bagian dari prinsip hidup seseorang. Keseluruhan kompetensi ini saling berinteraksi dan berkontribusi pada perkembangan serta keberhasilan individu dalam berbagai aspek kehidupan.

Menurut (Tsauri, 2013), kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yaitu kompetensi profesional dan kompetensi umum.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kompetensi profesional berkaitan dengan peran yang kita pilih dalam kehidupan, seperti keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan tugas dalam suatu profesi atau pekerjaan tertentu. Sementara itu, kompetensi umum adalah kompetensi yang seharusnya dimiliki setiap individu sebagai manusia, mencakup aspek-aspek fundamental yang mendukung kehidupan sosial dan pribadi. Contohnya adalah kompetensi dalam menjalankan peran sebagai suami atau istri yang baik, yang mencakup kemampuan untuk memahami pasangan, membangun komunikasi yang sehat, serta menjaga hubungan yang harmonis.

Menurut Armstrong (2003) dalam (Djati, 2017), kompetensi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis utama, yaitu kompetensi inti, kompetensi generik, dan kompetensi khusus peran. Kompetensi inti merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam organisasi, karena berkaitan dengan aktivitas utama perusahaan yang mendukung keberhasilan operasional. Sementara itu, kompetensi generik mencakup keterampilan yang dibutuhkan oleh kelompok karyawan dengan pekerjaan serupa dalam suatu unit organisasi atau profesi, memungkinkan mereka untuk bekerja sama secara efektif guna mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, terdapat kompetensi khusus peran, yaitu keterampilan dan keahlian tambahan yang diperlukan untuk peran tertentu dalam organisasi, melengkapi kompetensi generik agar individu mampu menjalankan tugasnya dengan optimal. Ketiga kategori kompetensi ini saling berkaitan

dan berperan penting dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten dan produktif dalam organisasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



2.1.1.4. Indikator Kompeten

Menurut Wibowo (2014) dalam (Mulyasari dkk., 2020) ada 7 indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, di praktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihanpelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat

dikembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4) Karakteristik Kepribadian

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.



5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6) Kemampuan Intelektual

Kecakapan dalam bekerjasama dan kemampuan dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap bawahan.

7) Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

Adapun indikator dan kompetensi sumber daya manusia menurut Hutapea dan Nurianna, (2008) dalam (Sari dkk., 2023) adalah sebagai

berikut:



1) Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2) Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Sikap kerja

Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja

Aisyah, dkk, (2021) dalam (Saputri dkk., 2025) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi yaitu:

1) Keyakinan dan Nilai.

Keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang mengenai dirinya atau orang lain mempengaruhi perilakunya.

2) Keterampilan

Keterampilan mempengaruhi kompetensi individu karena keterampilan dan kompetensinya terkait satu sama lain dalam bidang tertentu.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3) Pengalaman

Untuk dapat menguasai sebagai kompetensi membutuhkan pengalaman dalam m  orang, komunikasi kelompok, pemecahan masalah, dan sebagainya.

4) Kepribadian.

Kepribadian seseorang bisa berubah seiring berjalannya waktu.

5) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi.

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2016) dalam (Nofiar dkk., 2021) menjelaskan beberapa indikator-indikator yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut:

1) Pengetahuan (Knowledge)

Merujuk pada Informasi dan wawasan yang dimiliki individu terkait bidang tugasnya.

2) Pemahaman (Understanding)

Menunjukkan Kedalaman kognitif dan afektif seorang pegawai dalam menginterpretasi informasi.

3) Kemampuan/Keterampilan (Skill)

Kapasitas seorang pegawai untuk melaksanakan tugas secara teknis dan efisien.

Protected by PDF Anti-Copy Free

4) Sikap (Attitude)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Menggambarkan respons emosional dan perilaku seorang pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Menurut Busro (2018) dan Riyati & Siregar, (2021) kompetensi

diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (knowledge), kesadaran dalam bidang kognitif dengan indikatornya: Identifikasi belajar, cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- 2) Pemahaman (understanding) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, dengan indikatornya: Pemahaman yang baik tentang karakteristik, kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- 3) Nilai (value) yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang dengan indikatornya: Kejujuran, keterbukaan, demokratis.
- 4) Kemampuan (skill) yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dengan indikatornya: Metode kerja yang dianggap lebih efektif, efisien.
- 5) Sikap (attitude) yaitu perasaan (senang- tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar dengan indikatornya: Reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- 6) Minat (interest) yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan dengan indikatornya: Aktivitas kerja, semangat kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.1.1.5. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Moekijat (2001) (Sari dkk., 2023) mengemukakan bahwa faktor-faktor pendukung kompetensi adalah faktor yang berasal dari dalam diri pribadi pegawai dan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan.

Menurut (Sari dkk., 2023), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompetensi seseorang, di antaranya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, motivasi, isu emosional, serta kemampuan intelektual. Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun orang lain dapat memengaruhi perilakunya dalam berbagai situasi, sementara keterampilan memainkan peran penting dalam pengembangan kompetensi, seperti keterampilan berbicara di depan umum yang dapat dipelajari dan diperbaiki. Pengalaman juga berkontribusi terhadap penguasaan kompetensi, terutama dalam mengorganisasikan orang, berkomunikasi di hadapan kelompok, dan menyelesaikan masalah. Selain itu, karakteristik kepribadian seseorang dapat memengaruhi kompetensi dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk kemampuan menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, serta membangun hubungan dalam tim. Motivasi menjadi faktor yang dapat berubah dan sangat menentukan sejauh mana seseorang mengembangkan kompetensinya, sedangkan hambatan emosional seperti rasa takut, malu, atau tidak merasa diterima dapat membatasi penguasaan kompetensi serta menghambat inisiatif dan komunikasi. Terakhir,

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kemampuan intelektual, khususnya pemikiran konseptual dan analitis, berperan dalam membentuk kompetensi seseorang, membantu mereka dalam memahami, merancang, dan menyelesaikan berbagai permasalahan dengan lebih efektif. Keseluruhan faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap perkembangan kompetensi individu dalam lingkungan kerja maupun sosial.

2.1.1.6. Kajian Empiris Terkait Kompetensi

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja, seperti kinerja pegawai, perilaku aparatur, dan efisiensi organisasi.

1) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Septa Yolanda, Surajiyo, Nasruddin, dan Ronald Aprianto (2023) meneliti pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Lubuklinggau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, serta lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sama. Selain itu, kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kompetensi memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi pemerintahan.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- 2) Kompetensi dalam Konteks Perilaku Aparatur Pemerintah
Penelitian oleh Dr. Yohanes Susanto, SE., MM (2016) mengenai kompetensi, kompensasi, dan sanksi hukum dalam pengadaan barang/jasa di Kota Palembang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku aparatur. Sementara itu, kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku aparatur, tetapi ketika dikombinasikan dengan kompetensi, keduanya berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai. Selain itu, kompetensi, kompensasi, dan sanksi hukum secara bersama-sama terbukti memengaruhi perilaku aparatur dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa.
- 3) Kompetensi sebagai Bagian dari Perencanaan Sumber Daya Manusia
Penelitian yang dilakukan oleh Marhamah Izat Rodliyah, Musliyah, dan Sunarti (2024) menyoroti pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi. Kompetensi karyawan didefinisikan sebagai kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, kompetensi harus diidentifikasi dan dikembangkan agar karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Kesehatan
Penelitian yang dilakukan oleh Ardi dan S. Pantja Djati (2017) di RSUD Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman, Provinsi Sumatera Barat

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial, kompetensi budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja tenaga kerja di lingkungan pelayanan kesehatan.

5) Kompetensi dan Insentif dalam Industri Swasta

Penelitian oleh Adi Esti Mulyasari, Rismansyah, dan Benny Usman (2020) mengenai pengaruh kompetensi dan insentif terhadap kinerja karyawan di PT. Hijau Lestari Raya Fibreboard Pematang Palas menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Insentif juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan jika dikombinasikan dengan kompetensi, keduanya berpengaruh secara simultan terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

2.1.2. PENEMPATAN PEGAWAI

2.1.2.1. Pengertian Penempatan Pegawai

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), penempatan diartikan sebagai proses, cara, atau perbuatan menempatkan sesuatu pada suatu posisi tertentu. Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu instansi atau perusahaan dengan menerima gaji. Sementara itu, penempatan pegawai

merujuk pada proses atau tindakan dalam menempatkan pegawai pada suatu posisi kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Malthis & J (2012) dalam (Sukamdani, 2023) Penempatan karyawan berarti memastikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya.

Sedangkan Hasibuan (2013) dalam (Sukamdani, 2023) menjelaskan bahwa Penempatan pegawai adalah tidak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Selanjutnya Seiswanto (2005) dalam (Sukamdani, 2023) menerangkan bahwa Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Menurut Sastrohadiwiry (2016) dalam (Budiyanto dkk., 2023) Penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan,

wewenang serta tanggung jawab. Sedangkan menurut Bangun Wilson (2012) dalam (Budiyanto dkk., 2023) penempatan adalah proses penempatan pegawai sesuai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan. Dan (Budiyanto dkk., 2023) menyatakan bahwa penempatan tenaga kerja adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan tenaga kerja adalah proses kebijakan dari sebuah Perusahaan dalam menempatkan seseorang dalam suatu posisi atau jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi pada posisi dan jabatan yang diembannya.

2.1.2.2. Tujuan Penempatan Pegawai

(Sukamdani, 2023) menerangkan bahwa Tujuan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

Sedangkan (Rusby, 2016) menerangkan bahwa tujuan penempatan adalah untuk menilai para calon dan untuk mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan.

(Budiyanto dkk., 2023) menerangkan bahwa manajer sumber daya manusia menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan (skill) sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Arief Bondan R (2018) dalam (Budiyanto dkk., 2023) menjelaskan bahwa tujuan diadakan penempatan tenaga kerja adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

2.1.2.3. Prinsip-prinsip Penempatan Kerja

Menurut (Rusby, 2016), terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan. Prinsip Kemanusiaan menekankan bahwa setiap individu dalam organisasi harus dihargai sebagai manusia dengan harga diri, kemauan, dan cita-cita, bukan sekadar sumber daya kerja. Prinsip Demokrasi mengedepankan nilai saling menghormati, menghargai, dan bekerja sama dalam menjalankan tugas. Prinsip *The Right Man on The Right Place* memastikan bahwa penempatan karyawan harus didasarkan pada keahlian, pengalaman, dan pendidikan agar individu dapat berkontribusi secara optimal. Selain itu, Prinsip *Equal Pay for Equal Work* menegaskan bahwa pemberian kompensasi harus sejalan dengan hasil kerja yang dicapai. Prinsip Kesatuan Arah dan Prinsip Kesatuan Tujuan

Protected by PDF Anti-Copy Free

menekankan bahwa setiap individu dalam organisasi harus bekerja dengan arah dan tujuan yang selaras dengan visi perusahaan. Prinsip Kesatuan Komando menyatakan bahwa karyawan harus memiliki satu atasan yang memberikan arahan dan langsung untuk menjaga efektivitas koordinasi. Terakhir, Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja menjadi kunci dalam mencapai tujuan perusahaan, karena efisiensi operasional dan produktivitas karyawan berkontribusi langsung terhadap kesuksesan organisasi. Keseluruhan prinsip ini membentuk dasar bagi strategi penempatan karyawan yang efektif dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

2.1.2.4. Prosedur Penempatan Kerja

Menurut Priansa (2018) dalam (Sukamdani, 2023), prosedur penempatan pegawai dilakukan melalui beberapa tahap yang melibatkan koordinasi antara manajer SDM, bagian seleksi, dan bagian penempatan pegawai. Proses ini dimulai dengan manajer SDM yang mendelegasikan kewenangannya kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi calon pegawai berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Setelah seleksi dilakukan, bagian seleksi melaporkan dan mempertanggungjawabkan kegiatan seleksi kepada manajer SDM sebagai pimpinan langsung. Berdasarkan laporan tersebut, manajer SDM kemudian mendelegasikan kewenangannya kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi sesuai dengan kondisi dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

kebutuhan organisasi. Dalam pelaksanaan fungsi horizontal, bagian seleksi menyerahkan hasil seleksi kepada bagian penempatan pegawai agar calon pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang tepat. Akhirnya, bagian penempatan pegawai melaporkan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatan penempatan pegawai kepada manajer SDM sebagai pihak yang memberikan kewenangan dan bertanggung jawab atas keseluruhan proses penempatan.

Menurut Flippo (2003) dalam (Budiyanto dkk., 2023), prosedur penempatan personalia harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan agar berjalan secara efektif. Pertama, harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang berasal dari daftar permintaan tenaga kerja, yang disusun berdasarkan analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja guna memastikan kebutuhan organisasi. Kedua, harus terdapat standar personalia yang berfungsi sebagai acuan dalam membandingkan calon karyawan, yang ditetapkan melalui spesifikasi jabatan yang dikembangkan berdasarkan analisis jabatan. Ketiga, harus tersedia pelamar pekerjaan yang akan menjalani proses seleksi untuk menentukan kesesuaian mereka dengan posisi yang dibutuhkan. Dengan memenuhi ketiga persyaratan ini, organisasi dapat menjalankan prosedur penempatan karyawan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan operasionalnya

2.1.2.5. Indikator Penempatan Kerja

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Suwatno (2013) dalam (Husin, 2020) menyampaikan bahwa dalam hal penempatan pegawai terdapat beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan yaitu :



- 1) Pendidikan, pendidikan dijadikan syarat minimum, alternatifnya pendidikan lain dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- 2) Pengetahuan Kerja, Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada pekerjaan tersebut, seperti pengetahuan mendasari keterampilan, memahami tentang produk, peralatan kerja, prosedur dan metode proses pekerjaan.
- 3) Keterampilan Kerja, Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Seperti keterampilan mental, Keterampilan fisik dan Keterampilan sosial.
- 4) Pengalaman Kerja, pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Seperti Pekerjaan yang harus dilakukan, lamanya melakukan pekerjaan itu.
- 5) Faktor Usia, dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia perlu mendapatkan pertimbangan, untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Seperti Kesesuaian faktor usia seseorang pegawai dengan posisi kerja.

Sedangkan Hishawati (2019) dalam (Lubis & Waruwu, 2024)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

berpendapat indikator dalam mengukur penempatan karyawan yaitu kemampuan, kecakapan dan k



Menurut (Parera dkk., 2019) faktor-indikator dari penempatan kerja sebagai berikut: 1) Pendidikan 2) Pengetahuan Kerja 3) Keterampilan Kerja 4) Pengalaman Kerja.

Dikutip dari Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021), penempatan kerja terdiri dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Pendidikan: Pendidikan yang diisyaratkan, pendidikan alternatif
- 2) Pengetahuan kerja: Pemahaman teori, pemahaman aturan.
- 3) Keterampilan kerja: Keterampilan mental, keterampilan fisik, keterampilan sosial, keterampilan berempati.
- 4) Pengalaman kerja: Pekerjaan yang harus dilakukan, lamanya melakukan pekerjaan.

2.1.2.6. Faktor- faktor yang Harus Diperhatikan dalam Penempatan Kerja

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan lain dalam penempatan karyawan atau pegawai, terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Menurut Siswanto (2005) dalam (Supriadi dkk., 2022), faktor prestasi akademik berperan penting dalam menentukan di mana seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya, karena jenjang pendidikan yang telah ditempuh mencerminkan kemampuan dan tanggung jawabnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Selain itu, faktor pengalaman juga menjadi pertimbangan dalam penempatan karyawan, di mana pengalaman kerja yang lebih banyak cenderung meningkatkan keahlian dan keterampilan seseorang, sementara keterbatasan pengalaman dapat menghambat peningkatan tingkat kemampuannya. Faktor kesehatan fisik dan mental turut diperhitungkan dalam penempatan, meskipun hasil tes kesehatan tidak selalu akurat, kondisi fisik seseorang secara umum dapat menjadi acuan dalam menentukan tugas yang sesuai. Sikap juga menjadi faktor penting, karena bagian hakiki dari kepribadian seseorang berpengaruh langsung terhadap individu itu sendiri, perusahaan, serta masyarakat yang menggunakan jasanya. Status perkawinan karyawan harus diketahui agar dapat menentukan lokasi penempatan yang ideal, seperti karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota, sementara yang sudah menikah ditempatkan di dekat keluarga mereka. Faktor usia juga menjadi pertimbangan, karena usia yang lebih tua cenderung dikaitkan dengan produktivitas kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Semua faktor ini berperan dalam memastikan bahwa karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan kesejahteraan mereka guna mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Menurut Bedjo Siswanto (1989) dalam (Rusby, 2016), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Pertumbuhan perusahaan menjadi faktor utama, karena ekspansi bisnis menciptakan posisi kerja baru yang membutuhkan pengisian, baik melalui promosi karyawan yang sudah

Protected by PDF Anti-Copy Free

ada maupun perekrutan karyawan baru. Latar belakang pendidikan juga perlu diperhatikan, di mana prestasi akademis tenaga kerja menjadi acuan dalam menentukan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan dengan pendidikan tinggi ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya, sementara mereka dengan latar belakang akademis rata-rata diberikan tugas yang lebih ringan. Selain itu, kesehatan fisik dan mental memiliki peran penting dalam penempatan karyawan, terutama bagi mereka yang akan menjalani pekerjaan berat atau berisiko, sedangkan tenaga kerja dengan kondisi fisik lebih lemah dapat ditempatkan di bidang administratif. Pengalaman kerja menjadi faktor krusial, karena semakin lama seseorang bekerja, semakin tinggi tingkat keahlian dan keterampilannya, sehingga ia mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dibandingkan mereka yang hanya mengandalkan pendidikan. Status perkawinan juga perlu diperhatikan, karena beberapa pekerjaan mensyaratkan karyawan yang belum menikah, sementara mereka yang sudah berkeluarga sering kali ditempatkan lebih dekat dengan keluarga agar dapat bekerja dengan tenang. Faktor sikap tak kalah penting, karena karakter dan kepribadian individu berdampak langsung pada produktivitas serta hubungan kerja dalam perusahaan dan masyarakat. Terakhir, usia tenaga kerja harus dipertimbangkan agar produktivitas tetap optimal, mengingat karyawan yang lebih tua cenderung memiliki produktivitas lebih rendah dibandingkan yang lebih muda. Semua faktor ini saling berkaitan dan berperan dalam



menciptakan penempatan karyawan yang efektif serta mendukung keberhasilan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



2.1.2.7. Kajian Empiris Penempatan Kerja

Beberapa studi terdahulu telah meneliti pengaruh penempatan kerja terhadap berbagai aspek dalam dunia kerja, khususnya terkait kinerja dan kepuasan pegawai.

1) Penempatan Kerja dan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi

Penelitian oleh Nurahmanu Bagus Fajar Raditya, I Ketut R. Sudiarditha, dan Henry Eryanto (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai. Studi ini dilakukan pada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, dan hasilnya membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk lebih produktif dan merasa dihargai dalam organisasi mereka.

2) Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Efektivitas Pegawai di Institusi Pemerintah

Penelitian yang dilakukan oleh Wiwin L. Husin (2020) di Badan Narkotika Nasional Kabupaten Bone Bolango menemukan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

efektivitas kerja pegawai. Secara parsial, faktor promosi dan demosi

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai,

menunjukkan bahwa k  penempatan yang tepat dapat

meningkatkan produktiv  efisiensi organisasi. Sebaliknya,

program Job Posting berpengaruh negatif dan tidak signifikan, yang

menandakan bahwa sistem internal perekrutan perlu diperbaiki agar

lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3) Penempatan Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja di Sektor Transportasi

Dalam penelitian Khofifah Azhari Lubis dan Ahmad Aswan Waruwu

(2024) yang dilakukan di PT Kereta Api Indonesia Divre I Sumatera

Utara, ditemukan bahwa disiplin kerja, penempatan kerja, dan

pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa selain faktor penempatan

yang tepat, disiplin dan pengawasan yang efektif juga menjadi kunci

keberhasilan organisasi dalam mencapai efisiensi kerja.

4) Hubungan Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Studi oleh Alicia A. Parera, William A. Areros, dan Wehelmina

Rumawas (2021) pada PT Royal Coconut menunjukkan bahwa

penempatan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan serta komitmen organisasional. Artinya, ketika

karyawan merasa sesuai dengan posisi kerja mereka, mereka cenderung

lebih terikat dengan organisasi dan memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap produktivitas. Selain itu, komitmen organisasional yang

kuat juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, memperkuat pentingnya penempatan yang tepat sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi.

5) Penempatan Kerja dalam Hubungannya dengan Beban Kerja dan Kompetensi

Penelitian oleh Ika Sumiyati dan Edi Siregar (2021) mengkaji hubungan antara penempatan kerja, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan beban kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, menandakan bahwa posisi kerja yang sesuai dapat meningkatkan keterampilan dan efisiensi pegawai. Namun, penempatan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara beban kerja memiliki pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penempatan kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan yang tepat dalam hal beban kerja dan pengelolaan kompetensi pegawai.

2.1.3. KEPUASAN KERJA

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kepuasan diartikan sebagai perasaan puas atau kagum yang dialami seseorang karena terpuasnya keinginan atau harapan. Sementara itu, kerja didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, baik yang bersifat fisik maupun mental, serta dapat berupa usaha mencari nafkah. Adapun kepuasan kerja adalah rasa puas yang diperoleh seseorang dari pekerjaan yang dilakukan, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhannya terhadap pekerjaan terpenuhi.

Martoyo (2007) dalam (Ahmadiansah, 2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan, di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan dapat berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*). Sedangkan Robbins & Judge (2008) dalam (Ahmadiansah, 2020), menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sementara itu Wijono (2011) dalam (Ahmadiansah, 2020), mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Mathis dan Jackson (2000) dalam (Jakaria & Purra, 2020) Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang bersifat positif sebagai hasil evaluasi dari pengalaman kerja yang telah dilakukan. Locke (1982) dalam (Lestari dkk., 2024) mengartikan kepuasan kerja sebagai penilaian individu terhadap pekerjaannya dalam mencapai nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting, sejalan dengan pemenuhan kebutuhan dasar individu. (Hutahaean dkk., 2020) Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan emosional karyawan yang berkaitan dengan nilai dari balasan jasa dari organisasi yang diharapkan oleh para karyawan.

2.1.3.2. Fungsi dan Tujuan Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (1998) dalam (Rismayana dkk., 2014), kepuasan kerja memiliki fungsi penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Salah satu fungsi utama kepuasan kerja adalah meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya, di mana mereka akan datang tepat waktu serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kesejahteraan individu, tetapi juga terhadap stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut (Noviana dkk., 2023), kepuasan kerja memiliki fungsi yang

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sangat penting, terutama dalam mendukung aktualisasi diri karyawan.

Ketika karyawan tidak mempunyai kepuasan dalam pekerjaannya, mereka berisiko mengalami frustrasi yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kesejahteraan psikologis. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan bagi karyawan maupun perusahaan, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Suasana kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas serta efektivitas kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan.

Menurut Umam (2018) dalam (Ratmawati dkk., 2023), kepuasan kerja memiliki beberapa manfaat yang berdampak langsung pada produktivitas dan stabilitas organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja secara maksimal, dan apabila yayasan mampu menjaga tingkat kepuasan kerja, maka produktivitas seluruh divisi akan terus meningkat dari waktu ke waktu. Selain itu, kepuasan kerja juga berkontribusi dalam menumbuhkan sikap loyalitas, di mana karyawan yang kebutuhan emosionalnya terpenuhi akan memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga kesetiaan mereka terhadap yayasan semakin kuat dan meningkatkan komitmen organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan kerja juga berperan dalam menurunkan tingkat ketidakhadiran, karena ketika karyawan merasa tidak nyaman dan tertekan, mereka cenderung mencari alasan untuk absen.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif akan membuat karyawan merasa betah dan lebih termotivasi untuk hadir secara konsisten, sehingga tingkat kehadiran dalam organisasi pun meningkat. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor dalam menciptakan produktivitas, loyalitas, serta kehadiran yang lebih stabil dalam dunia kerja.



Menurut Sutrisno (2017) dalam (Firli & Kuswinarno, 2024) tujuan kepuasan kerja adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga mereka dapat mencapai prestasi kerja yang optimal. Menurut Handoko (2020) dalam (Firli & Kuswinarno, 2024) tujuan kepuasan kerja adalah untuk menciptakan rasa senang dan puas pada karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Menurut Afandi (2016) dalam (Firli & Kuswinarno, 2024) tujuan kepuasan kerja adalah untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi

2.1.3.3. Jenis Kepuasan Kerja

Menurut (Rahmadhani & Priyanti, 2022), terdapat beberapa jenis kepuasan kerja yang memengaruhi kesejahteraan karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan mencerminkan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai sesuatu yang menarik, yang memberikan kesempatan belajar serta peluang menerima tanggung jawab. Gaji juga menjadi faktor penting, karena karyawan menginginkan kebijakan upah dan promosi yang adil serta sesuai dengan harapan mereka. Jika gaji yang diberikan lebih

rendah dibandingkan standar di perusahaan lain yang sejenis, maka akan timbul ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, penentuan gaji harus

dilakukan secara seimbang menguntungkan kedua belah pihak. Kesempatan promosi turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena promosi memberikan kenaikan status, tanggung jawab lebih besar, serta peluang pertumbuhan pribadi. Jika dilakukan dengan adil, promosi dapat meningkatkan moral dan stabilitas karyawan dalam organisasi. Pengawasan, sebagai bagian dari kepemimpinan, sangat memengaruhi aktivitas karyawan di perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan integrasi yang serasi, meningkatkan gairah kerja, serta mendorong produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Selain itu, rekan kerja berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja, karena hubungan yang baik dalam tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan meningkatkan intensitas interaksi yang positif. Kelompok kerja yang solid memberikan dukungan, nasihat, serta bantuan, yang berpengaruh pada kenyamanan dan kepuasan individu dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, faktor-faktor ini saling berkaitan dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal bagi karyawan.

Menurut Hasibuan (2000) dalam (Zuraida, 2020), jenis-jenis kepuasan kerja terdiri dari tiga kategori utama. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan muncul ketika karyawan merasa dihargai melalui pujian atas hasil kerja, perlakuan yang baik, penempatan yang sesuai, serta suasana lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, kepuasan kerja di luar pekerjaan diperoleh

dari besarnya balas jasa yang diterima karyawan dari hasil kerja mereka,
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi di luar pekerjaan.

Sementara itu, kepuasan kerja di dalam dan luar pekerjaan terjadi ketika terdapat keseimbangan antara kebutuhan yang diberikan perusahaan dengan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan, sehingga tercipta harmoni dalam pengalaman kerja mereka. Ketiga jenis kepuasan kerja ini berperan penting dalam membentuk motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.3.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009) dalam (Septania, 2022), terdapat beberapa indikator untuk menunjukkan kepuasan kerja pada seorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian. Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.
- 2) Rasa adil. Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.
- 3) Hilangnya perasaan tidak puas. Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyalahgunaan, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

- 4) Satisfiers. Merupakan faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.



Menurut Sule dan Priansa (2018) dalam (Ratmawati dkk., 2023) Ada delapan indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Upah.

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima.

- 2) Promosi.

Kesempatan untuk promosi mengukur sejauh mana kepuasan kerja karyawan. kebijakan promosi harus dilakukan dengan adil, dimana setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan yang sama untuk mendapat promosi.

- 3) Supervise.

Ini untuk mengukur kepuasan kerja individu terhadap atasannya. Karyawan rata-rata lebih suka bekerja dengan atasan yang mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat dengan bawahannya.

- 4) Penghargaan.

Aspek ini untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap penghargaan yang telah diberikan berdasarkan hasil kerja.

5) Peraturan Kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti birokrasi dan kerja.



6) Rekan Kerja.

Rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi satu sama lain.

7) Pekerjaan.

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas dan pekerjaan itu sendiri.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Menurut Winardi (2015) dalam (Firli & Kuswinarno, 2024) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

- 1) Gaji dan tunjangan karyawan,
- 2) Lingkungan kerja,
- 3) Kondisi fisik dan psikologis tempat kerja,
- 4) Hubungan sosial antar rekan kerja,
- 5) Kepemimpinan organisasi,
- 6) Peluang Pengembangan Karir karyawan.

Menurut Alimul (2021) dalam (Santoso & Yuliantika, 2022) adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1) Pekerjaan,

isi pekerjaan yang dilakukannya oleh seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja;



2) Upah,

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil;

3) Pengawas,

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya; dan

4) Rekan Kerja,

Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan

2.1.3.5. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007) dalam (Lestari dkk., 2024), faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai adalah: Balas jasa yang adil dan layak, Penempatan yang tepat dengan keahlian, Berat tingginya pekerjaan, Pelatihan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, Sikap pemimpin dan kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Protected by PDF Anti-Copy Free
Menurut Robbins (2013) dalam (Lestari dkk., 2024), terdapat beberapa

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

aspek yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kerja yang secara mental menantang menjadi faktor utama, karena pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang menawarkan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, serta menawarkan tantangan, kebebasan, dan umpan balik terkait kinerja mereka, seperti target promosi jabatan. Ganjaran yang pantas juga berperan penting, karena pegawai menginginkan balas jasa yang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan individu, termasuk upah yang layak dan kesempatan promosi. Kondisi kerja yang mendukung turut berpengaruh, karena lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, seperti pengaturan suhu, pencahayaan, serta tingkat kebisingan, dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, rekan kerja yang mendukung menjadi aspek yang tak kalah penting, karena interaksi sosial dalam lingkungan kerja dapat memberikan dukungan, saran, serta bantuan yang mempererat hubungan antar karyawan, di mana rekan kerja yang ramah dan perilaku atasan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Terakhir, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berperan dalam menentukan sejauh mana individu merasa nyaman dengan tugas yang diemban, sebab seseorang yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan pekerjaannya, seperti pegawai yang ramah dan murah senyum dalam posisi customer service, akan lebih mudah beradaptasi dan bekerja secara optimal. Keseluruhan aspek ini berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja

yang lebih baik bagi karyawan dan berpengaruh terhadap produktivitas serta loyalitas mereka terhadap organisasi.

Menurut (Hutahaean dkk) terdapat beberapa faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja. Ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan berperan penting, yang mencakup keberagaman keterampilan untuk menjalankan pekerjaan, identitas tugas yang terbentuk dengan baik, serta adanya tugas utama yang bernilai penting. Kesempatan untuk menunjukkan otonomi, menerima dan memberikan umpan balik juga turut berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penghasilan menjadi faktor lain yang sangat berpengaruh, karena imbalan yang dirasa adil tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi finansial tetapi juga sebagai simbol pencapaian kinerja, keberhasilan mencapai target, serta pengakuan ekonomi terhadap hasil kerja. Konsep keadilan dalam pemberian imbalan kerja harus diterapkan dengan mempertimbangkan pencapaian dan keberhasilan pekerja dalam batasan waktu yang berlaku. Penyeliaan, yang mencakup hubungan fungsional dalam membantu karyawan menyelesaikan tugasnya, juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja, terutama jika proses supervisi dapat mendukung pekerja dalam menghasilkan hasil terbaik melalui hubungan interpersonal yang baik. Selain itu, rekan sejawat yang menunjang memainkan peran penting, di mana tenaga kerja dapat memperoleh masukan yang bermanfaat dari rekan kerja mereka. Kemampuan kerja yang berimbang dan adanya kerja sama dalam tim dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi kerja yang menunjang menjadi

aspek terakhir yang perlu diperhatikan, karena lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti ruangan yang sempit, panas, atau pencahayaan yang

menyilaukan, dapat menurunkan semangat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang dirancang dengan memperhatikan ergonomi dapat meningkatkan motivasi dan memberikan kepuasan kepada karyawan.

Dengan demikian, semua faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal bagi individu di tempat kerja.

Menurut Akhyadi (2015) dalam (Septania, 2022), terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor yang terkait dengan karyawan meliputi usia, di mana karyawan yang lebih tua cenderung lebih puas karena kehidupan mereka lebih stabil dibandingkan karyawan yang lebih muda. Jenis kelamin juga berpengaruh, karena wanita biasanya memiliki ekspektasi yang lebih rendah dan tidak terbebani secara ekonomi seperti Pria, sehingga lebih mudah merasa puas. Lamanya pengabdian menjadi faktor lain, di mana kepuasan kerja cenderung tinggi pada tahap awal, menurun pada usia 45–55 tahun, dan meningkat kembali setelahnya. Kepribadian juga memengaruhi kepuasan, karena karyawan yang mampu berinteraksi dengan baik dengan atasan, kolega, dan keluarga akan lebih merasa nyaman dalam pekerjaannya. Faktor lain termasuk jumlah orang yang bergantung pada karyawan, ambisi yang tidak terpenuhi, serta ketidakcocokan antara kemampuan mental karyawan dan tuntutan pekerjaan. Faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi, atau

Protected by PDF Anti-Copy Free

perusahaan mencakup gaji yang harus sebanding dengan usaha yang dikeluarkan, kesempatan promosi yang sesuai dengan kinerja, rasa aman dalam aspek sosial, ekonomi, psikologis, serta kepemimpinan penyelia yang suportif, adil, dan berprestasi. Lingkungan luas, karena kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri meliputi kondisi kerja, seperti cahaya, ventilasi, kelembaban, dan kebersihan yang memengaruhi kenyamanan kerja. Selain itu, keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan dapat memberikan kepuasan karena memberikan makna, status, dan tanggung jawab. Hubungan dengan rekan kerja juga penting, karena interaksi sosial yang baik dapat meningkatkan kepuasan. Lokasi tempat kerja yang dekat dengan fasilitas umum seperti pusat perbelanjaan dan transportasi juga dapat menambah kenyamanan karyawan. Terakhir, variasi pekerjaan atau rotasi tugas dapat meningkatkan kepuasan dibandingkan pekerjaan yang bersifat monoton. Keseluruhan faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

2.1.3.6. Kajian Empiris terkait Kepuasan Kerja


Kajian empiris mengenai kepuasan kerja telah banyak dilakukan, dengan berbagai faktor yang mempengaruhi aspek ini, termasuk kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi, serta beban kerja.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- 1) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Agusta Dian Ellina (2022) menemukan bahwa kompetensi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai PPNPN di Pusbang SDM Aparatur Perhubungan Bogor. Selain itu, kompensasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti kompetensi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan kompensasi yang diterapkan organisasi.

- 2) Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Honorer
- Mujiati (2017) meneliti kepuasan kerja pegawai honorer di Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kecamatan Watopute, Kabupaten Muna, dan menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti penghargaan berupa gaji atau insentif, hubungan dengan pimpinan dan sesama pegawai, keamanan dalam pekerjaan, pekerjaan yang menantang, penempatan kerja yang sesuai, serta peralatan kerja yang menunjang. Sikap pemimpin yang bersosial, bijak, disiplin, dan transparan dalam pembuatan program juga menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai honorer.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja di Instansi Pemerintah
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian oleh Rismaya  Ani, dan Bambang Irawan (2014) di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu promosi, pengawasan, kedisiplinan, dan lingkungan kerja. Dari hasil analisis, variabel kedisiplinan pegawai ternyata menjadi faktor paling dominan dibandingkan dengan variabel lainnya, menunjukkan bahwa aspek kepatuhan dan aturan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

4) Motivasi sebagai Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Penelitian oleh Novarina, Zamhir, dan Adi Setiawan (2023) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Alas Watu Emas Bangkinang. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang kuat, baik yang berasal dari internal maupun eksternal, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga perusahaan perlu mengembangkan strategi motivasi yang efektif untuk mempertahankan kepuasan dan produktivitas karyawan.

5) Kepuasan Kerja dan Stres dalam Hubungannya dengan Komitmen Organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ratmawati, Edy Suwasono, dan Heru Sutapa (2023) ditemukan bahwa kepuasan kerja dan stres kerja

secara signifikan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan UKM Mendunia Centre Kediri. Hasil ini menunjukkan

bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi dapat berdampak negatif terhadap komitmen organisasi, sehingga pengelolaan stres menjadi aspek penting dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia.

6) Lingkungan Kerja sebagai Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja

Refi Dwi Firli dan Mudji Kuswinarno meneliti peran lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di pabrik rokok. Penelitian ini menemukan hambatan pada kondisi fisik tempat kerja, terutama dalam aspek alat pendingin yang kurang memadai. Solusi yang disarankan adalah melakukan perbaikan atau mengganti alat pendingin dengan sistem yang lebih canggih agar dapat menjangkau seluruh ruang kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi fisik tempat kerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja, dan perbaikan lingkungan kerja dapat meningkatkan kenyamanan serta produktivitas karyawan.

7) Konsep Kepuasan Kerja sebagai Fenomena Subjektif

Menurut Nabila Putri Rahmadhani dan Yeyen Priyanti, kepuasan kerja merupakan pengalaman subjektif, di mana setiap individu memiliki kriteria tersendiri dalam menilai tingkat kepuasan mereka. Meskipun kinerja pegawai dapat mencerminkan tingkat kepuasan mereka

terhadap pekerjaan, pada hakikatnya manusia tidak memiliki batasan
Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
kepuasan yang tetap, karena selalu menginginkan sesuatu yang lebih.

8) Beban Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja

Studi oleh Zuraida (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan beban kerja pada karyawan yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan pekerjaannya. Artinya, semakin berat beban kerja yang diberikan tanpa mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan keterampilan pegawai, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka.

9) Kepuasan Kerja dan Intention to Stay

Penelitian oleh Anton Budi Santoso dan Rilfa Yuliantika mengkaji pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap intention to stay pada pengemudi Gojek di Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

2.1.4. KOMPENSASI

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diberikan sebagai penggantian atas kerugian, usaha, atau jasa. Sejalan dengan hal tersebut Fajar (2010) dalam (Susanto, 2016) mengemukakan bahwa Kompensasi adalah seluruh nilai extrinsic reward yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau

bonus dan beberapa tunjangan (benefit). Sutrisno (2009) dalam (Armada & Heryanda, 2020) menyatakan bahwa Kompensasi dapat diberi arti sebagai

suatu yang dapat berfungsi secara efektif dalam melakukan manajemen akan sumber daya manusia, dengan atau tanpa imbalan juga dinyatakan sebagai suatu tipe yang mempunyai sifat sensitif terhadap perlakuan di dunia kerja.

Menurut Dessler (2002) dalam (Susanto, 2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaannya.

(Septiani dkk., 2024) mengungkapkan bahwa Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

(Lewaherilla dkk., 2021) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang harus dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan dan tenaga kerja atas kontribusi mereka dalam pekerjaannya. Sedangkan (Novel dkk., 2023) menyatakan bahwa Kompensasi (compensation) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun lainnya yang diterima karyawan sebagai imbalan atau balas jasa atas kontribusi yang diberikannya kepada perusahaan/lembaga.

2.1.4.2. Tujuan Kompensasi

Menurut Schuler dan Handoko dalam (Kenelak dkk., 2016) dalam Lewaherilla (2021), tujuan dari pemberian kompensasi mencakup dua

Protected by PDF Anti-Copy Free
aspek utama, yaitu manfaat bagi tenaga kerja dan perusahaan. Bagi tenaga

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
kerja, kompensasi memberikan keuntungan baik secara finansial maupun

non-finansial, seperti upah yang lebih besar yang dapat meningkatkan

kesejahteraan serta memotivasi karyawan untuk terus memperbaiki

hidupnya. Kondisi ini mendorong mereka untuk lebih mengembangkan

diri, meningkatkan keterampilan, dan memahami pekerjaannya dengan

lebih baik, sehingga kecakapan kerja semakin meningkat. Sementara itu,

bagi perusahaan, pemberian kompensasi bertujuan untuk mendorong

kepuasan dan produktivitas karyawan. Dengan sistem kompensasi yang

tepat, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan giat, disiplin,

dan menunjukkan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak

positif terhadap perkembangan dan keberlanjutan organisasi.

Menurut (Pandari, 2021), tujuan dari kompensasi mencakup beberapa

aspek penting dalam hubungan antara perusahaan dan karyawan. Ikatan

kerja sama menjadi tujuan utama, di mana pemberian kompensasi

membentuk hubungan formal yang saling menguntungkan dalam kerangka

organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting, karena

karyawan mengerahkan pengetahuan, keterampilan, waktu, dan tenaga

untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga perusahaan harus memberikan

kompensasi yang sesuai demi meningkatkan kepuasan mereka. Pengadaan

efektif menjadi aspek lain yang harus diperhatikan, karena kompensasi

yang menarik dapat membantu perusahaan memperoleh calon karyawan

yang berkualitas tinggi dan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Motivasi juga menjadi faktor penting, di mana kompensasi yang layak memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan produktivitas.

Dalam hal ini, perusahaan sering memberikan insentif berupa bentuk penghargaan lainnya untuk meningkatkan motivasi kerja. Terakhir, menjamin keadilan dalam kompensasi menjadi tujuan yang krusial, karena keadilan dalam sistem pembayaran, baik secara internal maupun eksternal, dapat memengaruhi stabilitas dan kepuasan karyawan dalam perusahaan. Keadilan internal memastikan bahwa pembayaran kompensasi didasarkan pada jabatan, tugas, serta prestasi kerja, sementara keadilan eksternal menyesuaikan pembayaran dengan standar yang berlaku di industri. Keseluruhan aspek ini berperan dalam menciptakan sistem kompensasi yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Menurut Werther dan Davis dalam Chandra dan Rahmat (2022) dalam (Aswaruddin dkk., 2023), kompensasi memiliki beberapa tujuan penting dalam organisasi. Mendapatkan karyawan yang berkualitas menjadi salah satu tujuan utama, karena dengan menaikkan kompensasi, perusahaan dapat menarik tenaga kerja yang lebih kompeten. Selain itu, mempertahankan kinerja yang ada juga menjadi faktor penting, sebab jika kompensasi dirasa tidak adil, pekerja mungkin memilih untuk keluar, sehingga pemimpin organisasi harus mempertimbangkan apakah lebih baik menaikkan upah atau merekrut serta melatih karyawan baru. Memberikan

Protected by PDF Anti-Copy Free

keadilan dalam kompensasi sangat krusial, baik secara internal dengan

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menyamakan kompensasi berdasarkan kinerja karyawan, maupun secara

eksternal dengan memberikan gaji yang lebih tinggi bagi mereka yang

menunjukkan kinerja unggul sebagai perilaku yang diinginkan

menjadi tujuan lain dari pemberian kompensasi, karena dengan

penghargaan yang tepat, perusahaan dapat mendorong perilaku yang

selaras dengan tujuan organisasi, serta mengapresiasi kinerja dan tanggung

jawab karyawan. Selain itu, memperhatikan keuangan sangat penting,

karena sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi

mempertahankan kinerja sambil memastikan pemberian upah yang wajar,

menghindari pengupahan yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Mentaati

peraturan juga menjadi aspek utama, di mana sistem kompensasi harus

selaras dengan tantangan pemerintah dan undang-undang yang berlaku agar

tetap sesuai dengan regulasi. Memfasilitasi saling pengertian dalam

organisasi diperlukan, karena sistem kompensasi harus mudah dipahami

oleh karyawan maupun manajer yang bertanggung jawab atas kinerja

mereka, sehingga potensi masalah dapat diminimalisir. Terakhir, efisiensi

administrasi harus diterapkan dalam sistem kompensasi, memastikan

bahwa perancangannya dilakukan dengan baik dan akurat agar manajemen

serta karyawan dapat memahami dan menerapkannya dengan mudah.

Semua tujuan ini berperan dalam menciptakan sistem kompensasi yang

optimal dan mendukung produktivitas serta kesejahteraan karyawan dalam

organisasi.



2.1.4.3. Jenis-jenis Kompensasi

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berger (2008) dalam (Septiani dkk., 2024) membagi kompensasi menjadi tiga kategori utama, yaitu kompensasi tunai, yang meliputi gaji dan bonus; kompensasi kotor, yang mengacu pada total biaya penggajian termasuk keuntungan dan tunjangan; serta kompensasi bersih, yang dihitung setelah pemotongan pajak.

Menurut Priansa (2017) dalam (Septiani dkk., 2024), jenis-jenis kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yang masing-masing memiliki karakteristik dan fungsi dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi langsung mencakup semua bentuk pembayaran yang diterima secara langsung oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka, seperti gaji atau upah yang diberikan secara berkala, dengan gaji bersifat tetap dan upah dapat bervariasi berdasarkan jam kerja atau produksi. Kompensasi tidak langsung merujuk pada manfaat yang diberikan kepada karyawan di luar pembayaran tunai langsung, seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti yang dibayar, serta tunjangan lainnya seperti subsidi transportasi atau makan, yang berfungsi meningkatkan kesejahteraan dan menarik talenta baru. Kompensasi berbasis kinerja diberikan berdasarkan pencapaian atau hasil kerja karyawan, berupa bonus, komisi, atau insentif lain yang bertujuan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja lebih tinggi dan menyesuaikan imbalan dengan kontribusi individu atau tim terhadap tujuan organisasi. Terakhir, kompensasi berbasis saham, yang umum di perusahaan publik

atau startup, mencakup opsi saham atau rencana kepemilikan saham untuk karyawan (*Employee Stock Ownership Plan* atau *ESOP*), yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki bagian dari perusahaan dan menjadi insentif yang kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan memainkan peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas karyawan.

Menurut Mangkunegaran (2017) dalam (Lewaherilla dkk., 2021), kompensasi dapat dipaparkan berdasarkan jenisnya, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada pekerja secara langsung sebagai hak mereka dan kewajiban organisasi atau perusahaan, yang dapat berupa tunjangan, gaji, dan insentif. Sementara itu, kompensasi tidak langsung mencakup benefit dan layanan (*service*), seperti tunjangan dan pelayanan yang bertujuan untuk memberikan manfaat kepada pekerja tanpa berbentuk pembayaran langsung. Kedua jenis kompensasi ini memainkan peran penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan serta meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka dalam lingkungan kerja.

2.1.4.4. Indikator Kompensasi

Menurut (Septiani dkk., 2024) Indikator kompensasi terdiri dari: Gaji yang diberikan adil, Insentif yang sesuai, Tunjangan sesuai dengan yang diinginkan, dan Fasilitas yang memadai.

Menurut Alandi (2018) dalam (Gee dkk., 2021) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya:

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1) Upah dan Gaji



Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat organisasi yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

(Zunaidah, dkk., 2020) menjelaskan secara umum ada beberapa

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
indikator kompensasi yaitu:

1) Upah



Upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha/pemberi kerja kepada pekerja/ buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan.

2) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa Kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham.

4) Fasilitas

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaraan pekerjaan.

Menurut Manik (2016) dalam (Dohude, 2023) Indikator kompensasi
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
yaitu sebagai berikut:

1) Upah atau gaji.

Upah yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan hasil kerjanya, atau tariff kerjanya tergantung lama pegawai dalam bekerja diinstansi tersebut.



2) Insentif.

Gaji tambahan yang diperoleh pegawai ketika ia bekerja dengan lembur atau berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta memberikan kontribusi yang baik dalam suatu organisasi tersebut.

3) Bonus.

Organisasi harus memberikan bonus kepada pegawai yang memiliki kinerja yang lebih baik atau pegawai yang lembur dalam bekerja.

4) Pengobatan.

Pegawai menaggulangi atas resiko yang akan terjadi kepada pegawai tersebut, dengan demikian pegawai akan bekerja atau dikatkan dengan resiko kerja yang dihadapinya, organsasi harus menanggung semua resiko yang terjadi

2.1.4.5. Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Alimudin (2010) dalam (Septiani dkk., 2024), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi dalam suatu organisasi. Penawaran dan permintaan tenaga kerja berperan penting

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dalam menentukan besaran upah, di mana pekerja dengan keterampilan tinggi dan tenaga kerja yang langka cenderung memiliki kompensasi lebih tinggi, sementara posisi dengan penawaran resmi memiliki upah lebih rendah. Kemampuan untuk membayar menjadi faktor lain, karena meskipun serikat buruh dapat menuntut kompensasi tinggi, realisasi pembayaran tetap bergantung pada kemampuan finansial perusahaan, yang harus mempertimbangkan biaya produksi agar tidak mengalami kerugian. Organisasi buruh juga mempengaruhi kompensasi, karena serikat buruh yang kuat dapat meningkatkan posisi tawar karyawan dan menaikkan tingkat kompensasi. Produktivitas karyawan menentukan seberapa besar imbalan yang diterima, karena semakin tinggi kinerja seseorang, semakin besar kompensasi yang diberikan, meskipun masih ada perdebatan mengenai cara menghitung produktivitas secara objektif. Pemerintah berperan dalam menetapkan regulasi terkait kompensasi minimum sebagai batas bawah upah yang harus diberikan oleh perusahaan. Selain itu, biaya hidup juga menjadi pertimbangan, karena kota dengan biaya hidup tinggi cenderung memiliki kompensasi lebih besar, meskipun biaya hidup juga menjadi batas kompensasi bagi karyawan. Posisi jabatan karyawan turut berpengaruh, di mana individu dengan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar berhak mendapatkan apresiasi finansial lebih tinggi. Pendidikan dan pengalaman kerja berkontribusi dalam menentukan tingkat kompensasi, karena semakin tinggi pendidikan dan semakin lama pengalaman kerja seseorang, maka semakin besar gaji atau balas jasa yang diterima. Kondisi

perekonomian nasional juga berpengaruh, di mana saat perekonomian maju, tingkat kompensasi meningkat karena kondisi mendekati full employment, sementara saat terjadi depresiasi ekonomi, tingkat pengangguran tinggi menyebabkan upah lebih rendah. Terakhir, jenis dan sifat pekerjaan berperan dalam penentuan kompensasi, karena pekerjaan dengan risiko finansial dan keselamatan tinggi membutuhkan kecakapan serta ketelitian lebih besar, sehingga memperoleh imbalan yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan yang lebih ringan. Keseluruhan faktor ini saling berkaitan dalam menentukan sistem kompensasi yang optimal bagi tenaga kerja dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2012) dalam (Lewaherilla dkk., 2021), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi dalam suatu organisasi. Faktor pemerintah berperan dalam penentuan kompensasi, karena kebijakan terkait pajak penghasilan, standar gaji minimum, biaya transportasi, harga bahan baku, inflasi, dan devaluasi dapat memengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai menjadi faktor lain yang penting, karena kompensasi sering kali ditentukan melalui negosiasi antara karyawan dan organisasi berdasarkan kebutuhan perusahaan terhadap keterampilan tertentu. Standar dan biaya hidup pegawai juga harus diperhitungkan, karena biaya hidup yang tinggi dapat berdampak pada kebutuhan sehari-hari karyawan dan memengaruhi motivasi serta kontribusi mereka dalam pekerjaan. Ukuran perbandingan upah menjadi pertimbangan lain, di mana kebijakan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kompensasi bergantung pada ukuran perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, serta masa kerja mereka. Selain itu, permintaan dan persediaan tenaga kerja juga berperan dalam menentukan tingkat upah, sebab kondisi pasar yang berubah dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang ditetapkan. Terakhir, kemampuan membayar menjadi faktor utama, karena pembayaran kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi finansial perusahaan agar tetap berkelanjutan tanpa membebani operasional perusahaan. Semua faktor ini saling berkaitan dalam menentukan sistem kompensasi yang efektif bagi organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Masram dan Muah (2015) dalam (Dohude, 2023), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi dalam organisasi. Dana organisasi berperan penting dalam pembiayaan terhadap prestasi kerja pegawai, sehingga harus dikelola dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Serikat pekerja juga memiliki pengaruh terhadap kompensasi, karena hubungan antara pekerja dan organisasi membuat karyawan mengharapkan imbalan atas hasil kerja mereka. Selain itu, produktivitas kerja menjadi faktor utama dalam pemberian kompensasi, di mana pegawai yang mampu bekerja secara optimal dan menyelesaikan tugas dengan baik akan mendapatkan imbalan yang setimpal. Pendidikan dan pengalaman kerja turut menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterima, karena semakin tinggi tingkat pendidikan dan pengalaman seseorang, semakin mudah ia menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien. Penawaran dan permintaan tenaga kerja juga mempengaruhi kompensasi, karena semakin

banyak penawaran kerja yang terjadi, semakin rendah tingkat kompensasi yang diberikan. Keseluruhan faktor ini saling berkaitan dalam menetapkan kebijakan kompensasi yang sesuai dengan kondisi organisasi serta tenaga kerja yang ada.



2.1.4.6. Kajian empiris terkait kompensasi

Berbagai penelitian telah mengkaji peran kompensasi dalam meningkatkan kinerja, semangat kerja, dan motivasi karyawan, dengan hasil yang beragam tergantung pada konteks organisasi.

1) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh I. M. Armada dan K. Krisna Heryanda (2020) menemukan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi bukan hanya sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai faktor motivasi yang mendorong peningkatan produktivitas. Selain itu, kompetensi juga berpengaruh positif terhadap kompensasi, yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan keterampilan dan pengalaman lebih tinggi cenderung menerima kompensasi yang lebih baik.

2) Kompensasi dan Motivasi dalam Hubungannya dengan Kinerja

Studi yang dilakukan oleh Sulpiani Pandari (2021) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Asera Tirta Posidonia Palopo. Sebaliknya, motivasi

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu menjadi faktor utama

dalam meningkatkan produktivitas, tetapi dapat dipengaruhi oleh aspek

lain seperti motivasi dan lingkungan kerja.



3) Kompensasi sebagai Faktor Peningkatan Semangat Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Marta Nasrani Gee, Alwinda Manao, dan Anskaria Simfrosa Gohae (2021) di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Artinya, pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas organisasi.

4) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja di Sektor Ritel

Penelitian oleh Osisio Dohude (2023) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Swalayan Berkat Kasih Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. Temuan ini menunjukkan bahwa di sektor ritel, kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara langsung berkontribusi pada efektivitas kerja mereka, yang menjadikan sistem kompensasi sebagai salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia di industri tersebut.

5) Konsep Kompensasi dalam Perspektif Umum dan Islam

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aswaruddin, Sri Mulyani, Nurul Zahara Bancin, Maulana Yontino, Lutfhia Farhana Putri Lubis, dan Said

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Agil Ad Daran, kompensasi diartikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu atas pencapaian mereka dalam menyelesaikan suatu tugas yang memenuhi standar tertentu. Dalam perspektif Islam, kompensasi dipandang sebagai bentuk keadilan dalam pembayaran upah bagi pekerja berdasarkan kontribusinya dalam produksi kekayaan. Konsep ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya bersifat material, tetapi juga memiliki dimensi moral dan etika dalam penerapannya.

2.2.HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Tabel 5
 Penelitian yang relevan

NO	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Hendra Aris, Ngaliman, Bambang Satriawan	Pengaruh komunikasi interpersonal, kompetensi, dan Penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dinas Kepemudaan dan olahraga provinsi kepulauan riau dengan Semangat kerja sebagai variabel intervening	1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dan tuntutan pekerjaan. 2. Komunikasi interpersonal dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan efektivitas koordinasi dan distribusi peran.
2	Ooktafian Muh. Farhan, Ibrahim Meimoon, Ishak Olfan, Hasan Wahyuddin, Yakup Anggita Permata	Compensation and Placement Influence on Employee Job Satisfaction	3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan pentingnya kebijakan kompensasi yang sesuai untuk kesejahteraan karyawan.



4. Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi karyawan meningkatkan kepuasan dan profesionalisme, menegaskan perlunya mempertimbangkan faktor kemampuan dalam kebijakan penempatan.
5. Kompensasi dan penempatan kerja secara simultan memengaruhi kepuasan kerja sebesar 54,70%, dengan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti.
- 3 Nieke Masruchiyah, Olivia Augesthania Putri Gumay, Cicih Ratnasih Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan Kerja karyawan selama masa pandemi covid-19 di PT. Kao Indonesia
1. Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dibuktikan dengan uji simultan F dengan nilai signifikansi 0,000.
2. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,367 dan nilai signifikansi 0,000, sehingga hipotesis pertama diterima.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,401 dan nilai signifikansi 0,000, mendukung penerimaan hipotesis kedua.
4. Motivasi memiliki pengaruh langsung sebesar 16,08% terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan selama pandemi.
- 4 Deswarta Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja
1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan,

Dan Kinerja dan Keterlibatan dalam penelitian berkontribusi pada kepuasan dan kinerja dosen.

Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan IAIN Sultan Kasim Riau



2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun masih terdapat aspek yang perlu diperbaiki seperti fasilitas kerja, pengawasan, dan promosi karir.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja melalui faktor kompetensi dan motivasi dapat berdampak positif pada produktivitas akademik.

5 Edy Wiranata Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor PDAM Kotabaru Kalimantan Selatan

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi lebih berkomitmen terhadap organisasi.
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, menegaskan bahwa kesejahteraan finansial memengaruhi loyalitas pegawai.
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa kesesuaian keterampilan dengan tuntutan pekerjaan meningkatkan kepuasan pegawai.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, memperkuat pentingnya kebijakan kompensasi dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.
5. Kombinasi kompetensi dan kompensasi berperan dalam meningkatkan kepuasan dan

6 Utami
Permatasari,
Harlen,
Machasin

Pengaruh
Kompetensi
Penempatan
Kerja Terhadap
Kepuasan
Kerja Dan
Kinerja Pegawai
BPKAD Provinsi
Riau



Komitmen Kerja, menunjukkan
perlu nya keseimbangan antara
keterampilan dan insentif
finansial dalam pengelolaan
SDM

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih puas dalam pekerjaannya.
2. Penempatan kerja yang tepat meningkatkan kepuasan kerja, sementara ketidaktepatan dapat menurunkan motivasi dan produktivitas pegawai.
3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menegaskan bahwa kompetensi yang tinggi mendorong kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, memperkuat bahwa kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja berperan dalam produktivitas.
5. Penempatan kerja yang sesuai mengurangi turnover dan meningkatkan moral pegawai, menunjukkan pentingnya kebijakan penempatan berbasis kompetensi.
6. Kinerja dipengaruhi oleh aspek psikologis seperti kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi, menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- 7 G.A.Sumerdana, Pengaruh Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan PT. Sa Mandala
- Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih puas dalam pekerjaannya.
 - Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa kondisi fisik dan non-fisik tempat kerja memengaruhi kesejahteraan pegawai.
 - Kompetensi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, menegaskan bahwa kedua faktor ini saling berkaitan dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.
- 8 Wilfridus Djaga Ngebu, Desak Ketut Sintaasih, Made Subudi Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai
- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaannya cenderung lebih puas.
 - Penempatan kerja yang tepat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai bekerja sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki.
 - Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi memiliki produktivitas lebih baik.
 - Penempatan kerja yang sesuai berkontribusi pada peningkatan kinerja, mengindikasikan bahwa distribusi tugas yang tepat memaksimalkan potensi pegawai.
- 9 Marhamah Izat Rodliyah, Memahami Konsep Kompetensi
- kompetensi karyawan sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Musliyana Sunarti (2024), Karyawan sebagai Bagian dari Perencanaan SDM



Kompetensi karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam perencanaan SDM, kompetensi karyawan harus diidentifikasi dan dikembangkan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- 10 Cindy Fatika Sari, Ibnu Malik Assajad, Moch. Isa Ansori (2023) KOMPETENSI INDIVIDU (Individual Competence)
- Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sumber daya manusia sebagai upaya memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai guna mewujudkan hasil kerja yang berdaya guna dan berhasil guna maka ada dua hal yang sangat mendukung terciptanya kompetensi sumber daya manusia. Faktor-faktor pendukung kompetensi adalah faktor yang berasal dari dalam diri pribadi pegawai dan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan.
- 11 P.N.K. Santi,dan N. Suarmanayasa (2022) Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng
- Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) kompetensi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng. (2) Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Kabupaten Buleleng. (3)
- Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng.
- 12 Imran Ilyas (2021) Analisis Kepuasan Pegawai Honorer Pada Dinas Perhubungan Kota Tanjungpinang merasa kurang puas terhadap variabel- variabel kepuasan kerja untuk mencapai kepuasan kerja yang memuaskan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian berikut kesempatan untuk maju ditemukan bahwa kesempatan untuk maju seorang pegawai honorer memang sangat terbatas.
- 13 Gunawan, Agusta Dian Ellina (2022) Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompensasi Kerja Pegawai PPNPN Pusbang Sdm Aparatur Perhubungan Bogor terdapat pengaruh kompetensi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PPNPN Pusbang SDM Aparatur Perhubungan Bogor, terdapat pengaruh kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PPNPN Pusbang SDM Aparatur Perhubungan Bogor dan terdapat pengaruh kompetensi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi kerja pegawai PPNPN Pusbang SDM Aparatur Perhubungan Bogor.
- 14 Mujiati (2017) Faktor Kepuasan Kerja Pegawai Honorer Di Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Faktor kepuasan kerja pegawai honorer Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kecamatan Watopute Kabupaten Muna yaitu faktor penghargaan berupa gaji atau insentif, faktor kondisi lingkungan kerja seperti hubungan pimpinan dengan pegawai dan hubungan pegawai dengan pegawai, faktor keamanan dalam pekerjaan seperti keselamatan, faktor pekerjaan



yang menantang seperti jam waktu kerja, faktor penempatan kerja yang tepat dan sesuai, faktor peralatan yang menunjang seperti komputer, kendaraan roda dua, sikap pemimpin yang merapikan sosok pribadi yang sosial, bijak, disiplin, dan transparansi dalam pembuatan program yang akan dijalankan, dan faktor kesempatan pegawai honorer untuk maju seperti pengembangan karir.

- | | | | |
|----|--|--|---|
| 15 | Rismayana, Syahrani, Bambang Irawan (2014) | Faktor - Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Kutai Timur | 1. Faktor-fattor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dinas perhubungan, komunikasi, dan informatika kabupaten kutai timur antara lain: Faktor Promosi, Pengawasan, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja
2. Dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, ternyata variabel kedisiplinan pegawai paling dominan dibandingkan dengan variabel lingkungan kerja, variabel pengawasan, dan variabel promosi. |
| 16 | Novarina , Zamhir , Adi Setiawan (2023) | Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Alas Watu Emas Bangkinang | Berdasarkan hasil penelitian analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan |
| 17 | Aswaruddin, Sri Mulyani, Nurul Zahara Bancin, Maulana Yontino, Lutfhia farhana putri | KOMPENSASI | Kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa atau penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang di tugaskannya atau |

lubis , Saad Agri Ad Darain telah mencapai suatu strandart atau target yang ditetapkan. Sedangkan Kompensasi dalam perspektif Islam merupakan upah harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi kekayaan seperti faktor produksi lainnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



- 18 Nabila Putri Konsep Dasar Kepuasan kerja merupakan seentuk rasa senang terhadap apa yang telah dikerjakannya, namun kepuasan kerja bersifat subjektif. Kepuasan antara individu satu dengan individu lainnya cenderung berbeda, karena setiap individu mempunyai kriteria kepuasan tersendiri dalam mengukur tingkat kepuasan hidupnya, namun kepuasan pegaawai dalam bekerja dapat dilihat dari bagaimana kinerja pegawai tersebut namun hal tersebut tidak menjamin pegawai merasa puas karena pada hakikatnya manusia tidak mempunyai rasa puas.

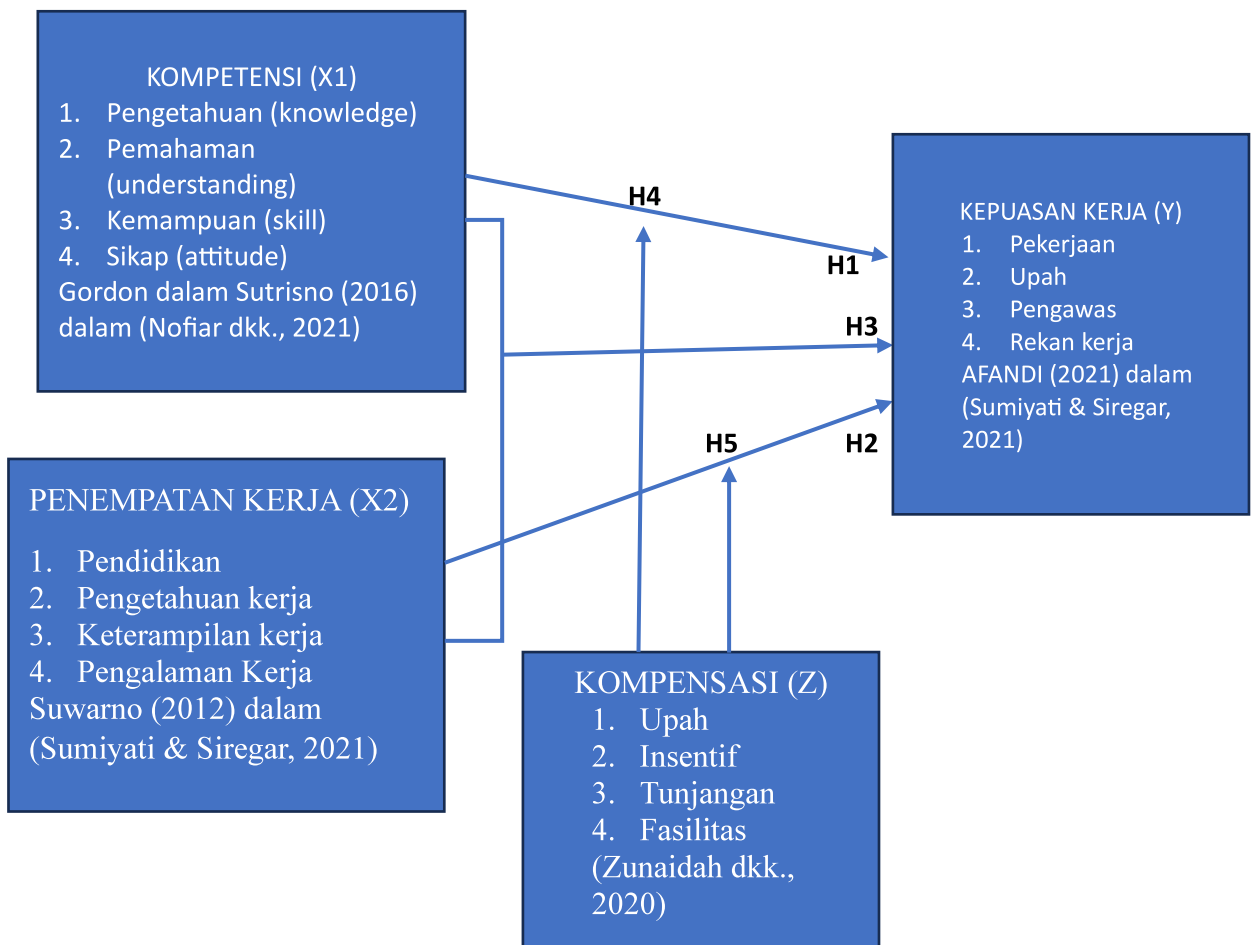
Sumber: Data Diolah 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dalam bentuk parsial artinya pengujian antar variabel X_1 terhadap variabel Y , variabel X_2 terhadap variabel Y , dan simultan yang artinya pengujian ini dilakukan secara bersama-sama antara variabel X_1 , X_2 , terhadap variabel Y dan Z serta disajikan melalui gambar, di bawah ini :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.4. HIPOTESIS

1. **H1:** Kompetensi (X1) berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari.
2. **H2:** Penempatan Kerja (X2) berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari.
3. **H3:** Kompensasi (Z) berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari.
4. **H4:** Kompensasi (Z) memoderasi hubungan antara Kompetensi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari.
5. **H5:** Kompensasi (Z) memoderasi hubungan antara Penempatan Kerja (X2) dengan Kepuasan Kerja (Y) Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN



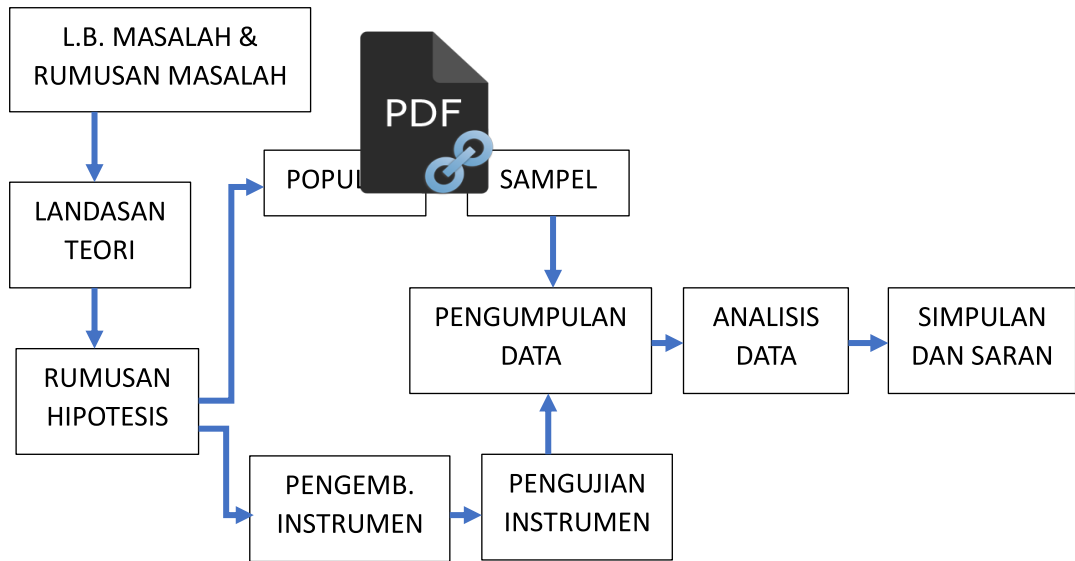
3.1. DESAIN PENELITIAN

(Sugiyono, 2019) dalam bukunya mendefinisikan Metode Penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada metode penelitian kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian kuantitatif yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian dengan metode survey. Menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk mengkaji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, Teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuisioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

Menurut (Sugiyono, 2019) proses penelitian merupakan Langkah-langkah sistematis dan logis yang dilaksanakan dalam melakukan penelitian survey. Adapun proses penelitian survey pada penelitian ini tertera pada gambar berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 2.
Langkah-langkah Penelitian Kuantitatif : Survei
(Sugiyono, 2019)

3.2. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

3.2.1. Variabel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019) Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Variabel Independen (Variabel Bebas), Variabel Dependen (Variabel Terikat) dan variabel moderasi. Variabel Independen menurut (Sugiyono, 2019) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau tibulnya variabel dependen (terikat). Variabel Independen dalam penelitian ini adalah Kompetensi dan Penempatan Kerja. Variabel Dependen menurut (Sugiyono,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2019) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel beba.



Variabel Independen penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Variabel Moderator menurut (Sugiyono, 2019) adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independent dan variabel dependen. Yang menjadi variabel Moderator pada penelitian ini adalah Kompensasi.

3.2.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 6
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Skala Ukur
1	Kompetensi (X1)	Ketidak sesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan pekerjaan	a) Pengetahuan (knowledge) b) Pemahaman (understanding) c) Kemampuan (skill) d) Sikap (attitude)	o Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan tuntutan tugas saya. o keterampilan dan pengetahuan yang saya miliki cukup untuk menjalankan pekerjaan. o saya sering menghadapi kendala dalam bekerja karena pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan.	Likert (1-5)
2	Kompetensi (X1)	Kurangnya Pemahaman Terkait Tupoksi yang dikerjakan	a) Pengetahuan (knowledge) b) Pemahaman (understanding) c) Kemampuan (skill) d) Sikap (attitude)	• Saya memahami tupoksi yang harus saya kerjakan dengan baik • Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai SOP pekerjaan saya.	

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



3	Kompetensi (X1)	Variasi kompetensi antar unit kerja yang menciptakan ketimpangan	<p>Gordon dalam Sutrisno dalam (Nofiar dkk., 2021)</p> <p>a) Pengetahuan (knowledge) b) Pemahaman (understanding) c) Kemampuan (skill) d) Sikap (attitude)</p> <p>Gordon dalam Sutrisno dalam (Nofiar dkk., 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saya memahami resiko dari pekerjaan yang saya lakukan • Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif. • Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan. • Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. 	Likert (1-5)
4	Kompetensi (X1)	Kurangnya Sikap Profesional dalam melaksanakan pekerjaan	<p>1. Pengetahuan (knowledge) 2. Pemahaman (understanding) 3. Kemampuan (skill) 4. Sikap (attitude)</p> <p>Gordon dalam Sutrisno dalam (Nofiar dkk., 2021)</p>	<p>2 Saya selalu berusaha menunjukkan sikap profesional dalam bekerja.</p> <p>3 Saya berusaha menjaga etos kerja yang baik.</p> <p>4 Saya terbuka terhadap kritik dan saran yang dapat meningkatkan kompetensi saya.</p>	Likert (1-5)
5	Penempatan Pegawai (X2)	Tidak semua pegawai memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka,	<p>1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman Kerja</p> <p>Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai dengan pendidikan yang kurang relevan sulit untuk beradaptasi di tempat kerja. • Organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja . • Pegawai dengan pendidikan yang 	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



6	Penempatan Pegawai (X2)	Sebagian pegawai memiliki pengetahuan kerja yang terbatas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman Kerja <p>Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)</p>	<p>Relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang prosedur kerja. • sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan masih minim. • Pelatihan dan edukasi internal Masih Minim. 	Likert (1-5)
7	Penempatan Pegawai (X2)	Kurangnya pelatihan keterampilan yang berbasis praktik menyebabkan pegawai mengalami kesulitan dalam Bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman Kerja <p>Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)</p>	<p>Banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan. • belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik. 	Likert (1-5)
8	Penempatan Pegawai (X2)	Perbedaan Pengalaman Pegawai Senior dan Baru menyebabkan perbedaan produktivitas dan ekspektasi kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman Kerja <p>Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)</p>	<p>Pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja mereka. • Pegawai senior lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. 	Likert (1-5)
9	Kepuasan Kerja (Y)	Menurunnya motivasi pegawai akibat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 	<ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa tugas yang saya jalankan tidak sesuai dengan 	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

10	Kepuasan Kerja (Y)	Upah yang diterima pegawai tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab kerja yang mereka jalankan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan kerja 	Afandi (2021) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)	<p>penempatan yang tidak sesuai</p> <p>4. Rekan kerja kompetensi dan pengalaman kerja saya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saya merasa bidang pekerjaan saya tidak sesuai dengan Pendidikan saya. • Ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi saya membuat saya merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas. • upah yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya. • Saya merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan. • Saya menginginkan kenaikan Upah sesuai dengan beban kerja saya 	Likert (1-5)
11	Kepuasan Kerja (Y)	Minimnya apresiasi dari Pimpinan terhadap kinerja pegawai menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai dalam pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan kerja 	Afandi (2021) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Saya jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan. • Kurangnya perhatian dari pimpinan membuat saya Kurang semangat dalam bekerja. • lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi. 	Likert (1-5)
12	Kepuasan Kerja (Y)	Kurangny solidaritas dalam tim kerja menyebabkan pegawai merasa kurang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan kerja 		<ul style="list-style-type: none"> • Saya sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja. • Minimnya kerja sama antar pegawai menyebabkan saya 	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

13	Kompensasi (Z) (Moderator)	Kesesuaian Beban kerja dan Gaji	<p style="text-align: right;">didukung Afandi (2021) dalam menjalan tugas mer dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas 	<p style="text-align: right;">sulit mencapai target kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya koordinasi dalam tim menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit. • Besaran Gaji Sudah Sesuai dengan kebutuhan Saya. • Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan aturan yang ada. 	Likert (1-5)
14	Kompensasi (Z) (Moderator)	Kurangnnya insentif bagi pegawai dengan beban kerja tinggi	<p style="text-align: right;">Zunaidah (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Resiko pekerjaan saya sesuai dengan gaji yang diberikan. • Saya menginginkan adanya insentif untuk performance kerja yang baik. • Insentif yang saya terima berbeda dengan PNS. • Minimnya insentif membuat saya kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal. • Saya menginginkan adanya Tunjangan untuk PPNPN di luar Gaji. 	Likert (1-5)
15	Kompensasi (Z) (Moderator)	Belum adanya tunjangan bagi PPNPN	<p style="text-align: right;">Zunaidah (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada kesenjangan kesejahteraan antara PPNPN dan ANS yang disebabkan ada tidaknya Tunjangan. • Dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat. 	Likert (1-5)
16	Kompensasi (Z) (Moderator)	Fasilitas kerja yang jarang diperbarui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas Penunjang kerja sudah cukup memadai. • Kantor sudah memenuhi Sebagian 	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Zunaidah (2020)

kebutuhan Fasilitas
kerja
• Perlu penambahan
fasilitas pendukung
kerja.

Sumber : Data diolah, tahun 20

3.3. POPULASI DAN SAMPEL

3.3.1. Populasi

(Sugiyono, 2019) menjelaskan Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) yang bekerja di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau. Jumlah total populasi yang menjadi objek penelitian adalah **134 orang**, yang secara langsung terlibat dalam operasional dan administrasi di lingkungan kerja tersebut.

3.3.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili. Menurut (Sugiyono,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2019) Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampel Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Dalam penelitian ini populasi dan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari yang jumlah populasinya sebanyak 134 orang yang akan dijadikan sampel jenuh dalam penelitian ini.

3.4. SUMBER DATA

Dalam penelitian ini, data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder, yang masing-masing memiliki peran strategis dalam memperoleh informasi yang valid dan mendukung analisis terhadap variabel penelitian.

3.4.1. Data Primer

Menurut (Hardani dkk., 2020) Data primer dalam suatu penelitian diperoleh langsung dari sumbernya dengan melakukan pengukuran, menghitung sendiri dalam bentuk angket, observasi, wawancara dan lain-lain. Menurut (Sugiyono, 2019) Data primer merupakan informasi yang diperoleh langsung dari sumber utama, baik individu maupun kelompok, yang dikumpulkan secara khusus dengan tujuan menjawab permasalahan penelitian. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuesioner, yaitu instrumen penelitian berupa daftar pernyataan terbuka yang disusun untuk menggali persepsi dan pengalaman kerja responden. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis dan terstruktur, sehingga dapat dilakukan analisis

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kuantitatif dengan pendekatan uji statistik guna memahami hubungan antara variabel yang diteliti secara mendalam.

Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh melalui jawaban responden terhadap kuesioner, yang telah disebarakan kepada 100 orang Sampel Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandara Silampari dari populasi sebanyak 134 orang.

3.4.2. Data Sekunder

Menurut (Hardani dkk., 2020) Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari orang lain, kantor yang berupa laporan, profil, buku pedoman, atau Pustaka. Data sekunder merupakan sumber informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, namun tetap memiliki relevansi dengan permasalahan yang diteliti. Menurut (Sugiyono, 2019), data sekunder dapat berupa dokumen administratif, laporan penelitian terdahulu, referensi ilmiah, serta publikasi lainnya yang berhubungan dengan objek penelitian.

Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen yang tersedia di Bandara Silampari, seperti rekapan absensi pegawai, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, laporan hasil kerja periodik, serta literatur akademik yang mendukung analisis terhadap penempatan pegawai, beban kerja, dan kepuasan kerja. Keberadaan data sekunder berfungsi sebagai pelengkap dalam mengonfirmasi hasil penelitian, sekaligus memberikan perspektif yang lebih luas mengenai fenomena yang diteliti.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Menurut (Hardani dkk., 2020) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup observasi, kuesioner, dan dokumentasi, yang masing-masing memiliki peran strategis dalam memastikan kelengkapan serta keakuratan data penelitian

3.5.1. Observasi

Usman dan Purnomo (2004) dalam (Hardani dkk., 2020) menjelaskan Observasi ialah pengamatan dengan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi, menurut (Hardani dkk., 2020) Observasi partisipasi (*participant observation*) ialah jika observer terlibat langsung secara aktif dalam objek yang diteliti atau ikut ambil bagian dalam kehidupan orang yang diobservasi. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data. Peneliti mengamati secara langsung ke lapangan untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi dan berhubungan dengan objek yang diteliti yaitu Variabel penempatan pegawai dan beban kerja serta kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.5.2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuisisioner dalam bentuk pernyataan diberikan kepada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau sebanyak 134 orang pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN).

3.5.3. Dokumentasi

Menurut (Hardani dkk., 2020) Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder yang bersumber dari berbagai dokumen administratif dan referensi ilmiah yang relevan dengan penelitian. Data yang dikumpulkan mencakup jumlah pegawai honorer, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, gambaran umum instansi, serta literatur akademik yang berkaitan dengan penempatan pegawai, beban kerja, dan kepuasan kerja serta Kesejahteraan PPNPN. Dokumentasi ini berfungsi sebagai dasar dalam memperkuat analisis penelitian serta memberikan perspektif yang lebih luas dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.6. INSTRUMEN PENELITIAN

Menurut (Sugiyono, 2011) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, pengukuran dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang dirancang secara sistematis guna memperoleh data yang valid dan reliabel. Instrumen penelitian berfungsi sebagai alat ukur yang memungkinkan responden memberikan jawaban sesuai dengan persepsi dan pengalaman mereka terhadap fenomena yang diteliti.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini terdiri dari 48 item pernyataan yang disusun dari 16 Indikator yang masing-masing indikator dibuatkan 3 buah pernyataan. Setiap pernyataan dalam kuesioner dirancang dengan mengacu pada skala Likert, yang memungkinkan responden memberikan tanggapan berdasarkan tingkat kesetujuan mereka terhadap aspek yang diteliti.

Menurut (Hardani dkk., 2020). Teknik ini memungkinkan responden untuk menilai item pada skala lima hingga tujuh poin tergantung pada jumlah perjanjian atau ketidaksepakatan mereka pada item tersebut. Skala Likert terdiri dari serangkaian pernyataan tentang sikap responden terhadap objek yang diteliti. Setiap pernyataan memiliki 5 poin, dari skala Agree dan Disagree. Masing-masing skor item dijumlahkan untuk menghasilkan skor total bagi responden.

Tabel berikut menyajikan rincian item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian, yang mencakup variabel independen (Kompetensi dan Penempatan Pegawai), variabel dependen (Kepuasan Kerja) dan variabel moderator (Kesejahteraan).

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 7

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Skala Ukur
1	Kompetensi (X1)	Ketidaksesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan pekerjaan	1. Pengetahuan (knowledge) 2. Pemahaman (understanding)	3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kompetensi (X1)	Kurangnya Pemahaman Terhadap Tupoksi yang dikerjakan	3. Kemampuan (skill) 4. Sikap (attitude)	3 pernyataan	
	Kompetensi (X1)	Variasi kompetensi antar unit kerja yang menciptakan ketimpangan	Gordon dalam Sutrisno (2016) dalam (Nofiar dkk., 2021)	3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kompetensi (X1)	Kurangnya Sikap Profesional dalam melaksanakan pekerjaan		3 pernyataan	Likert (1-5)
2	Penempatan Pegawai (X2)	Tidak semua pegawai memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka,		3 pernyataan	Likert (1-5)
	Penempatan Pegawai (X2)	Sebagian pegawai memiliki pengetahuan kerja yang terbatas	1. Pendidikan 2. Pengetahuan kerja 3. Keterampilan kerja 4. Pengalaman Kerja	3 pernyataan	Likert (1-5)
	Penempatan Pegawai (X2)	Kurangnya pelatihan keterampilan yang berbasis praktik menyebabkan pegawai mengalami kesulitan dalam Bekerja.	Suwarno (2012) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)		
	Penempatan Pegawai	Perbedaan Pengalaman		3 pernyataan	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	(X2)	Pegawai Senior dan Baru meneliti perbedaan produktivitas dan ekspektasi			
3	Kepuasan Kerja (Y)	Menurunnya motivasi pegawai akibat penempatan yang tidak sesuai		3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kepuasan Kerja (Y)	Upah yang diterima pegawai tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab kerja yang mereka jalankan. Minimnya apresiasi dari Pimpinan terhadap kinerja pegawai menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai dalam pekerjaan	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan kerja	3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kepuasan Kerja (Y)	Kurangnya solidaritas dalam tim kerja menyebabkan pegawai merasa kurang didukung dalam menjalankan tugas mereka.	Afandi (2021) dalam (Sumiyati & Siregar, 2021)	3 pernyataan	Likert (1-5)
4	Kompensasi (Z) (Moderator)	Kesesuaian Beban kerja dan Gaji		3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kompensasi (Z) (Moderator)	Kurangnya insentif bagi pegawai dengan beban kerja tinggi	1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas	3 pernyataan	Likert (1-5)
	Kompensasi (Z) (Moderator)	Belum adanya tunjangan bagi PPNPN	Zunaidah (2020)	3 pernyataan	Likert (1-5)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kompensasi (Z) (Moderator)	Fasilitas kerja yang jarang dip...	3 pernyataan	Likert (1-5)
-------------------------------	------------------------------------	--------------	-----------------

Sumber : Data diolah, tahun 20...

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. (Hardani dkk., 2020) menyatakan Teknik ini memungkinkan responden untuk menilai item pada skala lima hingga tujuh poin tergantung pada jumlah perjanjian atau ketidaksepakatan mereka pada item tersebut. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada penelitian ini ada 5 kategori dalam pembobotan skala *likert*, yaitu :

- Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
- Tidak Setuju diberi skor 2
- Netral diberi skor 3
- Setuju diberi skor 4
- Sangat Setuju diberi skor 5

Instrumen penelitian yang menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda.

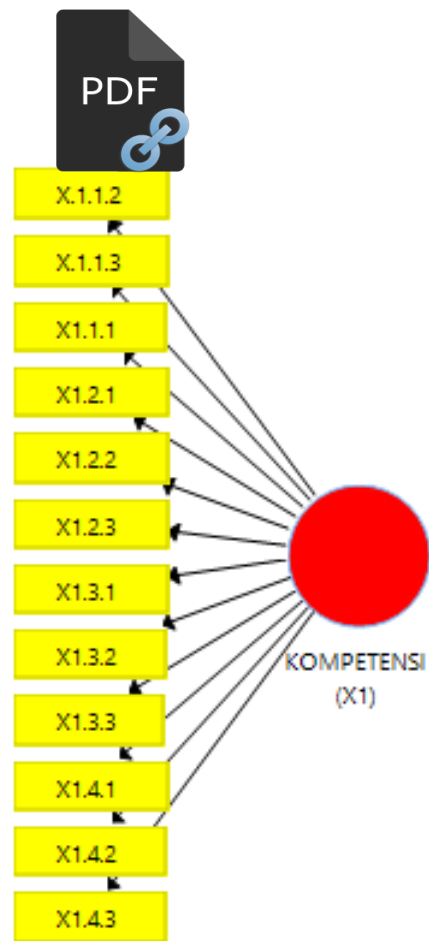
3.7. EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

Menjelaskan hubungan antara variabel laten (konstrak) dengan indikatornya. Indikator adalah variabel teramati yang digunakan untuk mengukur variabel laten.

Protected by PDF Anti-Copy Free

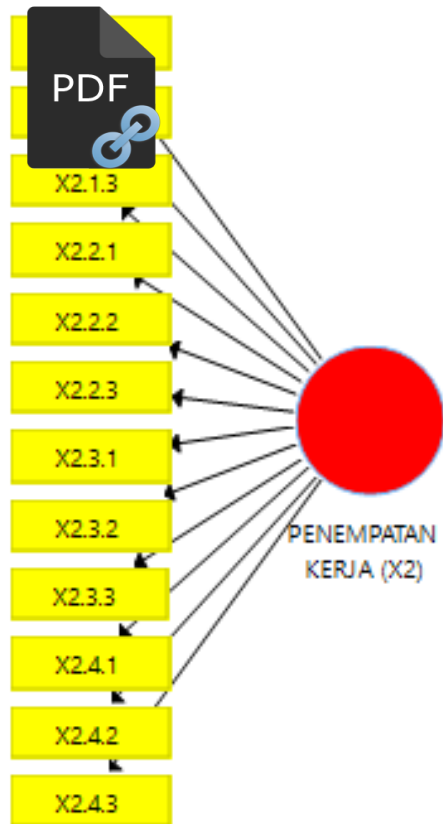
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dalam gambar, ini ditampilkan sebagai panah yang mengarah dari variabel laten ke indikatornya.

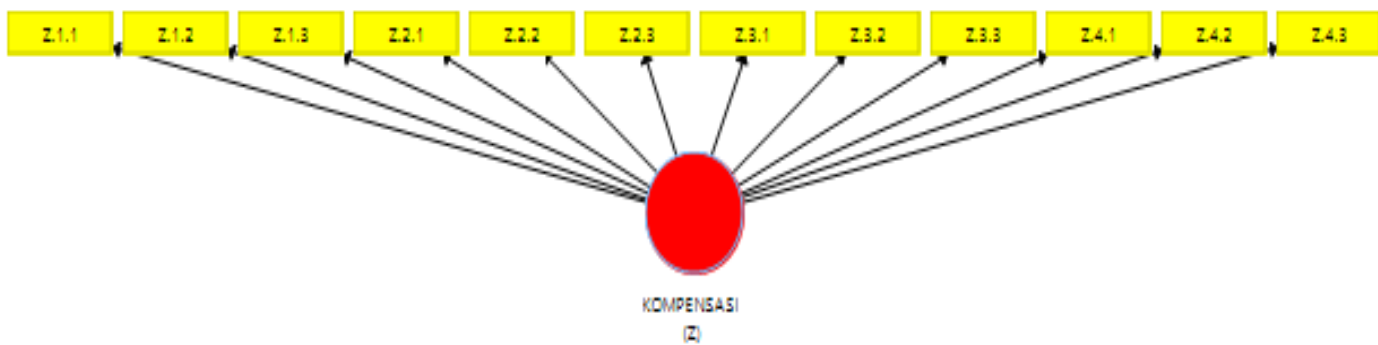


Gambar 3
Hubungan Variabel Kompetensi (X1) dengan Instrumennya

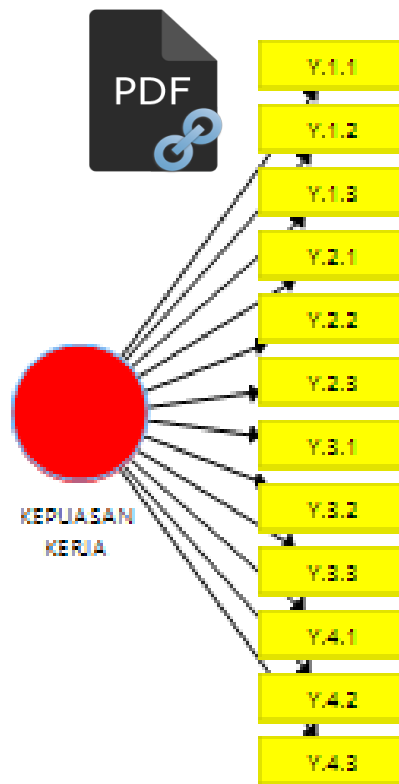
Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 4
Hubungan Variabel Penempatan Kerja (X2) dengan Instrumennya



Gambar 5
Hubungan Variabel Kompensasi (Z) dengan Instrumennya



Gambar 6
Hubungan Variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan Instrumennya

3.8. UJI VALIDITAS

3.8.1. Uji Validitas Konvergen

Menurut Chin (1998) dalam Susanto, dkk. (2020) Uji validitas konvergen (Convergent Validity) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Indikator reflektif dapat dilihat dari nilai loading faktor untuk tiap indikator konstruk. Adapun rumus untuk menghitung Uji Validitas konvergen adalah sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Outer Loading=Korelasi (Indikator, Variabel Laten)

Aturan praktis yang digunakan untuk menilai convergent validity yaitu nilai loading faktor harus lebih tinggi dari 0,7 untuk penelitian bersifat confirmatory dan nilai loading faktor antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup. Menurut Hair, dkk. (2011) dalam Susanto, dkk. (2020) Metode lain untuk mengukur convergent validity adalah dengan Average Variance Extracted (AVE), dengan menggunakan rumus :

$$AVE = \frac{\sum(Outer\ Loading^2)}{Jumlah\ Indikator}$$

jika nilai AVE dari masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,5 maka telah memenuhi kriteria convergent validity

3.8.2. Uji Validitas Diskriminan

Menurut Hair, dkk. (2011) dalam Susanto, dkk. (2020) Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Discriminant validity diukur dari nilai cross loadings dari setiap indikator dan sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker yaitu :

Hitung **Akar Kuadrat AVE** setiap konstruk:

$$\sqrt{AVE_i}$$

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Bandingkan dengan korelasi antar konstruk:

$$AVE_i > \text{Korelasi}(Konstruk_i, Konstruk_j) \quad \forall j \neq i$$



Kriteria:

Jika akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, validitas diskriminan terpenuhi. Discriminant Validity dianggap valid jika nilai loadings dari masing-masing indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai loadings variabel lainnya.

3.9. UJI REABILITAS

Menurut Hamid dan Anwar (2019) Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Rumus Cronbach's Alpha secara umum adalah:


$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana:

- K = jumlah item/indikator
- σ_i^2 = varians tiap indikator
- σ_t^2 = varians total skor indikator

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Rumus Composite Reliability (CR) adalah:


$$\frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 - \sum \theta_i}$$

Dimana:

- λ_i = loading faktor indikator ke variabel laten
- $\theta_i = 1 - \lambda_i^2$ = varians error indikator

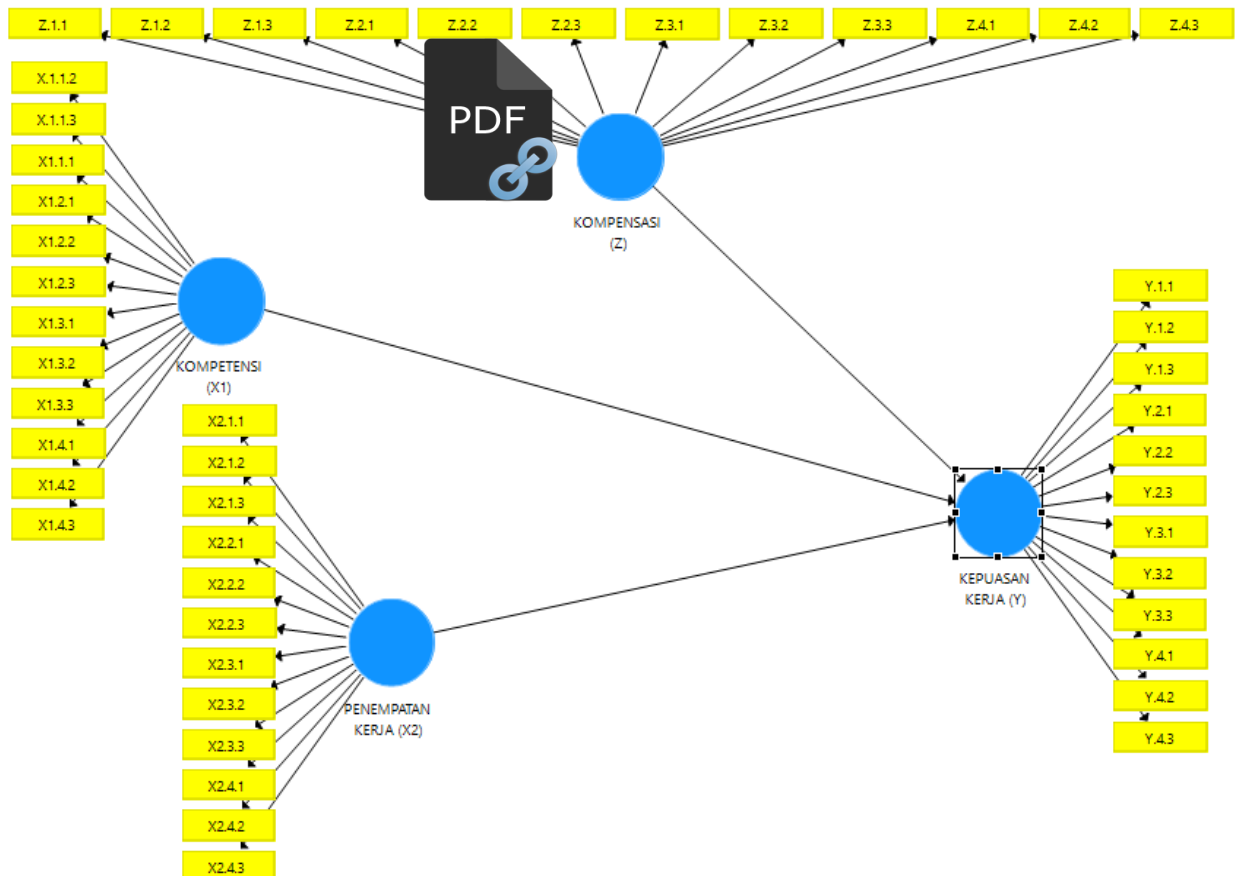
Rule of Thumb untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0.70.

3.10. EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

Menurut Sugiyono (2019) Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistic. Dalam penelitian ini, metode analisis yang akan digunakan adalah Partial Least Square (PLS) yang berbasis persamaan struktural (SEM). Penilaian Inner model menjelaskan hubungan antara variabel laten satu dengan yang lain, termasuk variabel eksogen (variabel independen) dan variabel endogen (variabel dependen). Dalam gambar, ini ditampilkan sebagai panah yang mengarah dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 7

Hubungan Antar Variabel beserta instrumennya

Ada beberapa evaluasi dalam penilaian inner model yaitu R-Square dan estimate for path coefficient.


- R-Square

R-Square dilakukan pada setiap variabel laten endogen dan bertujuan untuk melihat korelasi antar variabel laten. R-Square merupakan pengaruh yang diberikan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen, bertujuan untuk melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel eksogen secara simultan terhadap variabel endogen. dalam inner model

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

PLS-SEM mengukur proporsi varian variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R- Square sama dengan konsep regresi linier, yaitu:


$$R^2 = \frac{\text{variansi yang dijelaskan}}{\text{variansi total}}$$

Nilai R- Square 0,67 menunjukkan bahwa model kuat, 0,33 moderate, dan 0,19 lemah (Haryono, 2016).

- Estimate for path coefficient

Path coefficients bertujuan untuk melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel yang menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel laten, Estimasi koefisien jalur (path coefficient) dalam PLS-SEM dilakukan dengan mengestimasi hubungan linear antar variabel laten pada inner model. Rumus estimasi path coefficient secara matematis dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\beta_{ji} = (Y_i' Y_i)^{-1} Y_i' Y_j$$

Dimana:

- β_{ji} adalah estimasi koefisien jalur dari variabel laten Y_j (eksogen) ke variabel laten Y_i (endogen).
- Y_i dan Y_j adalah skor variabel laten endogen dan eksogen masing-masing.
- Y_i' adalah transpose dari vektor skor variabel laten endogen.

Untuk mengetahui nilai Path coefficients dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping yang juga menghasilkan nilai T (T-value) dan P Value

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
menentukan signifikan pengaruh antar variabel jika $>1,65$ sebesar 10% dan
1,96 sebesar 5% dengan P Value $<0,05$ (Haryono, 2016).



3.11. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan apakah hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian ini diterima atau ditolak, yaitu dengan melihat pengaruh hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai path coefficients, T Statistik dan P Values (Haryono, 2016). Jika path coefficients memiliki nilai > 0 , maka berpengaruh positif. Sebaliknya, jika path coefficients < 0 , maka berpengaruh negatif. T Statistik dan P Values digunakan untuk melihat signifikansi.

Adapun Rumus T-Static adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta}{SE(\beta)}$$

Dimana:

- β = estimasi koefisien jalur (path coefficient)
- $SE(\beta)$ = standar error dari koefisien jalur, diperoleh dari hasil bootstrapping

sedangkan rumus P Values adalah:

$$p\text{-Value} = \begin{cases} 2 \times P(T \geq |t|), & \text{Uji Dua Arah} \\ P(T \geq t), & \text{Uji Satu Arah Kanan} \\ P(T \leq t), & \text{Uji Satu Arah Kiri} \end{cases}$$

Dikatakan memiliki pengaruh signifikan jika nilai T Statistik $\geq 1,96$ dan PValues $\leq 0,05$.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.12. EFEK MODERASI

Efek moderasi terjadi ketika variabel moderator berinteraksi dengan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Pada pengujian efek moderasi dengan menggunakan PLS, penilaian signifikan efek moderasi dilihat pada tabel total effect bukan pada tabel koefisien. Karena dalam efek moderasi bukan hanya dilakukan pengujian efek langsung dari variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga pengujian hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen. Evaluasi model interaksi dilihat dari F-square dengan effect size 0,02; 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate dan kuat (Hair Jr et al., 2021). Jika effect size yang dihasilkan nilainya lemah maka tidak akan berpengaruh terhadap efek moderasi.

3.13. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kantor Bandar Udara Silampari Kota Lubuklinggau, yang beralamat di Jalan Lapter Kelurahan Air Kuti Lubuklinggau 31626 Email bdr.silampari76@gmail.com Telpon 0733-452258 Fax. : 0733-452258. Jadwal penelitian direncanakan mulai bulan April 2025 sampai dengan bulan September 2025 dari mulai pengajuan judul, penyusunan proposal tesis hingga ujian tesis dapat dijelaskan pada tabel 1. berikut ini:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 8. Jadwal Perencanaan Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (tahun 2025)				
		Mai	Juni	Juli	Agt	Sept
1.	Tahapan Persiapan - Pengajuan judul - Persiapan Proposal	■	■	■	■	■
2.	Pembuatan Proposal	■	■	■	■	■
3.	Pengajuan Proposal	■	■	■	■	■
4.	Ujian Seminar Proposal	■	■	■	■	■
5.	Pengumpulan Data	■	■	■	■	■
6.	Pengolahan Data	■	■	■	■	■
7.	Perbaikan Tesis	■	■	■	■	■
8.	Ujian Tesis	■	■	■	■	■

Sumber : Data diolah, tahun 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



4.1. GAMBARAN UMUM OLEH PENELITIAN

Bandara Silampari merupakan salah satu bandara domestik yang terletak di Kota Lubuklinggau, Provinsi Sumatera Selatan. Bandara ini berperan penting sebagai penghubung udara yang mengatasi tantangan geografis wilayah kepulauan dan perbatasan antarprovinsi di Sumatera. Dengan ketinggian sekitar 125 meter di atas permukaan laut, bandara ini dikelola oleh Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

Sejak mulai beroperasi pada tahun 1994, Bandara Silampari telah mengalami perkembangan signifikan, baik dari segi infrastruktur maupun layanan. Terminal penumpang yang luas dan modern menyediakan fasilitas yang memadai, termasuk ruang tunggu, konter check-in, fasilitas kebersihan, serta ruang menyusui, yang mendukung kenyamanan para penumpang. Infrastruktur landasan pacu dan apron dirancang untuk melayani pesawat berbadan sedang seperti Airbus A320 dan Boeing 737, dengan panjang landasan yang terus dikembangkan untuk meningkatkan kapasitas operasional.

Bandara ini melayani beberapa maskapai penerbangan domestik dengan rute utama menuju Palembang dan Jakarta, sehingga menjadi jalur vital bagi mobilitas masyarakat dan distribusi barang di wilayah tersebut. Dari sisi aksesibilitas, Bandara Silampari mudah dijangkau dari pusat kota Lubuklinggau melalui berbagai moda transportasi darat, serta menyediakan area parkir yang memadai bagi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pengguna jasa bandara. Lokasinya yang strategis juga menjadikan bandara ini sebagai pintu gerbang bagi p...angan pariwisata dan investasi di daerah sekitar.



Dalam upaya menjaga keselamatan dan keamanan penerbangan, bandara menerapkan standar operasional yang ketat sesuai regulasi nasional, termasuk sertifikasi kompetensi bagi tenaga kerja dan pengelolaan fasilitas pendukung seperti pemadam kebakaran dan alat berat. Meskipun demikian, tantangan masih ada terutama terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penyesuaian kompensasi agar sejalan dengan standar upah minimum setempat.

Secara keseluruhan, Bandara Silampari merupakan infrastruktur transportasi udara yang vital bagi pertumbuhan ekonomi dan konektivitas regional di Sumatera Selatan. Pengembangan berkelanjutan dan peningkatan profesionalisme dalam pengelolaan bandara menjadi kunci untuk menghadirkan pelayanan publik yang aman, nyaman, dan efisien bagi masyarakat luas.

4.2. IDENTIFIKASI RESPONDEN

4.2.1. Distribusi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PPNPN Bandar Udara Silampari yang berjumlah 134 Orang

4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran proporsi jenis kelamin pada sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 10 Berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 9. Identifikasi Responden berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	96	71,64 %
Wanita	38	28,36 %
Total	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan Tabel 10 mengenai identifikasi responden menurut jenis kelamin di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden Pria sebanyak 96 orang. Jumlah ini lebih banyak dibandingkan dengan responden wanita yang berjumlah 38 orang. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Pria lebih dominan dalam penelitian ini.

4.2.3. Responden Berdasarkan Usia

Usia dapat mengukur tingkat pemikiran seseorang, mulai dari remaja hingga usia lanjut, sehingga hal ini memungkinkan responden memiliki variasi dalam hal usia. Dalam penelitian ini, usia dibagi menjadi empat kategori, yaitu: 17-24 tahun, 25-34 tahun, 35-49 Tahun, dan lebih dari 50 tahun. Identifikasi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 10. Identifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
17-24 Tahun	8	5,97 %
25-34 Tahun	82	61,19 %
35-49 Tahun	38	28,36 %
> 50 Tahun	6	4,48 %
Total	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan Tabel 12 mengenai identifikasi responden berdasarkan usia, jumlah responden yang dominan adalah Pegawai berusia 25-34 tahun, yang mencapai 82 dengan persentase sebanyak 61,19 %. Jumlah ini jauh lebih banyak dibandingkan dengan kategori usia lainnya, seperti usia 35-49 tahun yang terdiri dari 38 Pegawai dengan persentase sebanyak 28,36 %, usia 17-24 tahun terdiri dari 8 Pegawai dengan persentase sebanyak 5,97 %, dan usia di atas 50 tahun yang hanya berjumlah 6 Pegawai dengan persentase sebesar 4,48 %.

4.2.4. Responden Berdasarkan Unit Kerja

Gambaran penyebaran unit kerja pada sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 12 Berikut:

Tabel 11. Identifikasi Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
Avsec	43	32,1 %
Tata usaha	9	6,7 %
Tata terminal	33	24,6 %
Bangland	5	3,7 %
Bangland & AAB	15	11,2 %
AAB	7	5,2 %
PKP-PK	8	6,0 %
Utilitas	9	6,7 %
AMC	5	3,7 %
Total	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Distribusi pegawai menunjukkan variasi yang signifikan di antara berbagai unit kerja. Unit dengan jumlah pegawai terbanyak adalah Avsec

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sebanyak 43 orang (32,1%), diikuti oleh Tata Terminal dengan 33 orang (24,6%). Kelompok menengah di atas Bangland & AAB (15 orang/11,2%), sementara kelompok terkecil kelompok Bangland, AMC, dan AAB dengan masing-masing 5 orang (3,7%). Unit lain seperti Tata Usaha, Utilitas, dan PKP-PK memiliki proporsi yang relatif kecil, berkisar antara 6,0% hingga 6,7%. Variasi distribusi ini mencerminkan karakteristik unik setiap unit dalam hal tanggung jawab dan kebutuhan sumber daya manusia, serta memberikan gambaran awal mengenai potensi perbedaan dinamika kerja dan kepuasan pegawai di setiap unit.

4.3. INSTRUMEN PENELITIAN

1. Variabel X1 (Kompetensi)

Tabel 12. Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan tuntutan tugas saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	26	19,40 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	15	11,19 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian tingkat pendidikan dengan tuntutan tugas, mayoritas responden menyatakan sikap setuju.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 26 responden (19,44%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 53,38% responden merasa latar belakang pendidikan mereka selaras dengan pekerjaan yang diemban. Temuan ini mencerminkan tingkat kecocokan yang cukup tinggi antara kualifikasi akademik dan beban kerja yang ada, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa kompetensi mereka dapat diterapkan secara optimal dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kesesuaian tersebut tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 15 responden (11,19%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pendidikan mereka sesuai dengan tugas yang diemban. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 23,13% pegawai merasa adanya ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan akademis mereka dan pekerjaan nyata di lapangan, yang berpotensi mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kesesuaian pendidikan dan tugas, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan keselarasan antara kualifikasi pendidikan dan penugasan kerja guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 13. keterampilan dan pengetahuan yang saya miliki cukup untuk menjalankan pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	23,13 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	10	7,46 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai cukup tidaknya keterampilan dan pengetahuan untuk menjalankan pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 31 responden (23,13%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 57,46% pegawai merasa keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki memadai untuk melaksanakan tugas pokoknya. Temuan ini mencerminkan tingkat penguasaan kompetensi yang cukup tinggi di kalangan pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar PPNPN di bandara tersebut memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan teknis dan intelektual mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa penguasaan keterampilan dan pengetahuan tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 10 responden (7,46%) "Sangat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tidak Setuju" bahwa keterampilan dan pengetahuan mereka cukup untuk menjalankan pekerjaan. Data ini menunjukkan bahwa sekitar 17,91% pegawai merasa adanya kendala dalam penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai penguasaan keterampilan dan pengetahuan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan kompetensi dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 14. saya sering menghadapi kendala dalam bekerja karena pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	35	26,12 %
Setuju	39	29,10 %
Netral	34	25,37 %
Tidak Setuju	19	14,18 %
Sangat Tidak Setuju	7	5,22 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kendala akibat ketidaksesuaian pendidikan dengan pekerjaan, sebagian besar responden menyatakan adanya kendala tersebut. Secara rinci, sebanyak 35 responden (26,12%)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memilih kategori "Sangat Setuju" dan 39 responden (29,10%) menyatakan "Setuju", menunjukkan sekitar 55,22% pegawai merasa sering menghadapi hambatan kerja karena latar belakang pendidikan mereka tidak selaras dengan tugas yang diemban. Temuan ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara kualifikasi akademik dan pekerjaan nyata di lapangan, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan pegawai. Sebanyak 34 responden (25,37%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa ketidaksesuaian ini tidak selalu menjadi masalah utama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 19 responden (14,18%) "Tidak Setuju" dan 7 responden (5,22%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka sering menghadapi kendala akibat ketidaksesuaian pendidikan dengan pekerjaan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 19,40% pegawai merasa latar belakang pendidikan mereka tidak menjadi penghambat dalam melaksanakan tugas. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kendala akibat ketidaksesuaian pendidikan dan pekerjaan, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penempatan pegawai lebih memperhatikan keselarasan kompetensi dan tugas guna meningkatkan efektivitas serta mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 15. Saya memahami tupoksi yang harus saya kerjakan dengan baik

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	27	20,15 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	38	28,36 %
Tidak Setuju	13	9,70 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pemahaman terhadap tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang harus dikerjakan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 27 responden (20,15%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 53,73% pegawai merasa memahami dengan baik tupoksi yang menjadi tanggung jawab mereka. Temuan ini mencerminkan tingkat pemahaman yang cukup tinggi terhadap tugas dan fungsi kerja yang ada, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kejelasan mengenai ekspektasi pekerjaan dan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan deskripsi jabatan yang berlaku. Sebanyak 38 responden (28,36%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa pemahaman terhadap tupoksi tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 13 responden (9,70%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka memahami

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

tupoksi dengan baik. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 17,91% pegawai merasa kurang dan mengalami kesulitan dalam memahami tugas pokok dan fungsinya. Hal ini berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai pemahaman tupoksi, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sosialisasi dan penjelasan tupoksi dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 16. Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai SOP pekerjaan saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	15	11,19 %
Setuju	49	36,57 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	20	14,93 %
Sangat Tidak Setuju	17	12,69 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pemahaman terhadap SOP (Standard Operating Procedure) pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 49 responden (36,57%) memilih kategori "Setuju" dan 15 responden (11,19%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 47,76% pegawai merasa memiliki

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pemahaman yang baik terhadap SOP pekerjaan mereka. Temuan ini mencerminkan bahwa hampir seluruh pegawai di bandara tersebut merasa memahami prosedur dalam melaksanakan tugas pokoknya. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa pemahaman terhadap SOP tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, proporsi yang signifikan yaitu 20 responden (14,93%) "Tidak Setuju" dan 17 responden (12,69%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka memiliki pemahaman yang baik mengenai SOP pekerjaan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 27,62% pegawai merasa kurang memahami atau mengalami kesulitan dengan prosedur operasional standar yang berlaku, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan konsistensi pelaksanaan tugas. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai pemahaman SOP, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sosialisasi dan pelatihan terhadap SOP dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 17. Saya memahami resiko dari pekerjaan yang saya lakukan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	36	26,87 %
Setuju	35	26,12 %
Netral	36	26,87 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	9	6,72 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pemahaman terhadap risiko pekerjaan, distribusi jawaban menunjukkan persepsi yang beragam. Secara rinci, sebanyak 36 responden (26,87%) memilih kategori "Sangat Setuju" dan 35 responden (26,12%) menyatakan "Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,99% pegawai merasa memahami risiko dari pekerjaan yang mereka lakukan. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih dari separuh pegawai di bandara tersebut memiliki kesadaran yang cukup baik terhadap potensi bahaya atau tantangan yang melekat dalam tugas mereka sehari-hari. Sebanyak 36 responden (26,87%) memilih jawaban "Netral", proporsi yang sama dengan kategori "Sangat Setuju", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa pemahaman risiko tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 9 responden (6,72%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka memahami risiko pekerjaan dengan baik. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,15%

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai merasa kurang memahami atau meremehkan risiko yang terkait dengan tugas pokok mereka yang berpotensi mempengaruhi keselamatan kerja dan kepuasan mereka secara keseluruhan, data menunjukkan adanya kesadaran yang cukup positif mengenai pemahaman risiko pekerjaan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sosialisasi dan pelatihan terhadap aspek keselamatan dan risiko kerja dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 18. Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	28	20,90 %
Setuju	44	32,84 %
Netral	34	25,37 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 44 responden (32,84%) memilih kategori "Setuju" dan 28 responden (20,90%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 53,74% pegawai merasa mampu menyelesaikan tugas yang

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

diberikan dengan efektif. Temuan ini mencerminkan tingkat kepercayaan diri yang cukup tinggi dan pegawai terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebanyak 34 responden (25,37%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa efektivitas penyelesaian tugas tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan efektif. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,90% pegawai merasa mengalami kesulitan atau belum optimal dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, yang berpotensi mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan kompetensi dan dukungan operasional dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 19. Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	26	19,40 %
Setuju	41	30,60 %
Netral	35	26,12 %
Tidak Setuju	20	14,93 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNNP di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kepemilikan keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 41 responden (30,60%) memilih kategori "Setuju" dan 26 responden (19,40%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 50,00% pegawai merasa memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Temuan ini mencerminkan bahwa separuh pegawai di bandara tersebut memiliki keyakinan terhadap kemampuan teknis mereka dalam menjalankan tugas pokoknya. Sebanyak 35 responden (26,12%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa penguasaan keterampilan teknis tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 20 responden (14,93%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan. Angka ini menunjukkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sekitar 23,89% pegawai merasa kurang menguasai atau mengalami kesulitan dengan keterampilan teknis yang diperlukan dalam pekerjaan mereka, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai penguasaan keterampilan teknis, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan kompetensi teknis dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 20. Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	29	21,64 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	16	11,94 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 29 responden (21,64%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,22% pegawai

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

merasa memiliki kemampuan yang baik dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Temuan ini mencerminkan tingkat kompetensi permasalah yang cukup tinggi di kalangan pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar PPNPN di bandara tersebut memiliki keyakinan terhadap kemampuan analitis dan keterampilan mereka dalam menghadapi tantangan operasional sehari-hari. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kemampuan pemecahan masalah tidak menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 16 responden (11,94%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 22,39% pegawai merasa kurang mampu atau mengalami kesulitan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan mereka, yang berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kemampuan pemecahan masalah, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan keterampilan pemecahan masalah dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 21. Saya selalu berusaha menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	23,13 %
Setuju	40	29,85 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	13	9,70 %
Sangat Tidak Setuju	19	14,18 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai upaya menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 40 responden (29,85%) memilih kategori "Setuju" dan 31 responden (23,13%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,98% pegawai merasa selalu berusaha menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas mereka. Temuan ini mencerminkan tingkat komitmen yang cukup tinggi terhadap nilai-nilai profesionalisme di kalangan pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar PPNPN di bandara tersebut memiliki kesadaran terhadap pentingnya menjaga standar perilaku dan etika kerja yang baik. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa perilaku profesional tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 13 responden (9,70%) "Tidak Setuju" dan 19 responden (14,18%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka selalu berusaha

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 28% pegawai merasa kurang mampu atau tidak konsisten dalam menunjukkan sikap profesional, yang berpotensi mempengaruhi citra organisasi dan kepuasan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai upaya menunjukkan sikap profesional, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan kesadaran dan komitmen terhadap nilai-nilai profesionalisme dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 22. Saya berusaha menjaga etos kerja yang baik dengan bekerja secara disiplin dan konsisten

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	29	21,64 %
Setuju	39	29,85 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	18	13,43 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai upaya menjaga etos kerja yang baik dengan bekerja secara disiplin dan konsisten, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 39 responden (29,85%) memilih kategori "Setuju" dan 29 responden (21,64%) menyatakan "Sangat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 51,49% pegawai merasa berusaha menjaga etos kerja yang baik melalui disiplin dan konsistensi dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan tingkat komitmen yang cukup tinggi terhadap nilai-nilai kerja yang positif di kalangan pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar PPNPN di bandara tersebut memiliki kesadaran terhadap pentingnya menjaga kedisiplinan dan konsistensi sebagai bagian dari profesionalisme mereka. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa etos kerja tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, proporsi yang signifikan yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 18 responden (13,43%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka berusaha menjaga etos kerja yang baik dengan bekerja secara disiplin dan konsisten. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 26,86% pegawai merasa kurang mampu atau tidak konsisten dalam menjaga etos kerja yang baik, yang berpotensi mempengaruhi kinerja individu dan kualitas layanan bandara. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai upaya menjaga etos kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan kesadaran dan komitmen terhadap etos kerja dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 23. Saya terbuka terhadap kritik dan saran yang dapat meningkatkan kompetensi saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	23	17,16 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	29	21,64 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	22	16,42 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai keterbukaan terhadap kritik dan saran untuk peningkatan kompetensi, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 23 responden (17,16%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 51,49% pegawai merasa terbuka terhadap kritik dan saran yang dapat meningkatkan kompetensi mereka. Temuan ini mencerminkan tingkat kemauan yang cukup tinggi di kalangan pegawai untuk menerima masukan dari orang lain sebagai bagian dari proses pengembangan diri dan peningkatan kinerja. Sebanyak 29 responden (21,64%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa keterbukaan terhadap kritik tidak menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan kompetensi mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 22 responden (16,42%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka terbuka terhadap kritik dan saran untuk meningkatkan kompetensi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 26,87% pegawai merasa kurang terbuka atau enggan menerima masukan dari orang lain, yang berpotensi mempengaruhi proses belajar dan pengembangan profesional mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai keterbukaan terhadap kritik dan saran, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung umpan balik konstruktif dan pengembangan kompetensi berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

2. Variabel X2 (Penempatan Kerja)

Tabel 24. Pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan sulit untuk beradaptasi di tempat kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	37	27,61 %
Setuju	37	27,61 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	9	6,72 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesulitan adaptasi pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 37 responden (27,61%)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memilih kategori "Sangat Setuju" dan 37 responden (27,61%) menyatakan "Setuju", menunjukkan sekitar 55,22% pegawai merasa pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan mengalami kesulitan untuk beradaptasi di tempat kerja. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa keselarasan antara pendidikan dan tugas kerja memainkan peran penting dalam proses adaptasi awal dan kelancaran pelaksanaan tugas. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu adaptasi tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 9 responden (6,72%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan sulit untuk beradaptasi di tempat kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,15% pegawai merasa latar belakang pendidikan tidak menjadi penghambat utama dalam proses adaptasi kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai tantangan adaptasi bagi pegawai dengan pendidikan tidak sesuai, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan proses penempatan dan orientasi pegawai baru memperhatikan aspek keselarasan pendidikan dan tugas guna meningkatkan efektivitas serta mengurangi hambatan dalam proses adaptasi karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 25. Organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	33	24,63 %
Setuju	43	32,09 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kebijakan organisasi untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa organisasi belum memiliki kebijakan yang memadai. Secara rinci, sebanyak 43 responden (32,09%) memilih kategori "Setuju" dan 33 responden (24,63%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 56,72% pegawai merasa organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang signifikan di kalangan pegawai bahwa terdapat kelemahan dalam kebijakan penempatan sumber daya manusia di bandara tersebut. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kebijakan penempatan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja. Data ini menunjukkan bahwa sekitar 20,90% pegawai merasa organisasi memiliki kebijakan yang memadai dalam hal penyesuaian pendidikan dan penempatan kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya kebijakan penyesuaian pendidikan dengan penempatan kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan kebijakan penempatan yang lebih strategis dan berbasis kompetensi guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 26. Pegawai dengan pendidikan yang Relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	30	22,39 %
Setuju	43	32,09 %
Netral	34	25,37 %
Tidak Setuju	17	12,69 %
Sangat Tidak Setuju	10	7,46 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kecepatan adaptasi pegawai dengan pendidikan relevan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 43 responden (32,09%) memilih kategori "Setuju"

Protected by PDF Anti-Copy Free

[\(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark\)](#)
dan 30 responden (22,39%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 54,48% responden merasa pegawai dengan pendidikan yang relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa keselarasan antara latar belakang pendidikan dan tuntutan pekerjaan memainkan peran penting dalam proses adaptasi awal dan kelancaran pelaksanaan tugas. Sebanyak 34 responden (25,37%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu adaptasi tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 17 responden (12,69%) "Tidak Setuju" dan 10 responden (7,46%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai dengan pendidikan yang relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,15% pegawai merasa latar belakang pendidikan tidak menjadi faktor penentu utama dalam kecepatan adaptasi kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai manfaat pendidikan relevan bagi proses adaptasi kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan proses rekrutmen dan penempatan pegawai memperhatikan aspek keselarasan pendidikan dan tugas guna meningkatkan efektivitas serta mempercepat proses adaptasi karyawan baru.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 27. Sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup terhadap prosedur kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	28	20,90 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	15	11,19 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 28 responden (20,90%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,23% pegawai merasa bahwa memang terdapat rekan kerja mereka yang kurang memahami prosedur kerja dengan baik. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi kolektif yang signifikan di kalangan pegawai bahwa pemahaman terhadap prosedur operasional masih menjadi tantangan dalam lingkungan kerja. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu pemahaman prosedur tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 15 responden (11,19%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa sebagian pegawai tidak

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memiliki pemahaman yang cukup tentang prosedur kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 48,5% pegawai merasa rekan-rekan mereka sudah memiliki pemahaman memadai terhadap prosedur kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya pemahaman prosedur kerja oleh sebagian pegawai, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sosialisasi dan pelatihan terhadap prosedur kerja dilakukan secara optimal dan merata guna meningkatkan efektivitas serta mengurangi kesenjangan pengetahuan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 28. sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan masih minim.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	16	11,94 %
Setuju	49	36,57 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	19	14,18 %
Sangat Tidak Setuju	17	12,69 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai minimnya sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 49 responden (36,57%) memilih kategori "Setuju" dan 16 responden (11,94%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 48,51% pegawai merasa sosialisasi kebijakan baru terkait

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pekerjaan masih minim. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa komunikasi informasi kebijakan dari manajemen organisasi berjalan secara optimal. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu sosialisasi kebijakan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 19 responden (14,18%) "Tidak Setuju" dan 17 responden (12,69%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan masih minim. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 26,87% pegawai merasa sosialisasi kebijakan sudah berjalan dengan baik dan memadai. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya sosialisasi kebijakan baru, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan komunikasi internal dan mekanisme sosialisasi kebijakan yang lebih efektif guna meningkatkan transparansi informasi dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 29. Pelatihan dan edukasi internal Masih Minim.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	39	29,10 %
Setuju	36	26,87 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	17	12,69 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai minimnya pelatihan dan edukasi internal, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 39 responden (29,10%) memilih kategori "Sangat Setuju" dan 36 responden (26,87%) menyatakan "Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,97% pegawai merasa pelatihan dan edukasi internal masih minim. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa pengembangan kompetensi melalui program pelatihan dan edukasi internal belum berjalan secara optimal. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu pengembangan kompetensi tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 17 responden (12,69%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pelatihan dan edukasi internal masih minim. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,90% pegawai merasa program pelatihan dan edukasi internal sudah

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

berjalan dengan baik dan memadai. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya pelatihan dan edukasi internal, meskipun terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan program pengembangan kompetensi dan edukasi internal secara berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas serta kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 30. Banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	30	22,39 %
Setuju	48	35,82 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	12	8,96 %
Sangat Tidak Setuju	13	9,70 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai penguasaan bidang kerja pegawai, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya. Secara rinci, sebanyak 48 responden (35,82%) memilih kategori "Setuju" dan 30 responden (22,39%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 58,21% pegawai merasa memang terdapat rekan kerja mereka yang kurang menguasai bidang kerjanya. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi kolektif yang signifikan di kalangan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai bahwa tingkat penguasaan kompetensi teknis dan fungsional masih menjadi tantangan lingkungan kerja. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu penguasaan bidang kerja tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 12 responden (8,96%) "Tidak Setuju" dan 13 responden (9,70%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 18,66% pegawai merasa rekan-rekan mereka sudah memiliki penguasaan yang memadai terhadap bidang kerja masing-masing. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya penguasaan bidang kerja oleh sebagian pegawai, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan program pengembangan kompetensi dan peningkatan keterampilan teknis dilakukan secara optimal dan merata guna meningkatkan efektivitas serta mengurangi kesenjangan kemampuan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 31. Pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	27	20,15 %
Setuju	47	35,07 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	16	11,94 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh pengalaman praktik terhadap kecepatan penyelesaian pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 47 responden (35,07%) memilih kategori "Setuju" dan 27 responden (20,15%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,22% pegawai merasa pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa pengalaman lapangan memainkan peran penting dalam efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu pengalaman praktik tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 16 responden (11,94%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 22,39% pegawai merasa pengalaman praktik tidak menjadi faktor penentu utama dalam kecepatan penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai manfaat pengalaman praktik bagi efisiensi kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan proses rekrutmen dan pengembangan pegawai memperhatikan aspek pengalaman praktik guna meningkatkan efektivitas serta mempercepat proses adaptasi dan produktivitas karyawan.

Tabel 32. belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	32	23,88 %
Setuju	48	35,82 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	9	6,72 %
Sangat Tidak Setuju	15	11,19 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai keberadaan sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik. Secara rinci, sebanyak 48 responden (35,82%) memilih kategori "Setuju" dan 32 responden (23,88%)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 59,70% pegawai merasa memang belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik dan teori tersebut. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan berbasis pengalaman praktik masih menjadi kebutuhan yang belum terpenuhi secara optimal. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu sistem pelatihan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 9 responden (6,72%) "Tidak Setuju" dan 15 responden (11,19%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 17,91% pegawai merasa sudah tersedia sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik yang memadai. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya sistem pelatihan berbasis pengalaman praktik, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengembangan sistem pelatihan yang lebih terstruktur dan berbasis pengalaman kerja nyata guna meningkatkan efektivitas serta kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 33. Pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	32	23,88 %
Setuju	43	32,09 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	15	11,19 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kecepatan pemahaman prosedur pekerjaan oleh pegawai senior, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 43 responden (32,09%) memilih kategori "Setuju" dan 32 responden (23,88%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,97% pegawai merasa pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa pengalaman kerja memberikan keuntungan dalam hal adaptasi dan penguasaan prosedur operasional. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu pengalaman kerja tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 15 responden (11,19%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan. Angka ini menunjukkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sekitar 21,64% pegawai merasa masa kerja tidak menjadi faktor penentu utama dalam kecepatan pelaksanaan prosedur kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan ada hipotesis yang cukup signifikan mengenai manfaat pengalaman kerja bagi pemahaman prosedur, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pemanfaatan pengalaman pegawai senior secara optimal dalam proses mentoring dan transfer pengetahuan guna meningkatkan efektivitas serta mempercepat proses adaptasi pegawai baru.

Tabel 34. Pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja mereka..

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	32	23,88 %
Setuju	42	31,34 %
Netral	29	21,64 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	17	12,69 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kebutuhan bimbingan bagi pegawai baru untuk memastikan efektivitas kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 42 responden (31,34%) memilih kategori "Setuju" dan 32 responden (23,88%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,22% pegawai merasa pegawai baru

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja mereka. Temuan ini menunjukkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa proses rekrutmen dan pendampingan bagi pegawai baru merupakan hal yang penting untuk mencapai kinerja yang optimal. Sebanyak 29 responden (21,64%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu bimbingan pegawai baru tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 17 responden (12,69%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja mereka. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 23,13% pegawai merasa pegawai baru sudah dapat bekerja secara efektif tanpa memerlukan bimbingan yang intensif. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai pentingnya bimbingan bagi pegawai baru, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan program orientasi dan mentoring bagi pegawai baru dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas serta mempercepat proses adaptasi karyawan baru dalam lingkungan kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 35. Pegawai senior lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	18,66 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	29	21,64 %
Tidak Setuju	17	12,69 %
Sangat Tidak Setuju	18	13,43%
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai tingkat kepercayaan diri pegawai senior dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 25 responden (18,66%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,24% pegawai merasa pegawai senior lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa pengalaman kerja memberikan keuntungan psikologis berupa peningkatan kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sebanyak 29 responden (21,64%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kepercayaan diri tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 17 responden (12,69%) "Tidak Setuju" dan 18 responden (13,43%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa pegawai senior lebih percaya diri

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 12% pegawai merasa masa kerja tidak menjadi faktor penentu dalam tingkat kepercayaan diri untuk mengambil keputusan. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai manfaat pengalaman kerja bagi peningkatan kepercayaan diri, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pemanfaatan pengalaman pegawai senior secara optimal dalam proses mentoring dan pengambilan keputusan strategis guna meningkatkan efektivitas serta mempercepat proses penyelesaian masalah dalam lingkungan kerja.

3. Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Tabel 36. Tugas yang saya jalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	39	29,10 %
Setuju	38	28,36 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	15	11,19 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian tugas dengan kompetensi dan pengalaman kerja, mayoritas responden menyatakan sikap

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

setuju terhadap pernyataan bahwa tugas yang dijalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja mereka. Secara rinci, sebanyak 39 responden (29,10%) memilih kategori "Sangat Setuju" dan 38 responden (28,36%) menyatakan "Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 57,46% pegawai merasa tugas yang mereka jalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja mereka. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa terdapat ketidaksesuaian antara penugasan kerja nyata dan latar belakang serta keahlian yang mereka miliki. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kesesuaian tugas tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 15 responden (11,19%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa tugas yang dijalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja mereka. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 19,40% pegawai merasa tugas yang diberikan sudah sesuai dengan latar belakang dan pengalaman kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai ketidaksesuaian tugas dengan kompetensi dan pengalaman kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penempatan tugas dan pengembangan kompetensi dilakukan secara optimal dan sesuai

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
dengan prinsip penugasan berbasis keahlian guna meningkatkan efektivitas serta kepuasan dalam pekerjaan dan tanggung jawab karyawan.

Tabel 37. Bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan Pendidikan saya.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	33	24,63 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	11	8,21 %
Sangat Tidak Setuju	14	10,45 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian bidang pekerjaan dengan pendidikan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa bidang pekerjaan mereka tidak sesuai dengan pendidikan mereka. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 33 responden (24,63%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 58,21% pegawai merasa bidang pekerjaan mereka tidak sesuai dengan pendidikan yang mereka miliki. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan akademis dan tugas kerja nyata di lapangan. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kesesuaian pendidikan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sebagian responden, yaitu 11 responden (8,21%) "Tidak Setuju" dan 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" bahwa bidang pekerjaan mereka tidak sesuai dengan pendidikan mereka. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 18,66% pegawai merasa bidang pekerjaan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan akademis mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai ketidaksesuaian bidang pekerjaan dengan pendidikan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penempatan tugas dan pengembangan kompetensi dilakukan secara optimal dan sesuai dengan prinsip penugasan berbasis keahlian guna meningkatkan efektivitas serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 38. Ketidakesuaian penempatan kerja dengan kompetensi membuat saya merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	29	21,64 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	15	11,19 %
Sangat Tidak Setuju	15	11,19 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi terhadap rasa percaya diri dalam

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menjalankan tugas, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 29 responden (21,64%) memilih kategori "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,22% pegawai merasa ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi membuat mereka kurang percaya diri dalam menjalankan tugas. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa keselarasan antara penugasan kerja dan kemampuan individu memainkan peran penting dalam membangun keyakinan diri terhadap kinerja mereka. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kesesuaian penempatan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 15 responden (11,19%) "Tidak Setuju" dan 15 responden (11,19%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi membuat mereka merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 22,38% pegawai merasa ketidaksesuaian penempatan kerja tidak berdampak signifikan terhadap rasa percaya diri mereka dalam bekerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai dampak negatif ketidaksesuaian penempatan kerja terhadap rasa percaya diri pegawai, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penempatan tugas dilakukan secara

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

optimal berdasarkan kompetensi individu guna meningkatkan kepercayaan diri serta efektivitas dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.



Tabel 39. Upah yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	28	20,90 %
Setuju	44	32,84 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	16	11,94 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian upah dengan beban kerja dan tanggung jawab, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 44 responden (32,84%) memilih kategori "Setuju" dan 28 responden (20,90%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 53,74% pegawai merasa upah yang mereka terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih dari separuh pegawai di bandara tersebut memiliki persepsi bahwa sistem kompensasi mereka berbanding lurus dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kesesuaian upah tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 16 responden (11,94%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa upah yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 22,39% pegawai merasa adanya ketidaksesuaian antara upah yang diterima dengan tingkat beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban, yang berpotensi mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kesesuaian upah dengan beban kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan kebijakan kompensasi dilakukan secara adil dan transparan guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 40. Saya merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	23,13 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai persepsi terhadap beban kerja di

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

unit lain, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa mereka merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan. Secara rinci, sebanyak 35 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 31 responden (23,13%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 57,46% pegawai merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan dibandingkan dengan unit tempat mereka bekerja. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa terdapat ketidakseimbangan beban kerja antar unit di bandara tersebut. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa perbandingan beban kerja tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 18,66% pegawai merasa beban kerja di unit mereka sudah seimbang atau bahkan lebih ringan dibandingkan unit lain. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai ketidakseimbangan beban kerja antar unit, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan penjadwalan dan distribusi beban kerja dilakukan secara adil dan transparan guna meningkatkan efektivitas serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Tabel 41. Saya menginginkan kenaikan Upah sesuai dengan beban kerja saya.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	39	29,10 %
Setuju	36	26,87 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	17	12,69 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai keinginan kenaikan upah sesuai dengan beban kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 39 responden (29,10%) memilih kategori "Sangat Setuju" dan 36 responden (26,87%) menyatakan "Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,97% pegawai menginginkan kenaikan upah yang sesuai dengan beban kerja yang mereka emban. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa upah yang diterima saat ini belum seimbang dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kenaikan upah tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 17 responden (12,69%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka menginginkan kenaikan upah sesuai dengan beban kerja mereka. Angka ini menunjukkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sekitar 20,90% pegawai merasa upah yang diterima sudah sesuai atau mereka tidak memiliki keluhan mengenai kenaikan upah. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya perbedaan yang cukup signifikan mengenai ketidaksesuaian upah dengan beban kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan kebijakan kompensasi dilakukan secara adil dan transparan serta sejalan dengan prinsip kesetaraan dalam penghargaan terhadap kontribusi pegawai guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 42. Saya jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan.



Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	29	21,64 %
Setuju	47	35,07 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	14	10,45 %
Sangat Tidak Setuju	13	9,70 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai frekuensi mendapatkan apresiasi dari pimpinan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa mereka jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan. Secara rinci, sebanyak 47 responden (35,07%) memilih kategori "Setuju" dan 29 responden (21,64%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 56,73% pegawai merasa jarang mendapatkan apresiasi dari

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pimpinan. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan  bahwa pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi mereka oleh  manajemen masih kurang berjalan optimal. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu apresiasi tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 14 responden (10,45%) "Tidak Setuju" dan 13 responden (9,70%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,15% pegawai merasa sudah sering mendapatkan apresiasi dari pimpinan. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai kurangnya apresiasi dari pimpinan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sistem penghargaan dan apresiasi dilakukan secara berkala dan bermakna guna meningkatkan motivasi serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 43. Kurangnya perhatian dari pimpinan membuat saya Kurang semangat dalam bekerja.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	36	26,87 %
Setuju	44	32,84 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	10	7,46 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh kurangnya perhatian pimpinan terhadap semangat kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa kurangnya perhatian dari pimpinan membuat mereka kurang semangat dalam bekerja. Secara rinci, sebanyak 44 responden (32,84%) memilih kategori "Setuju" dan 36 responden (26,87%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 59,71% pegawai merasa kurangnya perhatian pimpinan berdampak negatif terhadap semangat kerja mereka. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa perhatian dan dukungan dari pihak manajemen memainkan peran penting dalam mempertahankan motivasi dan antusiasme kerja. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu perhatian pimpinan tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 10 responden (7,46%) "Tidak Setuju" dan 12

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa kurangnya perhatian dari pimpinan membuat mereka kurang semangat dalam bekerja. Angka ini menunjukkan bahwa sel 2% pegawai merasa kurangnya perhatian pimpinan tidak secara signifikan mempengaruhi semangat kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai dampak negatif kurangnya perhatian pimpinan terhadap semangat kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan komunikasi dan perhatian dari pimpinan dilakukan secara optimal guna meningkatkan motivasi serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 44. lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	29,85 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	13	9,70 %
Sangat Tidak Setuju	13	9,70 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh apresiasi pimpinan terhadap produktivitas lingkungan kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kategori "Setuju" dan 31 responden (29,85%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 29,85% pegawai merasa lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi. Temuan ini mencerminkan persepsi yang sangat tinggi di kalangan pegawai bahwa pengakuan dan apresiasi dari atasan memainkan peran krusial dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong kinerja yang lebih baik. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu apresiasi pimpinan tidak menjadi pertimbangan utama dalam persepsi mereka terhadap produktivitas kerja. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 13 responden (9,70%) "Tidak Setuju" dan 13 responden (9,70%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 19,40% pegawai merasa apresiasi pimpinan tidak secara signifikan mempengaruhi produktivitas lingkungan kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang sangat signifikan mengenai pentingnya apresiasi pimpinan bagi peningkatan produktivitas kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan sistem apresiasi dan penghargaan dari pimpinan dilakukan secara berkala dan bermakna guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, motivasi pegawai lebih tinggi, serta meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Tabel 45. Saya sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	40	29,85 %
Setuju	44	32,84 %
Netral	30	22,39 %
Tidak Setuju	12	8,96 %
Sangat Tidak Setuju	8	5,97 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai dukungan dari rekan kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju terhadap pernyataan bahwa mereka sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja. Secara rinci, sebanyak 44 responden (32,84%) memilih kategori "Setuju" dan 40 responden (29,85%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 62,69% pegawai merasa sering bekerja tanpa dukungan rekan kerja. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa kerjasama tim dan dukungan antar rekan kerja masih kurang berjalan optimal di lingkungan kerja. Sebanyak 30 responden (22,39%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu dukungan rekan kerja tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 12 responden (8,96%) "Tidak Setuju" dan 8 responden (5,97%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 14,93% pegawai merasa sudah mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan ada kecenderungan yang cukup signifikan mengenai kurangnya dukungan dari rekan kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan kerjasama tim dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif guna meningkatkan efektivitas serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 46. Minimnya kerja sama antar pegawai menyebabkan saya sulit mencapai target kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	42	31,34 %
Setuju	43	32,09 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	13	9,70 %
Sangat Tidak Setuju	5	3,73 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh minimnya kerja sama antar pegawai terhadap pencapaian target kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 43 responden (32,09%) memilih kategori "Setuju" dan 42 responden (31,34%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 63,43% pegawai merasa minimnya kerja sama antar pegawai menyebabkan mereka sulit mencapai target kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa kolaborasi dan kerja sama antar rekan kerja memainkan peran penting dalam mencapai target kerja yang optimal. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kerja sama tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 13 responden (9,70%) "Tidak Setuju" dan 5 responden (3,73%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa minimnya kerja sama antar pegawai menyebabkan mereka sulit mencapai target kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 13,43% pegawai merasa kurangnya kerja sama tidak secara signifikan mempengaruhi pencapaian target kerja mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai dampak negatif minimnya kerja sama antar pegawai terhadap pencapaian target kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan kerjasama tim dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif guna meningkatkan efektivitas serta kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 47. Kurangnya koordinasi dalam tim menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	19	14,18 %
Setuju	52	38,81 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh kurangnya koordinasi dalam tim terhadap kesulitan pekerjaan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 52 responden (38,81%) memilih kategori "Setuju" dan 19 responden (14,18%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,99% pegawai merasa kurangnya koordinasi dalam tim menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa kerjasama dan komunikasi yang efektif dalam tim memainkan peran penting dalam kemudahan pelaksanaan tugas. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu koordinasi tim tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa kurangnya koordinasi dalam tim menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit. Angka ini

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan bahwa sekitar 22,39% pegawai merasa kurangnya koordinasi tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat kesulitan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai dampak negatif kurangnya koordinasi tim terhadap kemudahan pelaksanaan pekerjaan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan peningkatan koordinasi dan komunikasi dalam tim guna meningkatkan efektivitas serta mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

4. Variabel Moderasi Z (Kompensasi)

Tabel 48. Besaran Gaji Sudah Sesuai dengan kebutuhan Saya

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	24	17,91 %
Setuju	41	30,60 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	21	15,67 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian besaran gaji dengan kebutuhan pribadi, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 41 responden (30,60%) memilih kategori "Setuju" dan 24 responden (17,91%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sekitar 48,51% pegawai merasa besaran gaji yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan mereka. Jawaban ini mencerminkan bahwa hampir separuh pegawai di bank tersebut memiliki persepsi bahwa penghasilan mereka cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa besaran gaji tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 21 responden (15,67%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa besaran gaji sudah sesuai dengan kebutuhan mereka. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 27,61% pegawai merasa gaji yang diterima belum memenuhi standar kebutuhan hidup mereka, yang berpotensi mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kesesuaian gaji dengan kebutuhan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan kebijakan kompensasi dilakukan secara adil dan responsif terhadap kebutuhan pegawai guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 49. Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan aturan yang ada

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	23,13 %
Setuju	42	31,34 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	13	9,70 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNNP di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian gaji dengan aturan yang berlaku, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 42 responden (31,34%) memilih kategori "Setuju" dan 31 responden (23,13%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 54,47% pegawai merasa gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan aturan yang ada. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih dari separuh pegawai di bandara tersebut memiliki persepsi bahwa sistem penggajian mereka berjalan sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kesesuaian gaji dengan aturan tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 13 responden (9,70%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa gaji yang diterima sudah sesuai dengan aturan yang ada. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 21,64% pegawai merasa adanya

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ketidaksesuaian antara gaji yang diterima dengan aturan atau standar yang berlaku, yang berpotensi mempengaruhi kepercayaan mereka terhadap sistem penggajian. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kesesuaian gaji dengan aturan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan transparansi dan kepatuhan terhadap aturan penggajian dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 50. Resiko pekerjaan saya sesuai dengan gaji yang diberikan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	37	27,61 %
Setuju	38	28,36 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	10	7,46 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesesuaian risiko pekerjaan dengan gaji yang diberikan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 38 responden (28,36%) memilih kategori "Setuju" dan 37 responden (27,61%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 55,97% pegawai merasa risiko pekerjaan mereka sesuai dengan gaji yang diberikan. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih dari

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

separuh pegawai di bandara tersebut memiliki persepsi bahwa penghasilan mereka sebanding dengan tingkat risiko yang melekat dalam tugas mereka sehari-hari. Sebanyak 3 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kesesuaian risiko dan gaji tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 10 responden (7,46%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa risiko pekerjaan mereka sesuai dengan gaji yang diberikan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 20,89% pegawai merasa adanya ketidaksesuaian antara tingkat risiko pekerjaan dengan gaji yang diterima, yang berpotensi mempengaruhi kepuasan dan motivasi mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai kesesuaian risiko pekerjaan dengan gaji, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan kebijakan kompensasi mempertimbangkan aspek risiko kerja secara adil dan transparan guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 51. Saya menginginkan adanya insentif untuk performance kerja yang baik

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	32	23,88 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	12	8,96 %
Sangat Tidak Setuju	12	8,96 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai keinginan adanya insentif untuk kinerja kerja yang baik, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 32 responden (23,88%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 58,21% pegawai menginginkan adanya insentif sebagai bentuk penghargaan atas kinerja kerja yang baik. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja melalui insentif merupakan hal yang penting untuk meningkatkan motivasi dan pengakuan terhadap kontribusi mereka. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu insentif kinerja tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 12 responden (8,96%) "Tidak Setuju" dan 12 responden (8,96%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka menginginkan adanya insentif untuk

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

performance kerja yang baik. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 17,92% pegawai merasa memerlukan insentif tambahan atau sudah merasa puas dengan sistem penghargaan yang ada. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai keinginan akan insentif kinerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan sistem insentif yang adil dan transparan sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 52. Insentif yang saya terima berbeda dengan PNS

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	18,66 %
Setuju	46	34,33 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	16	11,94 %
Sangat Tidak Setuju	14	10,45 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai perbedaan insentif yang diterima dibandingkan dengan PNS, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 46 responden (34,33%) memilih kategori "Setuju" dan 25 responden (18,66%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,99% pegawai merasa insentif yang mereka terima berbeda dibandingkan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Temuan ini

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan PPNNP bahwa terdapat disparitas dalam pemberian insentif antara mereka dengan pegawai negeri sipil di instansi tersebut. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa perbedaan insentif tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 16 responden (11,94%) "Tidak Setuju" dan 14 responden (10,45%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa insentif yang diterima berbeda dengan PNS. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 22,39% pegawai merasa tidak adanya perbedaan signifikan dalam pemberian insentif antara PPNNP dan PNS. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai perbedaan insentif antara PPNNP dan PNS, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan kebijakan pemberian insentif dilakukan secara adil dan transparan serta sejalan dengan prinsip kesetaraan dalam penghargaan terhadap kontribusi pegawai guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 53. Minimnya insentif membuat saya kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	25	18,66 %
Setuju	45	33,58 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	19	14,18 %
Sangat Tidak Setuju	14	10,45 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pengaruh minimnya insentif terhadap motivasi kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 45 responden (33,58%) memilih kategori "Setuju" dan 25 responden (18,66%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 52,24% pegawai merasa minimnya insentif membuat mereka kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan pegawai bahwa pemberian insentif memainkan peran penting dalam memicu semangat dan dorongan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu insentif tidak menjadi pertimbangan utama dalam motivasi kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 19 responden (14,18%) "Tidak Setuju" dan 14 responden (10,45%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa minimnya insentif membuat mereka kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Angka ini

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan bahwa sekitar 24,63% pegawai merasa kurangnya insentif tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai dampak negatif minimnya insentif terhadap motivasi kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan sistem insentif yang adil dan bermakna sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 54. Saya menginginkan adanya Tunjangan untuk PPNPN di luar Gaji

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	26	19,40 %
Setuju	42	31,34 %
Netral	34	25,37 %
Tidak Setuju	18	13,43 %
Sangat Tidak Setuju	14	10,45 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai keinginan adanya tunjangan untuk PPNPN di luar gaji, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 42 responden (31,34%) memilih kategori "Setuju" dan 26 responden (19,40%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 50,74% pegawai menginginkan adanya tunjangan tambahan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sebagai bagian dari kompensasi mereka. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi yang cukup signifikan di kalangan PPNPN bahwa selain gaji pokok, tunjangan merupakan komponen penting dalam sistem kompensasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka. Sebanyak 34 responden (25,37%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu tunjangan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 18 responden (13,43%) "Tidak Setuju" dan 14 responden (10,45%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa mereka menginginkan adanya tunjangan untuk PPNPN di luar gaji. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 23,88% pegawai merasa tidak memerlukan tunjangan tambahan atau sudah merasa puas dengan kompensasi yang ada saat ini. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai keinginan akan tunjangan tambahan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan kebijakan tunjangan yang adil dan komprehensif sebagai bagian dari strategi peningkatan kesejahteraan serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 55. Ada kesenjangan kesejahteraan antara PPNP dan ASN yang disebabkan oleh ada tidaknya Tunjangan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	31	23,13 %
Setuju	50	37,31 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	10	7,46 %
Sangat Tidak Setuju	10	7,46 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNP di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kesenjangan kesejahteraan antara PPNP dan ASN yang disebabkan oleh adanya tunjangan, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 50 responden (37,31%) memilih kategori "Setuju" dan 31 responden (23,13%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 60,44% pegawai merasa adanya kesenjangan kesejahteraan antara PPNP dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disebabkan oleh tidak adanya tunjangan untuk PPNP. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan PPNP bahwa tunjangan merupakan komponen penting dalam menentukan kesejahteraan pegawai, dan ketiadaannya menciptakan disparitas dibandingkan dengan ASN. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu kesenjangan kesejahteraan tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 10 responden (7,46%) "Tidak Setuju" dan 10

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

responden (7,46%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa ada kesenjangan kesejahteraan antara PPNPN dan ASN yang disebabkan oleh tidak adanya tunjangan. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 14,92% pegawai merasa tidak adanya tunjangan tidak secara signifikan mempengaruhi perbedaan kesejahteraan antara PPNPN dan ASN. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai adanya kesenjangan kesejahteraan yang terkait dengan tunjangan, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan kebijakan kesejahteraan yang lebih inklusif dan adil sebagai bagian dari strategi peningkatan kepuasan serta pengakuan terhadap kontribusi semua pegawai, baik PPNPN maupun ASN.

Tabel 56. Dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	37	27,61 %
Setuju	48	35,82 %
Netral	33	24,63 %
Tidak Setuju	9	6,72 %
Sangat Tidak Setuju	7	5,22 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai dampak tunjangan kesejahteraan terhadap peningkatan kesejahteraan PPNPN, mayoritas responden

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 48 responden (35,82%) memilih kategori "Setuju". Sebanyak 27 responden (27,61%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 63,43% pegawai merasa dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan PPNPN bahwa tunjangan kesejahteraan merupakan komponen penting yang dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan mereka. Sebanyak 33 responden (24,63%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa isu tunjangan kesejahteraan tidak menjadi perhatian utama dalam persepsi mereka terhadap kesejahteraan. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 9 responden (6,72%) "Tidak Setuju" dan 7 responden (5,22%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 11,94% pegawai merasa tunjangan kesejahteraan tidak secara signifikan mempengaruhi peningkatan kesejahteraan mereka. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup signifikan mengenai pentingnya tunjangan kesejahteraan bagi peningkatan kesejahteraan PPNPN, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk mempertimbangkan pengembangan kebijakan tunjangan kesejahteraan yang komprehensif dan adil sebagai bagian dari strategi peningkatan kesejahteraan serta kepuasan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 59. Fasilitas Penunjang kerja sudah cukup memadai

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	40	29,85 %
Setuju	42	31,34 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	13	9,70 %
Sangat Tidak Setuju	7	5,22 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai cukup tidaknya fasilitas penunjang kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 42 responden (31,34%) memilih kategori "Setuju" dan 40 responden (29,85%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 61,19% pegawai merasa fasilitas penunjang kerja sudah cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih dari separuh pegawai di bandara tersebut memiliki persepsi bahwa infrastruktur dan sarana penunjang kerja yang disediakan organisasi sudah relatif memenuhi kebutuhan operasional. Sebanyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kualitas fasilitas tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 13 responden (9,70%) "Tidak Setuju" dan 7 responden (5,22%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa fasilitas penunjang kerja sudah cukup memadai. Angka ini menunjukkan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

bahwa sekitar 14,92% pegawai merasa fasilitas penunjang kerja belum memenuhi standar kebutuhan mereka, yang berpotensi mempengaruhi efisiensi dan kenyamanan. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai ketersediaan fasilitas penunjang kerja, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengadaan dan pemeliharaan fasilitas penunjang kerja dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kenyamanan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Tabel 58. Kantor sudah memenuhi Sebagian kebutuhan Fasilitas kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	34	25,37 %
Setuju	49	36,57 %
Netral	32	23,88 %
Tidak Setuju	8	5,97 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai pemenuhan kebutuhan fasilitas kerja oleh kantor, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 49 responden (36,57%) memilih kategori "Setuju" dan 34 responden (25,37%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 61,94% pegawai merasa kantor sudah memenuhi sebagian kebutuhan fasilitas kerja mereka. Temuan ini mencerminkan bahwa lebih

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dari separuh pegawai di bandara tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi telah berupaya memenuhi kebutuhan fasilitas kerja, meskipun belum sepenuhnya memenuhi. Banyak 32 responden (23,88%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kualitas fasilitas tidak menjadi pertimbangan utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 8 responden (5,97%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa kantor sudah memenuhi sebagian kebutuhan fasilitas kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 14,18% pegawai merasa fasilitas kerja yang disediakan belum memenuhi standar kebutuhan mereka, yang berpotensi mempengaruhi efisiensi dan kenyamanan kerja. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang cukup positif mengenai pemenuhan fasilitas kerja oleh kantor, meskipun masih terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengadaan dan peningkatan fasilitas kerja dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kenyamanan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 59. Perlu penambahan fasilitas pendukung kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	33	24,63 %
Setuju	48	35,82 %
Netral	31	23,13 %
Tidak Setuju	11	8,21 %
Sangat Tidak Setuju	11	8,21 %
Jumlah	134	100%

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari 134 responden PPNPN di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau mengenai kebutuhan penambahan fasilitas pendukung kerja, mayoritas responden menyatakan sikap setuju. Secara rinci, sebanyak 48 responden (35,82%) memilih kategori "Setuju" dan 33 responden (24,63%) menyatakan "Sangat Setuju", menunjukkan bahwa sekitar 60,45% pegawai merasa perlu adanya penambahan fasilitas pendukung kerja. Temuan ini mencerminkan persepsi yang cukup tinggi di kalangan pegawai bahwa fasilitas penunjang kerja yang ada saat ini belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan operasional mereka. Sebanyak 31 responden (23,13%) memilih jawaban "Netral", yang bisa mengindikasikan adanya keraguan, fleksibilitas pandangan, atau bahwa kualitas fasilitas tidak menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, sebagian responden, yaitu 11 responden (8,21%) "Tidak Setuju" dan 11 responden (8,21%) "Sangat Tidak Setuju" bahwa perlu penambahan fasilitas pendukung kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sekitar 16,42% pegawai merasa fasilitas penunjang kerja yang tersedia sudah memadai dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

tidak memerlukan penambahan. Secara keseluruhan, data menunjukkan adanya persepsi yang signifikan mengenai perlunya peningkatan fasilitas kerja, meskipun terdapat proporsi signifikan yang merasa tidak sesuai atau netral, memberikan dasar evaluatif bagi organisasi untuk memastikan pengadaan dan peningkatan fasilitas penunjang kerja dilakukan secara optimal guna meningkatkan efektivitas dan kenyamanan dalam pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

4.4. UJI VALIDITAS

Analisis Outer Model bertujuan untuk mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten yang diukur. Uji yang dilakukan pada outer model meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

- Convergent Validity, nilai convergent validity mengacu pada nilai loading faktor antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan untuk convergent validity sebaiknya lebih besar dari 0.7, atau paling tidak di atas 0.5 sebagai batas minimal untuk loading faktor yang dianggap memadai.
- Discriminant Validity, nilai discriminant validity diukur melalui crossloading faktor yang digunakan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai. Nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Average Variance Extracted (AVE), nilai AVE diharapkan melebihi angka 0.5. AVE menunjukkan seberapa besar varians yang dijelaskan oleh indikator-indikator terhadap setiap konstruk yang dimaksud.



4.4.1. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas Konvergen (Convergent Validity) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel atau konstruk latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai dengan menggunakan alat analisis program SmartPLS 3 untuk mengevaluasi korelasi antara skor komponen atau item dengan skor konstruk atau skor variabel laten.

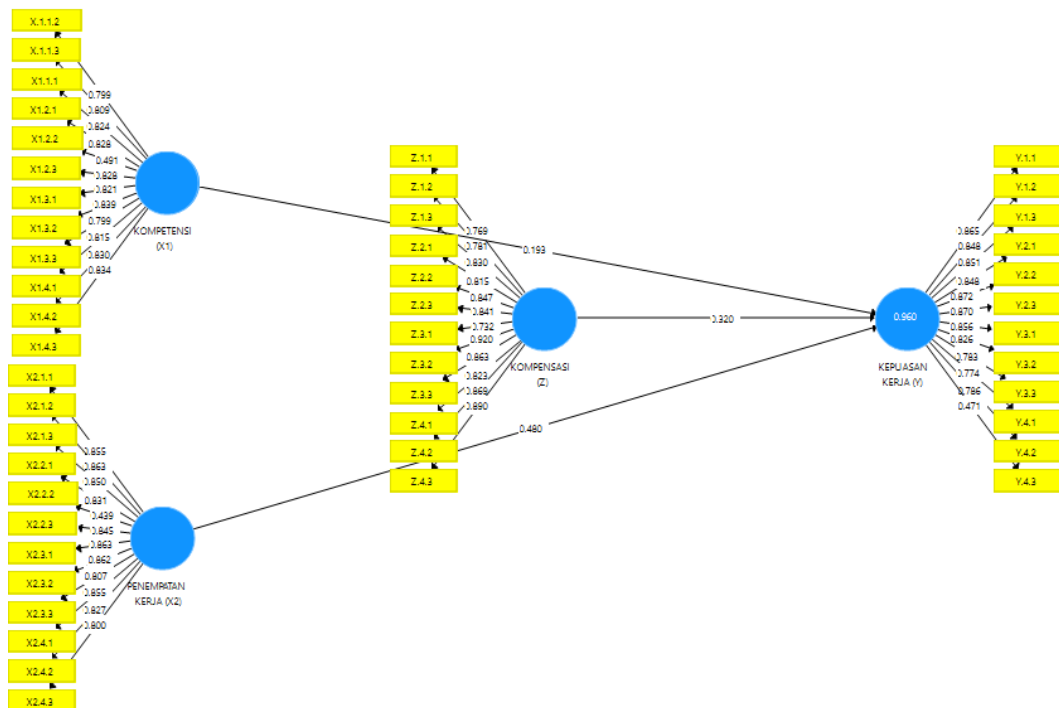
Dalam melakukan pengujian convergent validity, penilaian dapat dilakukan berdasarkan outer loadings atau loading faktor dan Average Variance Extracted (AVE). Biasanya, dalam penelitian digunakan batas loading faktor sebesar 0,50. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi convergent validity dan memiliki tingkat validitas yang tinggi jika nilai outer loading lebih besar dari 0,50, sementara nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50. jika masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer loadings $> 0,50$, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi convergent validity dan memiliki nilai yang tinggi. Selain itu, jika nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,50, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi convergent validity yang baik. Dengan demikian, pengujian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian memiliki

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

hubungan yang signifikan dengan indikator-indikator yang digunakan dan memiliki kualitas pengukuran memadai.

Adapun kalkulasi nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel penelitian ini menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS 3. Berikut ini merupakan skema model program PLS yang disajikan:



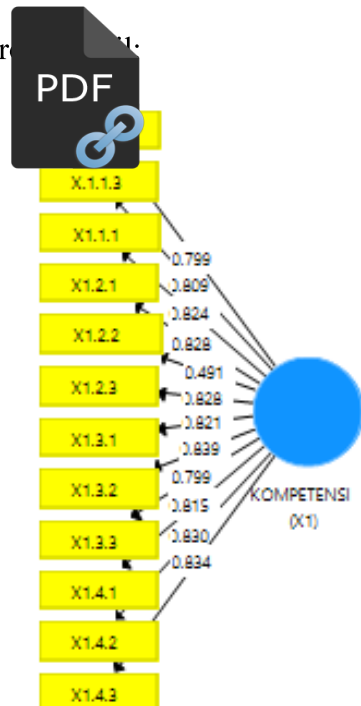
Gambar 8 Output Pengujian Outer Loading

Berdasarkan gambar 8, tampak nilai dari outer loading untuk setiap indikator masing-masing variabel laten. Outer loading menggambarkan kekuatan hubungan antar indikator dan variabel laten yang diwakilinya. variabel-variabel penelitian yang diuji menunjukkan hasil outer loading indikator masing-masing variabel laten sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Untuk Variabel Kompetensi (X1) setelah dilakukan simulasi menggunakan aplikasi Smart PLS diperoleh:



Gambar 9. Desain Simulasi Variabel Kompetensi (X1)

Outer Loadings				
Matrix	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
X1.1.2			0.799	
X1.1.3			0.809	
X1.1.1			0.824	
X1.2.1			0.828	
X1.2.2			0.491	
X1.2.3			0.828	
X1.3.1			0.821	
X1.3.2			0.839	
X1.3.3			0.799	
X1.4.1			0.815	
X1.4.2			0.830	
X1.4.3			0.834	

Gambar 10. Hasil Outer Loading Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan hasil analisis outer loading untuk variabel Kompetensi (X1), sebagian besar indikator menunjukkan nilai yang baik dalam

Protected by PDF Anti-Copy Free

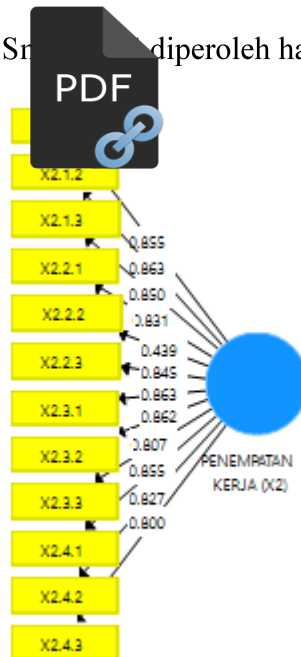
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

merepresentasikan konstruk, dengan indikator X1.1.1 (0,828), X1.1.2 (0,809), X1.1.3 (0,824), X1.1.4 (0,828), X1.3.1 (0,821), X1.3.2 (0,799), X1.3.3 (0,799), X1.4.1 (0,830), X1.4.2 (0,830), dan X1.4.3 (0,834) memiliki loading di atas 0,7, menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap variabel laten Kompetensi. Namun, terdapat satu indikator, yaitu X1.2.2, yang memiliki nilai outer loading sangat rendah sebesar 0,491, jauh di bawah ambang batas minimum 0,70, yang menandakan indikator ini tidak memiliki kontribusi statistik yang signifikan terhadap konstruk Kompetensi dan sebaiknya dipertimbangkan untuk dihapus dari model guna meningkatkan validitas dan reliabilitas keseluruhan. Secara keseluruhan, meskipun sebagian besar indikator kompetensi sudah valid dan reliabel, temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi dan penyempurnaan pada indikator tertentu untuk memastikan representasi konstruk Kompetensi menjadi lebih optimal dalam penelitian ini.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Untuk Variabel Penempatan Kerja (X2) setelah dilakukan simulasi menggunakan aplikasi SmartPLS diperoleh hasil:



Gambar 11. Desain Simulasi Variabel Penempatan Kerja (X2)

Outer Loadings

Matrix	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
X2.1.1				0.855
X2.1.2				0.863
X2.1.3				0.850
X2.2.1				0.831
X2.2.2				0.439
X2.2.3				0.845
X2.3.1				0.862
X2.3.2				0.807
X2.3.3				0.855
X2.4.1				0.827
X2.4.2				0.800
X2.4.3				0.800

Gambar 12 Hasil Outer Loading Variabel Penempatan Kerja (X2)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

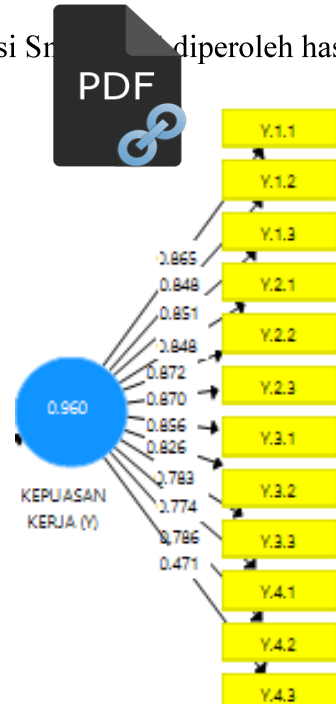
Berdasarkan hasil analisis outer loading untuk variabel Penempatan Kerja (X2), sebagian besar indikator menunjukkan nilai yang baik dalam merepresentasikan konstruk dengan indikator X2.1.1 (0,855), X2.1.2 (0,863), X2.1.3 (0,850), X2.2.1 (0,831), X2.2.3 (0,845), X2.3.1 (0,863), X2.3.2 (0,862), X2.3.3 (0,807), X2.4.1 (0,855), X2.4.2 (0,827), dan X2.4.3 (0,800) memiliki loading di atas 0,7, menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap variabel laten Penempatan Kerja. Namun, terdapat satu indikator, yaitu X2.2.2, yang memiliki nilai outer loading sangat rendah sebesar 0,439, jauh di bawah ambang batas minimum 0,70, yang menandakan indikator ini tidak memiliki kontribusi statistik yang signifikan terhadap konstruk Penempatan Kerja dan sebaiknya dipertimbangkan untuk dihapus dari model guna meningkatkan validitas dan reliabilitas keseluruhan. Secara keseluruhan, meskipun sebagian besar indikator Penempatan Kerja sudah valid dan reliabel, temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi dan penyempurnaan pada indikator tertentu untuk memastikan representasi konstruk Penempatan Kerja menjadi lebih optimal dalam penelitian ini.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y) setelah dilakukan simulasi

menggunakan aplikasi SmartPLS diperoleh hasil



Gambar 13. Desain Simulasi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Outer Loadings

Matrix	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
Y.1.1	0.865			
Y.1.2	0.848			
Y.1.3	0.851			
Y.2.1	0.848			
Y.2.2	0.872			
Y.2.3	0.870			
Y.3.1	0.856			
Y.3.2	0.826			
Y.3.3	0.783			
Y.4.1	0.774			
Y.4.2	0.786			
Y.4.3	0.471			

Gambar 14. Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

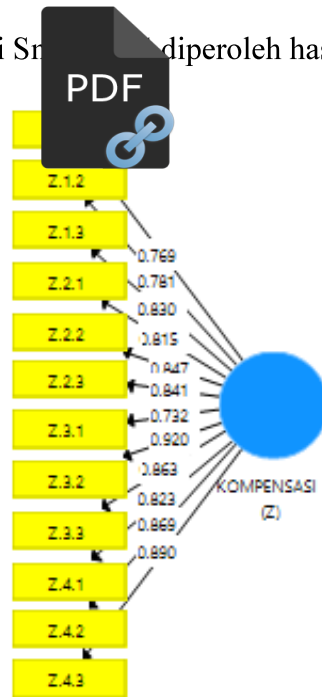
Berdasarkan tabel Outer Loadings pada variabel Kepuasan Kerja (Y), sebagian besar indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, menandakan bahwa mereka baik dalam merepresentasikan konstruk Kepuasan Kerja. Secara rinci, indikator Y.1.1 memiliki nilai 0,865, Y.1.2 memiliki nilai 0,848, Y.1.3 memiliki nilai 0,851, Y.2.1 memiliki nilai 0,848, Y.2.2 memiliki nilai 0,872, Y.2.3 memiliki nilai 0,870, Y.3.1 memiliki nilai 0,856, dan Y.3.2 memiliki nilai 0,826—semua di atas ambang batas minimum 0,7, yang menunjukkan validitas dan reliabilitas yang kuat. Namun, terdapat satu indikator, yaitu Y.4.2, dengan nilai outer loading rendah sebesar 0,786, yang masih memenuhi kriteria minimal tetapi lebih dekat ke batas bawah. Indikator lain, Y.4.3, memiliki nilai outer loading sangat rendah, yaitu 0,471, jauh di bawah batas minimum 0,7, sehingga secara statistik kontribusinya terhadap konstruk Kepuasan Kerja sangat lemah dan perlu dipertimbangkan untuk dihapus dari model. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar indikator Kepuasan Kerja sudah valid dan reliabel, namun beberapa aspek masih perlu dievaluasi dan diperbaiki agar representasi konstruk menjadi lebih optimal.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Untuk Variabel Moderasi Kompensasi (Z) setelah dilakukan simulasi

menggunakan aplikasi SmartPLS diperoleh hasil



Gambar 15. Desain Simulasi Variabel Kompensasi (Z)

Outer Loadings

	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
Z.1.1		0.769		
Z.1.2		0.781		
Z.1.3		0.830		
Z.2.1		0.815		
Z.2.2		0.847		
Z.2.3		0.841		
Z.3.1		0.732		
Z.3.2		0.920		
Z.3.3		0.863		
Z.4.1		0.823		
Z.4.2		0.869		
Z.4.3		0.890		

Gambar 16. Hasil Outer Loading Variabel Kompensasi (Z)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel Outer Loadings pada variabel Kompensasi (Z), sebagian besar indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, menandakan bahwa mereka baik dalam merepresentasikan konstruk Kompensasi. Secara rinci, indikator Z.1.1 memiliki nilai 0,769, Z.1.2 memiliki nilai 0,781, Z.1.3 memiliki nilai 0,830, Z.2.1 memiliki nilai 0,815, Z.2.2 memiliki nilai 0,847, Z.2.3 memiliki nilai 0,841, Z.3.1 memiliki nilai 0,732, Z.3.2 memiliki nilai 0,920, Z.3.3 memiliki nilai 0,863, Z.4.1 memiliki nilai 0,823, dan Z.4.3 memiliki nilai 0,890—semua di atas ambang batas minimum 0,7, yang menunjukkan validitas dan reliabilitas yang kuat. Namun, terdapat satu indikator, yaitu Z.3.1, dengan nilai outer loading sedikit lebih rendah, yaitu 0,732, meskipun masih memenuhi kriteria minimal. Indikator ini perlu dipantau lebih lanjut untuk memastikan kontribusinya terhadap konstruk tetap relevan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar indikator Kompensasi sudah valid dan reliabel, namun beberapa aspek masih perlu dievaluasi agar representasi konstruk menjadi lebih optimal.

Berdasarkan hasil pengukuran pada masing-masing konstruk, diketahui bahwa sejumlah indikator memiliki nilai outer loading di bawah ambang batas 0,7. Secara metodologis, nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu kemampuan untuk merepresentasikan konstruk secara konsisten dan relevan. Lemahnya kontribusi indikator terhadap konstruk yang diukur

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menjadikan indikator tersebut dapat dikategorikan sebagai outlier, karena

tidak menunjukkan keterkaitan yang memadai secara teoritis dan empiris.

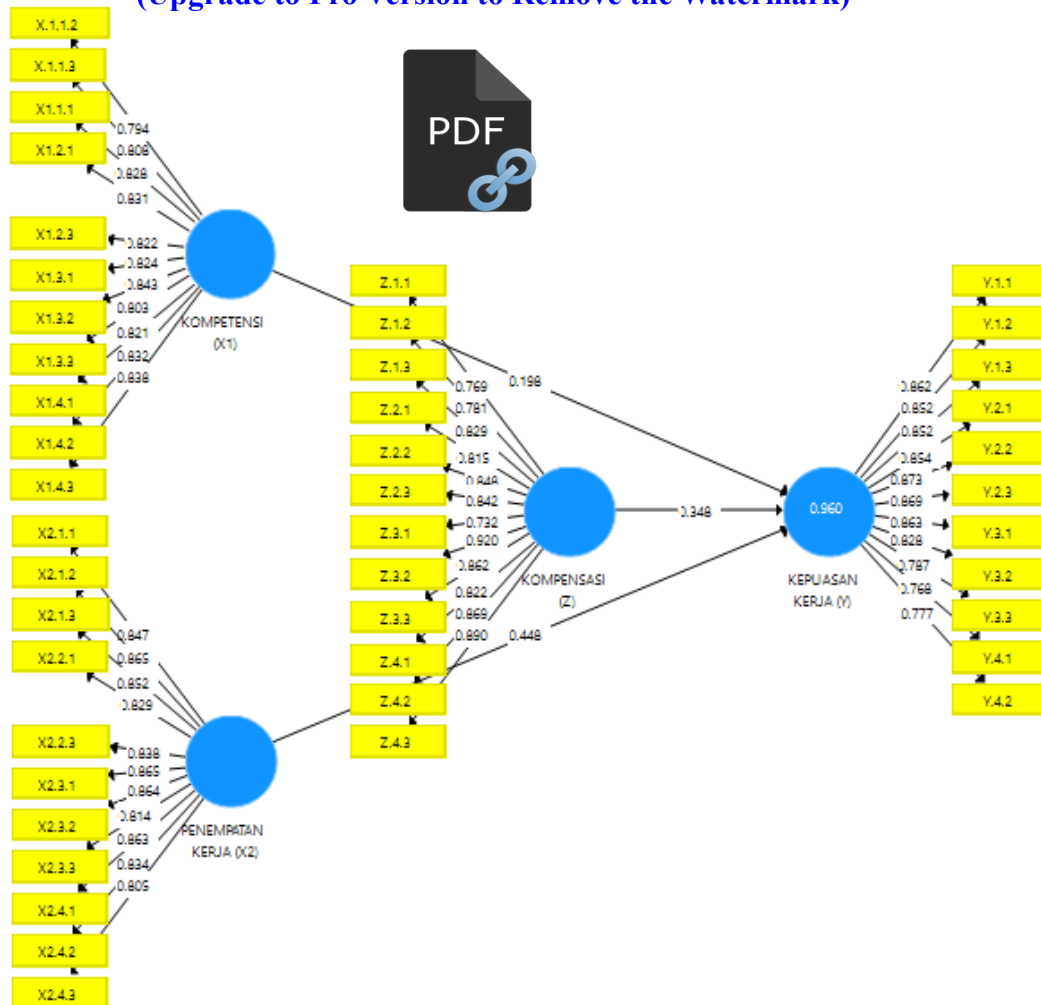
Adapun indikator yang nilai loadingnya di bawah 0,5 yaitu:

- indikator X1.2.2 dengan nilai outer loading sebesar 0,491
- Indikator X2.2.2 dengan nilai outer loading sebesar 0,439
- Indikator Y.4.3 dengan nilai outer loading sebesar 0,471

Selanjutnya, proses pengujian validitas konstruk akan diarahkan pada model pengukuran kedua, dengan merujuk pada hasil estimasi loading faktor yang diperoleh.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 17. Model pengukuran Setelah Outlier

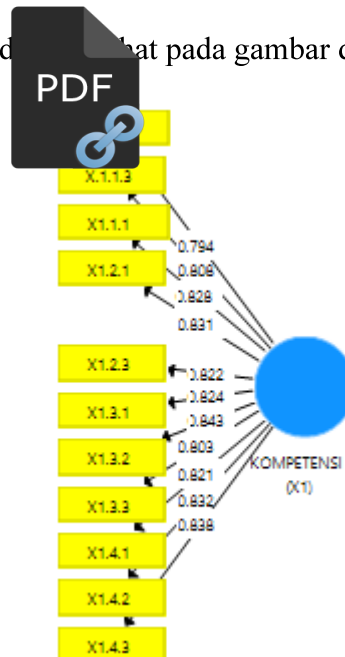
Setelah indikator-indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah ambang batas 0,7 dieliminasi—dan dikategorikan sebagai outlier karena kontribusinya yang tidak optimal dalam merepresentasikan konstruk—pengujian terhadap model pengukuran kedua pun dilakukan. Hasil pengujian menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada nilai outer loading masing-masing variabel, yang secara keseluruhan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Temuan ini mengisyaratkan bahwa model yang telah disederhanakan mampu memberikan representasi konstruk yang lebih kokoh

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dan bermakna, baik dari sudut pandang teoritis maupun empiris. Visualisasi

hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 18. Desain Simulasi Variabel Kompetensi (X1) setelah outlier

Outer Loadings

Matrix	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
X1.1.2			0.794	
X1.1.3			0.808	
X1.1.1			0.828	
X1.2.1			0.831	
X1.2.3			0.822	
X1.3.1			0.824	
X1.3.2			0.843	
X1.3.3			0.803	
X1.4.1			0.821	
X1.4.2			0.832	
X1.4.3			0.838	

Gambar 19. Hasil Outer Loading Variabel Kompetensi (X1) setelah outlier

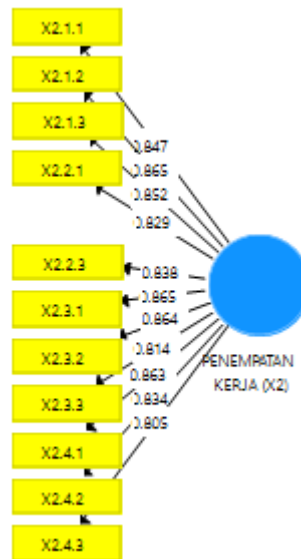
Berdasarkan hasil analisis outer loading untuk variabel Kompetensi (X1), seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading yang berada di atas

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ambang batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator tersebut memiliki kontribusi statistik yang signifikan dan kuat terhadap konstruk laten Penempatan Kerja, sehingga secara keseluruhan variabel Penempatan Kerja dinilai valid dan reliabel dalam merepresentasikan konstruknya. Dengan demikian, tidak ditemukan indikator yang perlu dihapus atau direvisi, dan seluruh item indikator Kompetensi dapat dipertahankan dalam model penelitian karena sudah mampu mengukur konstruk secara optimal.

Untuk variabel Penempatan Kerja (X2) setelah dilakukan simulasi melalui aplikasi Smart-PLS diperoleh hasil:



Gambar 20. Desain Simulasi Variabel Penempatan Kerja (X2) setelah outlier

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Outer Loadings



	KEPUASAN KERJA (Y)	SI (Z)	KOMPETENSI (X1)	PENEMPATAN KERJA (X2)
X2.1.1				0.847
X2.1.2				0.865
X2.1.3				0.852
X2.2.1				0.829
X2.2.3				0.838
X2.3.1				0.865
X2.3.2				0.864
X2.3.3				0.814
X2.4.1				0.863
X2.4.2				0.834
X2.4.3				0.805

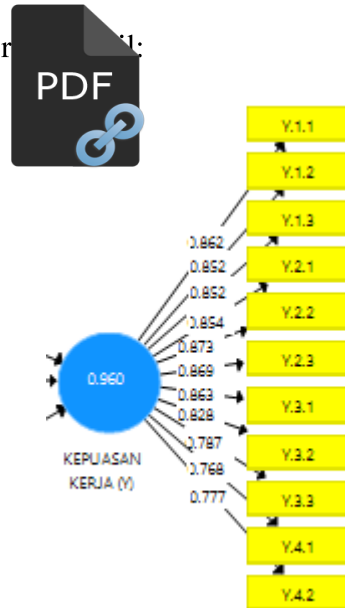
Gambar 21. Hasil Outer Loading Variabel Penempatan Kerja (X2) Setelah Outlier

Berdasarkan hasil outer loading pada variabel Penempatan Kerja (X2) yang ditampilkan pada gambar, dapat disimpulkan bahwa Secara keseluruhan, hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator Penempatan Kerja sudah valid dan reliabel, dengan nilai outer loading yang tinggi (di atas 0,7). Tidak ada indikator yang memiliki nilai di bawah batas minimum 0,7, sehingga tidak perlu dilakukan penambahan atau penghapusan indikator dari model. Representasi konstruk Penempatan Kerja melalui indikator-indikator ini dinilai sangat baik dan dapat dipercaya dalam analisis selanjutnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) setelah dilakukan simulasi melalui aplikasi Smart-PLS diperoleh hasil:



Gambar 22. Desain Simulasi Variabel Kepuasan Kerja (Y) setelah Outlier

Outer Loadings

Matrix	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)_	KOMPETENSI (X1)_	PENEMPATAN KERJA (X2)
Y.1.1	0.862			
Y.1.2	0.852			
Y.1.3	0.852			
Y.2.1	0.854			
Y.2.2	0.873			
Y.2.3	0.869			
Y.3.1	0.863			
Y.3.2	0.828			
Y.3.3	0.787			
Y.4.1	0.768			
Y.4.2	0.777			

Gambar 23. Hasil Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja (Y) Setelah Outlier

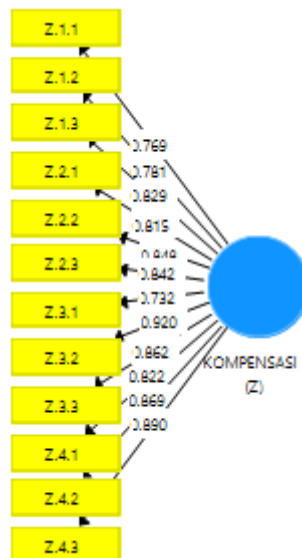
Secara keseluruhan, hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator Kepuasan Kerja sudah valid dan reliabel, dengan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

nilai outer loading yang tinggi (di atas 0,7). Tidak ada indikator yang memiliki nilai di bawah 0,7, sehingga tidak perlu dilakukan penambahan atau penghapusan indikator dari model. Representasi konstruk Kepuasan Kerja melalui indikator-indikator ini dinilai sangat baik dan dapat dipercaya dalam analisis selanjutnya.

Untuk variabel Kompensasi (Z) setelah dilakukan simulasi melalui aplikasi Smart-PLS diperoleh hasil:

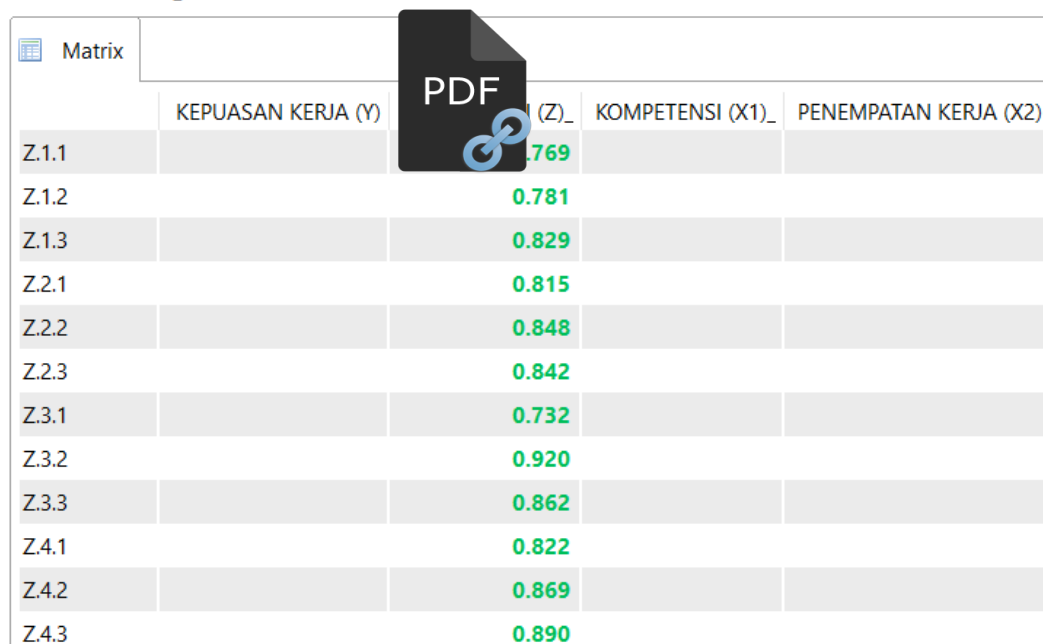


Gambar 24. Desain Simulasi Variabel Kompensasi (Z) setelah Outlier

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Outer Loadings



	KEPUASAN KERJA (Y)	(Z)_	KOMPETENSI (X1)_	PENEMPATAN KERJA (X2)
Z.1.1		0.769		
Z.1.2		0.781		
Z.1.3		0.829		
Z.2.1		0.815		
Z.2.2		0.848		
Z.2.3		0.842		
Z.3.1		0.732		
Z.3.2		0.920		
Z.3.3		0.862		
Z.4.1		0.822		
Z.4.2		0.869		
Z.4.3		0.890		

Gambar 25. Hasil Outer Loading Variabel Kompensasi (Z) Setelah Eliminasi

Secara keseluruhan, hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator Kepuasan Kerja sudah valid dan reliabel, dengan nilai outer loading yang tinggi (di atas 0,7). Tidak ada indikator yang memiliki nilai di bawah batas minimum 0,7, sehingga tidak perlu dilakukan penambahan atau penghapusan indikator dari model. Representasi konstruk Kepuasan Kerja melalui indikator-indikator ini dinilai sangat baik dan dapat dipercaya dalam analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengujian lanjutan, seluruh indikator yang tersisa menunjukkan nilai outer loading di atas ambang batas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen, sehingga dapat dinyatakan layak sebagai alat ukur bagi konstruk yang diwakilinya. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dalam penelitian ini terbukti sebagai instrumen yang sah dan dapat diandalkan untuk mengungkap hal-hal yang telah dikumpulkan, serta mendukung keutuhan analisis dalam menjawab pertanyaan penelitian secara metodologis dan substansial.

4.4.2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Syarat nilai Average Variance Extracted (AVE) pada sebuah penelitian agar memiliki discriminant validity yang baik adalah nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. Nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,50 menunjukkan bahwa variabel yang diukur dapat menjelaskan varians dari indikator-indikator yang digunakan, yang merupakan indikasi bahwa variabel tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik, yakni mampu membedakan dirinya dengan variabel lain dalam model. Berikut nilai AVE dalam penelitian ini:

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KEPUASAN ...	0.957	0.958	0.962	0.699
KOMPENSA...	0.960	0.961	0.964	0.694
KOMPETEN...	0.952	0.952	0.958	0.676
PENEMPATA...	0.959	0.960	0.964	0.712

Gambar 26. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan pada tabel nilai AVE yang diperoleh dari hasil analisis menggunakan program SmartPLS 3, diketahui bahwa nilai AVE untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: variabel kepuasan kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,699, variabel kompensasi sebesar 0,694, variabel kompetensi sebesar 0,676, dan variabel penempatan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai sebesar 0,712. Dari keempat variabel tersebut, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki AVE lebih besar dari 0,50, yang berarti telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, seluruh variabel penelitian menunjukkan kualitas pengukuran yang memadai dan mampu membedakan diri secara jelas dari konstruk lainnya.

4.4.3. Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Uji validitas diskriminan yang baik memastikan bahwa masing-masing variabel laten dalam penelitian dapat diidentifikasi secara jelas dan dapat dibedakan satu sama lain, yang pada akhirnya mendukung keabsahan dan keandalan model penelitian secara keseluruhan. Setelah dilakukannya dropping atau eliminasi pada setiap indikator-indikator yang tidak lulus uji discriminant validity, dengan demikian didapatkan hasil sebagai berikut:

Discriminant Validity

	KEPUASAN KERJA (Y)	KOMPENSASI (Z)_	KOMPETENSI (X1)_	PENEMPATAN KERJA (X2)
KEPUASAN KERJA (Y)	0.836			
KOMPENSASI (Z)_	0.961	0.833		
KOMPETENSI (X1)_	0.967	0.961	0.822	
PENEMPATAN KERJA ...	0.969	0.944	0.971	0.844

Gambar 27. Hasil Uji Diskriminan Validity dengan metode Fornell Lacker Criterion

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Fornell-Larcker, diperoleh nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk sebagai berikut: Kepuasan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kerja (Y) sebesar 0,836, Kompensasi (Z) sebesar 0,833, Kompetensi (X1) sebesar 0,822, dan Penempatan Kerja (X2) sebesar 0,844. Adapun nilai korelasi antar konstruk menunjukkan bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kompensasi adalah 0,958, Kepuasan Kerja dengan Kompetensi sebesar 0,838, dan Kepuasan Kerja dengan Penempatan Kerja sebesar 0,759. Sementara itu, korelasi antara Kompensasi dengan Kompetensi sebesar 0,726, Kompensasi dengan Penempatan Kerja 0,718, serta Kompetensi dengan Penempatan Kerja sebesar 0,695.

Dari hasil tersebut, dapat terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada konstruk Kepuasan Kerja (0,836), Kompensasi (0,833), dan Kompetensi (0,822) masih lebih rendah dibandingkan nilai korelasi antar konstruk tertentu, seperti korelasi antara Kepuasan Kerja dengan Kompensasi (0,958). Hanya konstruk Penempatan Kerja (0,844) yang memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada seluruh nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi untuk beberapa konstruk dalam model penelitian. Masih terdapat indikasi tumpang tindih antar konstruk, yang dapat memengaruhi kejelasan pengukuran masing-masing variabel. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap indikator-indikator penyusun konstruk serta pengembangan instrumen pada penelitian berikutnya agar dapat menghasilkan model yang lebih akurat dan terpisah dengan jelas antar variabel.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.5. UJI REABILITAS

4.5.1. Uji Composite Reab

Reliabilitas variabel pada suatu konstruk yang di ukur dengan melihat nilai composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability $> 0,6$. Berikut ini merupakan nilai composite reliability dari masing- masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KEPUASAN ...	0.957	0.958	0.962	0.699
KOMPENSA...	0.960	0.961	0.964	0.694
KOMPETEN...	0.952	0.952	0.958	0.676
PENEMPATA...	0.959	0.960	0.964	0.712

Gambar 28. Nilai Composite Reliability

Hasil pengujian reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Composite Reliability yang sangat baik, yaitu Kepuasan Kerja sebesar 0,962, Kompensasi sebesar 0,964, Kompetensi sebesar 0,958, dan Penempatan Kerja sebesar 0,964, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas dan konsistensi internal yang tinggi.

4.5.2. Uji Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai sejauh mana konsistensi internal dari serangkaian item atau indikator yang membentuk suatu konstruk dalam instrumen penelitian, seperti kuesioner. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menunjukkan bahwa item-item tersebut saling berkorelasi dan secara bersama-sama mampu mengukur konsep yang sama secara andal. Dalam konteks penelitian sosial ini, nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 umumnya dianggap sudah cukup baik, menandakan instrumen tersebut reliabel dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Berikut ini merupakan nilai Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KEPUASAN ...	0.957	0.958	0.962	0.699
KOMPENSA...	0.960	0.961	0.964	0.694
KOMPETEN...	0.952	0.952	0.958	0.676
PENEMPATA...	0.959	0.960	0.964	0.712

Gambar 29. Nilai Cronbach's Alpha

Berdasarkan tabel hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk di atas, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi, yaitu Kepuasan Kerja sebesar 0,957, Kompensasi sebesar 0,960, Kompetensi sebesar 0,952, dan Penempatan Kerja sebesar 0,959, yang berarti setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Selain itu, nilai composite reliability untuk semua variabel juga sangat memadai, berada di atas 0,90 sehingga seluruh konstruk dapat dinyatakan reliabel.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.6. EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

Analisis Inner Model merupakan tahap penting dalam pemodelan struktural yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel laten eksogen (variabel bebas) dan variabel laten endogen (variabel terikat). Dengan kata lain, analisis ini menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Uji yang dilakukan antara lain:

4.6.1. Analisis Koefisien Determinasi / R-Squares (R^2)

Mengukur seberapa besar varians variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Nilai R^2 yang lebih tinggi menandakan model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Berikut ini merupakan nilai R^2 dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA (Y)	0.960	0.959

Gambar 30. Nilai R^2

Berdasarkan hasil pengujian inner model yang ditampilkan pada tabel di atas, diperoleh nilai R Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,960 dan nilai R Square Adjusted sebesar 0,959. Nilai ini menunjukkan bahwa 96 % variasi yang terjadi pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian ini, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai R Square Adjusted yang hampir sama

Protected by PDF Anti-Copy Free

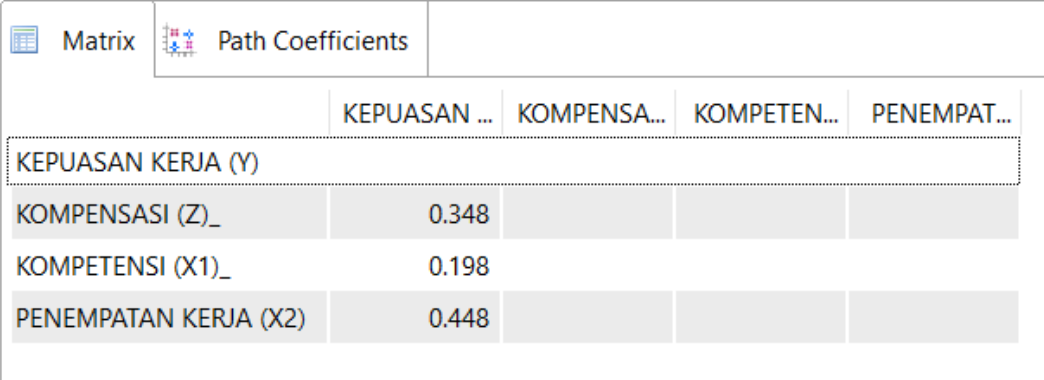
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

besarnya juga mengindikasikan bahwa model yang digunakan sangat baik dan stabil dalam menjelaskan variabel endogen.

4.6.2. Nilai Path Coefficient

Nilai Path Coefficient adalah ukuran yang menunjukkan kekuatan dan arah pengaruh langsung antara variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) dalam suatu model penelitian. Nilai ini berkisar antara -1 sampai 1, di mana nilai positif menunjukkan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Semakin mendekati angka 1 atau -1, semakin kuat pengaruh tersebut. Path Coefficient penting untuk memahami seberapa besar kontribusi suatu variabel terhadap variabel lain secara langsung. Berikut ini merupakan nilai Path Coefficient dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Path Coefficients



	KEPUASAN ...	KOMPENSA...	KOMPETEN...	PENEMPAT...
KEPUASAN KERJA (Y)				
KOMPENSASI (Z)_	0.348			
KOMPETENSI (X1)_	0.198			
PENEMPATAN KERJA (X2)	0.448			

Gambar 31. Nilai Path Coefficient

Berdasarkan hasil pengujian Path Coefficient, diketahui bahwa penempatan kerja (X2) memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), dengan koefisien sebesar 0,448. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara tugas dan lokasi kerja memiliki peran penting dalam

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, kompensasi (Z) memberikan kontribusi positif dengan koefisien sebesar 0,348, yang mengindikasikan bahwa peningkatan dalam aspek kompensasi turut mendorong peningkatan kepuasan pegawai secara substansial. Di sisi lain, kompetensi (X1) mencatat pengaruh yang lebih rendah dibanding dua variabel lainnya, dengan koefisien sebesar 0,198, namun tetap memiliki kontribusi yang bermakna dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan melalui keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

4.7. PENGUJIAN HIPOTESIS

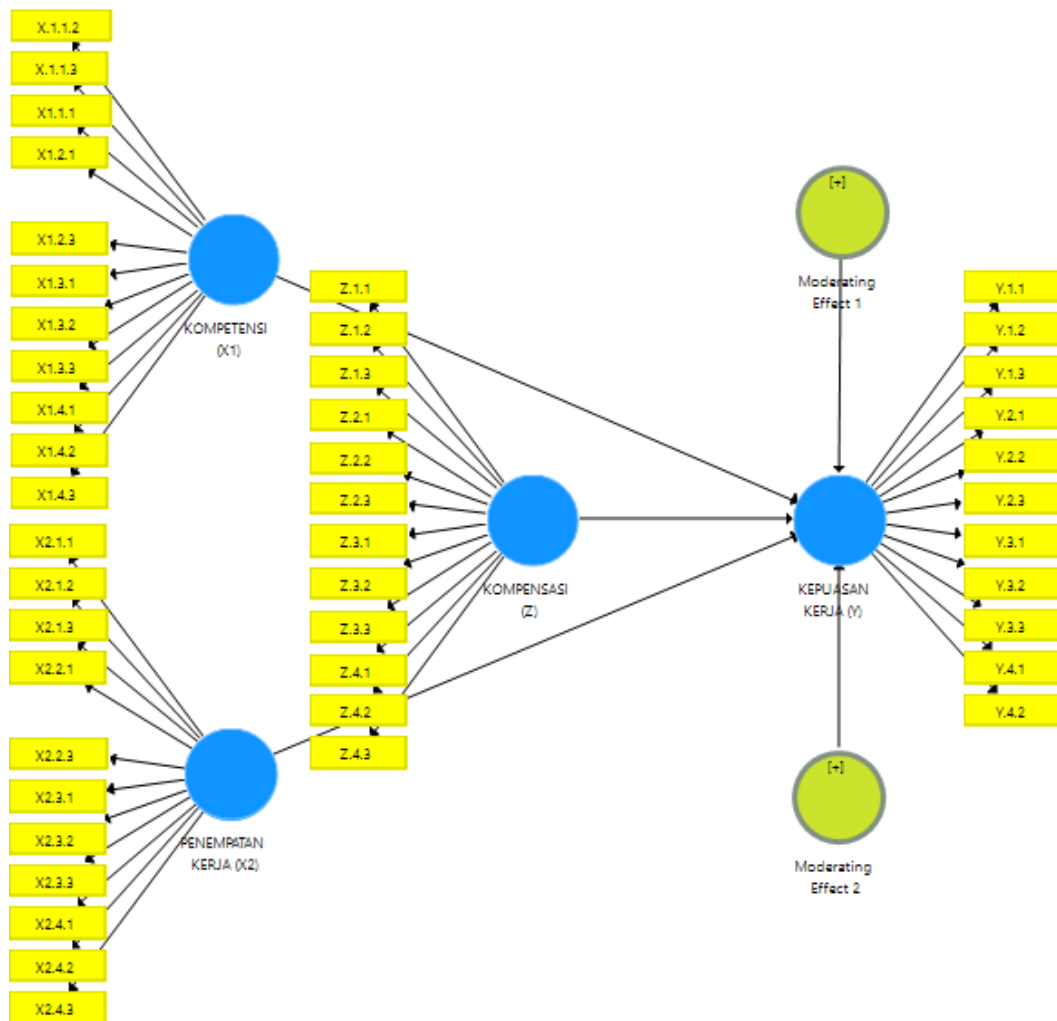
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilaksanakan melalui teknik bootstrapping dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3, yang memungkinkan estimasi nilai t-statistic, p-value, dan original sample sebagai dasar pengambilan keputusan empiris. Evaluasi dilakukan secara parsial dengan mengacu pada koefisien jalur (path coefficient) dan tingkat signifikansinya, di mana suatu hipotesis dinyatakan terdukung apabila nilai t-statistic melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan arah hubungan sesuai dengan dugaan teoritik. Sebaliknya, nilai t-statistic di bawah 1,96 menunjukkan pengaruh yang lemah dan belum signifikan secara statistik. Sementara itu, interpretasi terhadap nilai original sample juga memainkan peran penting, karena menggambarkan besaran dan arah pengaruh aktual antar konstruk—semakin besar dan positif nilainya, semakin kuat kontribusi variabel terhadap model struktural. Pengujian terhadap variabel moderasi dilakukan melalui analisis indirect effect untuk menilai pengaruh tidak

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

langsung yang terjadi, di mana nilai p-value yang lebih kecil dari α menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan pendekatan ini, hubungan antar variabel tidak hanya dinilai secara teknis, tetapi juga dimaknai sebagai refleksi dari konstruksi teoritik yang telah dirancang secara holistik.

Adapun model pengukuran yang telah melalui prosedur bootstrapping disajikan pada Gambar 32:




Gambar 32. Model Pengukuran Bootstrapping

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
Adapun hasil simulasi bootstrapping pada model tersebut diperoleh data

sebagai berikut:



Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics ...	P Values
KOMPENSASI (Z) -> KEPUASAN KERJA (Y)	0.333	0.373	0.132	2.530	0.012
KOMPETENSI (X1) -> KEPUASAN KERJA (Y)	0.285	0.272	0.130	2.192	0.029
Moderating Effect 1 -> KEPUASAN KERJA (Y)	-0.299	-0.246	0.139	2.152	0.032
Moderating Effect 2 -> KEPUASAN KERJA (Y)	0.291	0.236	0.146	1.994	0.047
PENEMPATAN KERJA (X2) -> KEPUASAN KERJA (Y)	0.366	0.340	0.163	2.240	0.026

Gambar 33. Hasil Bootstrapping Model Pengukuran

Berdasarkan hasil simulasi pengujian hipotesis melalui metode bootstrapping dengan SmartPLS, diperoleh gambaran sistematis mengenai kekuatan dan makna hubungan antar konstruk terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Secara umum, tiga variabel utama diuji: kompensasi (Z), kompetensi (X1), dan penempatan kerja (X2), serta dua interaksi moderasi dari kompensasi.

1. Kompetensi (X1) → Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang tumbuh dari keterhubungan antara kapasitas individu dan tuntutan pekerjaan. Dalam penelitian ini, kompetensi terbukti menjadi determinan signifikan (path coefficient 0,285, t-statistic 2,192, p-value 0,029) yang secara konsisten memengaruhi kualitas pengalaman kerja. Kompetensi tidak hanya merujuk pada keahlian teknis, tetapi juga mencakup penguasaan komunikasi, pemecahan masalah, dan adaptabilitas terhadap dinamika kerja. Individu yang merasa kompeten umumnya memiliki orientasi positif terhadap pencapaian, memiliki otonomi dalam pengambilan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

keputusan, serta mampu membangun relasi kerja yang konstruktif. Dalam kerangka organisasi, penguatan kompetensi sejalan dengan upaya menciptakan budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan berbasis kapabilitas.



2. Penempatan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Y)

Penempatan kerja yang strategis bukan sekadar proses administratif, tetapi merupakan bentuk pengakuan terhadap kekhasan dan potensi setiap individu. Analisis menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (path coefficient 0,366, t-statistic 2,240, p-value 0,026). Ketika karyawan merasa bahwa posisi mereka merefleksikan kompetensi dan aspirasi pribadi, maka pekerjaan tidak hanya menjadi tugas, tetapi ruang aktualisasi diri. Dalam situasi tersebut, muncul perasaan nyaman, terlibat, dan mampu mengekspresikan nilai personal melalui tugas-tugas organisasi. Penempatan kerja yang selaras menjadi kunci terciptanya sinergi antara individu dan sistem kerja, membentuk fondasi bagi integritas profesional dan ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan operasional.

3. Kompensasi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)

Kompensasi bukan hanya soal gaji atau insentif, tapi juga bentuk penghargaan atas usaha dan peran karyawan dalam pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang jelas terhadap kepuasan kerja (path coefficient 0,333; t-statistic 2,530; p-value 0,012). Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil, terbuka, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, mereka akan merasa dihargai dan aman dalam bekerja. Hal ini bukan hanya mendorong semangat kerja dari dalam diri, tetapi juga membuat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

karyawan menilai organisasi sebagai tempat kerja yang peduli, adil, dan menjunjung tinggi nilai ke-

4. Moderasi Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (X1* Z → Y)

Efek moderasi pertama menunjukkan bahwa interaksi antarvariabel dapat menghasilkan dinamika yang kompleks, tidak selalu memperkuat hubungan utama. Dengan nilai negatif (path coefficient -0,299, t-statistic 2,152, p-value 0,032), diketahui bahwa keberadaan faktor moderasi tertentu justru melemahkan pengaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja. Secara teoritik, ini dapat terjadi ketika moderasi menciptakan ketimpangan persepsi, menambah ambiguitas tugas, atau menimbulkan ketidaksesuaian harapan kerja. Dalam pendekatan yang humanis, temuan ini mengingatkan bahwa dalam merancang kebijakan, perlu mempertimbangkan nuansa psikososial agar intervensi organisasi tidak berujung pada penurunan kualitas pengalaman kerja individu.

5. Moderasi Kompensasi terhadap Penempatan Kerja (X2*Z → Y)

Efek moderasi kedua menunjukkan kontribusi positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient 0,291, t-statistic 1,994, dan p-value 0,047. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya variabel moderasi yang mampu memperkuat hubungan antara variabel independen dan kepuasan kerja. Moderasi positif dapat berfungsi sebagai katalisator yang meningkatkan efektivitas intervensi, seperti pelatihan tambahan yang memperkuat dampak kompetensi terhadap persepsi kerja, atau kebijakan transparansi yang menambah nilai kompensasi. Dalam kerangka strategis, pengaruh moderasi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

yang positif membuka peluang untuk merancang kebijakan kerja yang bersifat fleksibel dan adaptif terhadap karakteristik individu maupun konteks organisasi.



4.8. PEMBAHASAN

4.8.1. Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menggunakan Smart PLS 3.0 menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai path coefficient 0,285, t-statistic 2,192, dan p-value 0,029. Temuan ini menegaskan bahwa setiap peningkatan kompetensi, yang meliputi keahlian teknis, kemampuan komunikasi, kemampuan pemecahan masalah, serta adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan kerja, akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Data tersebut menunjukkan pegawai yang merasa kompeten akan lebih termotivasi secara intrinsik dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, yang berkontribusi pada pengalaman kerja yang lebih berkualitas dan memuaskan. Kompetensi memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efektif dan mendapatkan pengakuan dari atasan maupun rekan kerja, yang merupakan faktor penting dalam proses pembentukan kepuasan kerja secara psikologis. Pengaruh signifikan ini juga menegaskan pentingnya program pelatihan dan pengembangan kapasitas yang berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kompetensi pegawai.

Dari perspektif teori motivasi, kompetensi terkait erat dengan kebutuhan aktualisasi diri yang dikemukakan oleh Maslow, di mana individu mencapai tingkat kepuasan kerja tertinggi ketika mampu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mengaktualisasikan potensi diri mereka melalui penguasaan dan penerapan kemampuan dalam pekerjaan. Di dua faktor Herzberg juga menjelaskan bahwa kompetensi dan prestasi merupakan sumber utama kepuasan kerja, karena pencapaian dan pengakuan atas hasil kerja memberikan dorongan positif yang mendalam. Teori sosial-kognitif Bandura mengenai self-efficacy mendukung bahwa percaya pada kompetensi diri akan meningkatkan motivasi dan rasa puas dalam pekerjaan. Kompetensi juga berperan dalam mengurangi stres kerja, sebab pegawai yang merasa mampu menghadapi tuntutan pekerjaan akan lebih resilient dan tidak mudah mengalami burnout, yang secara psikologis penting untuk menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Berbagai penelitian empiris menguatkan temuan ini. Rohmah (2020) melaporkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di pabrik gula, di mana pegawai merasa puas ketika mereka mampu menjalankan tugas dengan efektif dan mendapatkan pengakuan. Demikian pula, Aprilliansyah & Chalid (2020) menemukan bahwa kompetensi berkontribusi sebesar 24,7% pada variasi kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, memperkuat relevansi konsep kecocokan kapasitas individu dan kebutuhan pekerjaan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kompetensi yang baik meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkaya pengalaman kerja secara psikologis, yang secara langsung berdampak pada kepuasan kerja yang berkelanjutan dan kinerja optimal.

Protected by PDF Anti-Copy Free

4.8.2. **Penempatan Kerja Bepengaruh Pada Kepuasan Kerja**


Analisis PLS-SEM memperlihatkan bahwa penempatan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai path coefficient 0,366, t-statistic 2,240, dan p-value 0,026. Artinya, penempatan kerja yang tepat dan sesuai dengan kompetensi serta aspirasi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Pengaruh ini menunjukkan bahwa ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka, mereka merasa lebih nyaman secara psikologis, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tugas-tugasnya. Penempatan yang strategis tidak hanya berpengaruh pada performa, tetapi juga pada rasa memiliki dan keterlibatan emosional yang penting dalam membentuk kondisi kerja yang kondusif. Dengan penempatan kerja yang baik, pegawai mampu mengekspresikan nilai dan potensi pribadi secara penuh, yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis.

Teori person-job fit menegaskan pentingnya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas karyawan. Kesesuaian ini menjadi basis untuk meningkatkan motivasi, penurunan stres kerja, serta peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan. Cable dan DeRue (2002) menjelaskan bahwa person-job fit menciptakan kondisi di mana pegawai merasa terpenuhi secara profesional dan personal dalam pekerjaannya. Edward, sebagaimana dikutip dalam Sekiguchi (2004), menyinggung bahwa kecocokan peran mengurangi niat karyawan untuk mundur dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara psikologis, penempatan kerja yang sesuai membangun identitas profesional yang kuat dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mengurangi konflik peran atau ketidaksesuaian yang dapat menimbulkan ketegangan emosional, sehingga menunjang kesejahteraan dan produktivitas.

Penelitian Misharni h (2020) menemukan bahwa penempatan kerja memiliki korelasi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Agam. Mereka menegaskan penempatan yang sesuai meningkatkan keterlibatan dan rasa nyaman pegawai saat menjalankan tugas, sehingga mempengaruhi kepuasan secara psikologis. Studi dari Fabiolatesly dkk. (2021) di PT PLN Persero Wilayah Manado juga membuktikan bahwa penempatan kerja secara strategis berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan bahwa penempatan yang menyesuaikan keunikan dan potensi pegawai mengaktualisasikan motivasi kerja dan ikatan emosional yang berujung pada peningkatan kesejahteraan dan produktivitas organisasi.

4.8.3. Kompensasi Berpengaruh Pada Kepuasan Kerja

Dalam konteks penelitian ini, kompensasi menjadi variabel yang paling signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dengan path coefficient sebesar 0,333, t-statistic 2,530, dan p-value 0,012. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang menerima kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan peran serta tanggung jawab merasa lebih dihargai. Rasa dihargai ini memperkuat persepsi positif terhadap organisasi dan meningkatkan loyalitas serta semangat kerja, terutama bagi pegawai non-permanen yang menghadapi ketidakpastian pekerjaan. Kompensasi yang baik juga menjadi sumber motivasi utama yang mampu meningkatkan rasa aman psikologis dan kepuasan dalam lingkungan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kerja. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan kompensasi yang dirancang dengan prinsip keadilan distributif dan garansi sangat penting untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan produktivitas jangka panjang.



Menurut teori dua faktor Herzberg, kompensasi termasuk faktor hygiene yang jika dipenuhi dapat mencegah ketidakpuasan dan mempertahankan semangat kerja pegawai. Kompensasi material dianggap sebagai penghargaan eksternal yang penting untuk memenuhi kebutuhan dasar dan motivasi ekstrinsik yang mendorong produktivitas. Dalam konteks teori motivasi Ryan & Deci (2000), kompensasi merupakan bentuk motivasi ekstrinsik yang harus seimbang dengan motivasi intrinsik untuk menjaga keseimbangan psikologis karyawan. Keadilan distributif dari kompensasi juga berperan penting dalam menumbuhkan persepsi organisasi yang mendukung dan inklusif, yang berujung pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.

Penelitian Farhan dkk. (2023) tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Batam Aero Technic menegaskan bahwa pemberian kompensasi yang tepat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Anwar dkk. (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan proporsional memperkuat kepuasan kerja pegawai koperasi. Kedua studi tersebut menggarisbawahi bahwa kompensasi lebih dari sekadar insentif finansial; ia menjadi wujud penghargaan organisasi atas kontribusi pegawai. Kompensasi yang sesuai tidak hanya memotivasi tetapi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

juga memperkuat aspek emosional dan psikologis yang penting dalam menjaga loyalitas dan kinerja karyawan.

4.8.4. Kompensasi sebagai moderator pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM yang dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0, kompensasi berperan sebagai variabel moderator yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa nilai path coefficient moderasi kompensasi terhadap kompetensi adalah negatif sebesar $-0,299$ dengan t-statistic $2,152$ dan p-value $0,032$, yang berarti kompensasi yang tidak sesuai atau tidak proporsional dapat melemahkan efek positif kompetensi terhadap kepuasan kerja. Fenomena ini terjadi ketika pegawai dengan kompetensi tinggi merasa bahwa kompensasi yang diterima kurang mencerminkan kemampuannya, sehingga memunculkan ketegangan psikologis yang mengurangi kepuasan kerja meskipun kemampuan teknis dan soft skill pegawai baik. Hal ini menandakan pentingnya keselarasan antara penghargaan eksternal berupa kompensasi dengan kompetensi yang dimiliki agar motivasi dan kepuasan kerja dapat terjaga secara optimal.

Menurut teori motivasi self-determination dari Ryan dan Deci (2000), keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis seseorang. Kompetensi merupakan sumber motivasi intrinsik yang mendorong pegawai merasa mampu dan puas atas pekerjaannya, sementara kompensasi adalah motivasi ekstrinsik yang harus

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

diberikan secara adil dan proporsional. Ketidakeimbangan, seperti kompensasi yang tidak memadai, dapat mengurangi motivasi intrinsik meskipun kompetensi tinggi, sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja. Hal ini selaras dengan teori Herzberg yang menempatkan kompensasi sebagai faktor hygiene yang, jika tidak terpenuhi, dapat menimbulkan ketidakpuasan meskipun faktor motivator seperti kompetensi ada. Oleh karena itu, kompensasi harus dirancang untuk mendukung dan menguatkan peran kompetensi agar loyalitas dan kinerja pegawai tetap optimal.

Penelitian oleh Afandi (2023) dan studi di Kantor Kecamatan Baturaja Timur mengonfirmasi bahwa kompensasi memiliki pengaruh moderasi yang kuat terhadap hubungan kompetensi dan kepuasan kerja pegawai. Afandi melaporkan bahwa peningkatan kompensasi berbanding lurus dengan peningkatan motivasi dan kepuasan, namun jika kompensasi tidak sepadan dengan tingkat kompetensi, pengaruh kompetensi terhadap kepuasan dapat melemah. Penelitian lain oleh Fadhilah (2020) di Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati juga menegaskan peran moderasi kompensasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi dengan kepuasan kerja berdasarkan bagaimana kompensasi tersebut diterima oleh pegawai. Penelitian-penelitian ini menyoroti bahwa kebijakan kompensasi yang transparan dan adil sangat penting dalam menjaga keseimbangan psikologis dan performa pegawai yang berkompeten.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.8.5. Kompensasi memoderasi pengaruh Penempatan Kerja terhadap

Kepuasan Kerja


Analisis menggunakan Smart PLS 3.0 mengungkapkan bahwa kompensasi memoderasi hubungan antara penempatan kerja dan kepuasan kerja dengan pengaruh positif dan signifikan, terbukti dari nilai path coefficient sebesar 0,291, t-statistic 1,994, dan p-value 0,047. Moderasi ini berarti bahwa kebijakan kompensasi yang layak dan transparan dapat memperkuat efek positif penempatan kerja terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa penempatan kerja mereka sesuai dengan kompetensi dan aspirasi, serta mereka mendapatkan kompensasi yang adil, rasa puas terhadap pekerjaan meningkat secara signifikan. Kompensasi yang tepat meningkatkan persepsi keadilan dan penghargaan, sehingga secara psikologis memperkuat keterikatan dan motivasi pegawai terhadap organisasi.

Kembali mengacu pada teori motivasi Ryan & Deci (2000), keseimbangan antara motivasi intrinsik yang berasal dari kesesuaian peran (penempatan kerja) dan motivasi ekstrinsik dari kompensasi sangat penting untuk kesejahteraan psikologis pegawai. Kompensasi yang adil dan kontekstual mendukung kebutuhan psikologis dasar akan rasa kompetensi dan pengakuan, yang memperkuat kepuasan kerja. Teori Herzberg juga menyatakan bahwa kompensasi termasuk faktor hygiene yang mampu mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan semangat kerja, sedangkan penempatan kerja yang sesuai memberikan kepuasan motivasional. Kombinasi dua variabel ini membantu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, memperkuat hubungan karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya.

Penelitian dari Bar  ulat Medan (2023) menunjukkan bahwa kompensasi memperkuat hubungan antara penempatan kerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan nilai signifikansi yang sangat valid ($<0,05$). Hal ini konsisten dengan hasil studi Misharni & Ningsih (2020) dan Fabiolatesly dkk. (2021) yang menemukan bahwa kombinasi penempatan kerja yang baik dan sistem kompensasi yang tepat secara signifikan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai. Studi tersebut menegaskan pentingnya kebijakan kompensasi sebagai katalisator yang memaksimalkan efek positif dari penempatan kerja strategis terhadap kesejahteraan dan performa kerja jangka panjang.



5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan rangkaian analisis dan simulasi yang telah dilakukan melalui pendekatan PLS-SEM serta pengolahan data kuesioner, sejumlah kesimpulan dapat disusun sebagai cerminan hubungan antar variabel secara empiris. Kesimpulan ini diharapkan tidak hanya memperkaya pemahaman teoritis, tetapi juga memberikan pijakan praktis bagi pengembangan kebijakan yang lebih adil, relevan, dan berpihak pada kesejahteraan karyawan dalam konteks organisasi.

5.1.1. Kompensasi menjadi variabel paling signifikan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai PPNPN

Hasil simulasi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient sebesar 0,333, t-statistic 2,530, dan p-value 0,012. Temuan ini diperkuat oleh data kuesioner, di mana 55,97% responden menyatakan bahwa risiko pekerjaan mereka sesuai dengan gaji yang diberikan, dan 58,21% menginginkan adanya insentif untuk kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang berlaku telah mampu memberikan apresiasi yang proporsional terhadap kompleksitas tugas dan menjadi sumber utama motivasi kerja.

5.1.2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kompetensi menunjukkan kontribusi yang bermakna terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient 0,285, t-statistic 2,192, dan p-value 0,029. Data kuesioner mendukung temuan ini, di mana 57,46% responden menyatakan bahwa keterampilan dan pengetahuan mereka cukup untuk menjalankan pekerjaan, dan 55,22% merasa mampu mengidentifikasi serta menyelesaikan masalah di tempat kerja. Kompetensi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

yang baik memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara efektif, merasa dihargai, dan mendapatkan pengakuan, serta tercipta kepuasan kerja yang berkelanjutan.

5.1.3. Penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi dan aspirasi individu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, dengan path coefficient 0,366, t-statistic 2,240, dan p-value 0,026. Sebanyak 54,48% responden menyatakan bahwa pegawai dengan pendidikan relevan cenderung lebih cepat beradaptasi, dan 55,22% menyatakan bahwa pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penempatan yang tepat menciptakan ruang aktualisasi diri dan memperkuat keterlibatan pegawai dalam tugas-tugas organisasi.

5.1.4. Kompensasi sebagai variabel moderasi menunjukkan efek yang beragam terhadap hubungan antar konstruk

Moderasi kompensasi terhadap kompetensi menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan (path coefficient $-0,299$, t-statistic 2,152, p-value 0,032), yang mengindikasikan bahwa dalam kondisi tertentu, kompensasi dapat melemahkan pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, moderasi kompensasi terhadap penempatan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (path coefficient 0,291, t-statistic 1,994, p-value 0,047), yang memperkuat hubungan antara penempatan kerja dan kepuasan kerja. Data kuesioner menunjukkan bahwa 60,45% responden merasa perlu adanya penambahan fasilitas pendukung kerja, dan 63,43% menyatakan bahwa tunjangan kesejahteraan akan meningkatkan kualitas hidup mereka, menandakan bahwa kompensasi yang tepat dapat memperkuat efek positif dari penempatan kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5.2. SARAN

5.2.1. Penyesuaian Penerapan Kerja dengan Latar Akademik dan Kompetensi Teknis



Sebanyak 55,22% responden menyatakan bahwa mereka sering menghadapi kendala dalam bekerja karena pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan, dan 58,21% menyatakan bahwa bidang pekerjaan mereka tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara latar pendidikan dan penugasan tugas. Oleh sebab itu, disarankan agar organisasi meninjau kembali strategi distribusi tugas kerja, dengan memperhatikan keselarasan antara kualifikasi akademik, kemampuan teknis, serta karakteristik jabatan yang tersedia.

5.2.2. Penguatan Pelatihan dan Pemahaman Prosedural melalui Intervensi Edukatif

Sebanyak 27,62% responden menyatakan tidak memahami SOP pekerjaan mereka dengan baik, dan 55,23% menyatakan bahwa sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang prosedur kerja. Untuk merespons hal tersebut, organisasi perlu mengembangkan pendekatan pelatihan berbasis praktik langsung, serta menyusun program mentoring yang menitikberatkan pada transfer pengetahuan prosedural secara kontekstual dan partisipatif. Langkah ini bertujuan menciptakan persepsi dan pemahaman yang seragam dalam pelaksanaan standar kerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5.2.3. Revitalisasi Sistem Kolaborasi dan Dukungan Tim

Sebanyak 62,69% responden menyatakan bahwa mereka sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan rekan kerja, dan 63,43% menyatakan bahwa minimnya kerja sama antarpegawai menyebabkan mereka sulit mencapai target kerja. Sebagai respons strategis, organisasi disarankan untuk mengembangkan sistem kerja tim yang lebih inklusif melalui pembentukan forum diskusi antardivisi, simulasi kerja kolaboratif, serta desain komunikasi internal yang mendorong keterlibatan dan solidaritas lintas fungsi.


5.2.4. Optimalisasi Komunikasi Kebijakan dan Sistem Apresiasi yang Partisipatif

Sebanyak 48,51% responden menyatakan bahwa sosialisasi kebijakan baru masih minim, dan 56,73% menyatakan bahwa mereka jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu membentuk sistem komunikasi internal yang lebih terbuka dan responsif, serta merancang model penghargaan yang adil dan konsisten. Penguatan mekanisme apresiasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi menjadi bentuk nyata dari kepedulian organisasi terhadap nilai dan martabat individu yang bekerja di dalamnya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR PUSTAKA

- 
- Ahmadiansah, R. (2020). *INDUSTRI & ORGANISASI; Tinjauan Motivasi dan Kepuasan Kerja*. I. Subqi, Ed.; 1 ed., Vol. 1). Kreasi Total Media.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45–54.
- Anwar, F., Irawan, A., & Riyanto, S. (2024). PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KOPERASI BERKAH MANDIRI SEJAHTERA DI TANJUNG SARI BOGOR. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(4), 922–934.
- Aprilliansyah, D. P., & Chalid, I. (2020). Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(1).
- Armada, I. M., & Heryanda, K. K. (2020). KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 241–250.
- Aswaruddin, Mulyani, S., Bancin, N. Z., Yontino, M., Lubis, L. F. P., & Darain, S. A. A. (2023). Kompensasi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 1(1), 57–64. <https://doi.org/XX..XXXXX/JPPI>
- Budiyanto, C., Hasnawati, Sukamdani, N. B., Permatasari, R. D., Wijaya, I. M. S., Suryanto, D., Ansari, Mutawally, A. F., Putri, M. F. J. L., Afifin, M. O., Rismanto, D., Zahara, I., & Djerubu, D. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (A. Gafur, Ed.; 1 ed., Vol. 1). Zahir Publishing.
- Djati, A. D. S. P. (2017). PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN PROVINSI SUMATERA BARAT. *Jurnal SWOT*, 7(2), 358–374.
- Dohude, O. (2023). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN SWAYALAN BERKAT KASIH TELUKDALAM KABUPATEN NIAS SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 6(2), 29–43.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Fabiolatesly, N., Pio, R. J., & Sambul, S. (2021). Penempatan Kerja dan Kepuasan Kerja Kaitannya Dengan Kinerja Karyawan PT PLN Persero Wilayah Manado. *Pro*, 2(6), 494–498.
- Fadhilah. (2020). Pengaruh Kompensasi SDM, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dan Kompensasi sebagai Variabel Moderating (Studi kasus BNI Syariah Cabang Fatmawati).
- Farhan, Muh. O., Meimoon, I., Olfen, I., & Wahyuddin, H. (2023). Kompensasi dan Penempatan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Dinamis : Journal of Islamic Management and Bussiness*, 6(1), 44–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.24256/dinamis.v6i1.3426>
- Firli, R. D., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan dan Teknologi*, 1(2), 88–97. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.173>
- Gee, M. N., Manao, A., & Gohae, A. S. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 63–72.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi, Ed.; 1 ed., Vol. 1). CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Husin, W. L. (2020). PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA BADAN NARKOTIKA NASIONAL (BNNK) KABUPATEN BONE BOLANGO. *Akmen: Akuntansi dan Manajemen*, 17(1), 133–144.
- Hutahaean, E. S. H., Pertiwi, Y. W., & Perdini, T. A. (2020). *PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI* (1 ed., Vol. 1). CV. Pena Persada.
- Jakaria, R. B., & Putra, B. I. (2020). *BUKU AJAR PSIKOLOGI INDUSTRI* (A. S. Cahyana & T. Sukmono, Ed.; 1 ed.). UMSIDA Press.
- Kenelak, D., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2016). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI SERBA USAHA BALIEM ARABICA DI KABUPATEN JAYAWIJAYA. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(4), 1–10.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Lestari, H. S., Damayanti, A. K., & Sinollah. (2024). *Psikologi Industri dan Organisasi* (M. Nasrullah, Ed.; 1 ed., Vol. 1). PT. Nasya Expanding Management.
- Lewaherilla, N. C., Wardhana, M., Rismanty, V. A., Kurniawati, D., Mutawali, Sari. Erini, Ratiwi, E. A., Firmansyah, H., Abrar, U., Ningrum, D. P., Maulana, I., Setyowati, D. L., Yogatama, A. N., & Fahmi, A. (2021). *MSDM (KUNCI KEBERHASILAN ORGANISASI)* (H. F. Ningrum, Ed.; Vol. 1). CV. Media Sains Indonesia. <https://www.researchgate.net/publication/372518611>
- Lubis, K. A., & Waruwu, A. A. (2024). ANALISIS DISIPLIN KERJA, PENEMPATAN KARYAWAN DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA DIVRE I SUMATERA UTARA. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.59024/jise.v2i2.638>
- misharni, & Ningsih, A. (2020). PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KABUPATEN AGAM. *Jurnal Point Equilibrium Manajemen & Akuntansi*, 2(1), 1–11.
- Mulyasari, A. E., Rismansyah, & Usman, B. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 205–225. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/index>
- Nofiar, Maswarni, & Susanti, N. (2021). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. WISESAN JAYA MAKMUR KOTA TANGERANG. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(4), 842–849.
- Novarina, Zamhir, & Setiawan, A. (2023). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Alas Watu Emas Bangkinang. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*, 5(1), 1–8. <https://jurnal.pascabangkinang.ac.id/index.php/jrmi>
- Novel, N. J. A., Paringsih, Setiawan, Z., Samsuddin, H., Siswadhi, F., Afrianti, F., Budiman, D., Kusumawati, B., Tirwan, Tahir, R., Nurmala, R., Afiyah, S., & Ahmad, M. (2023). *BUKU AJAR MANAJEMEN SDM* (Efitra, Ed.; 1 ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pandari, S. (2021). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ASERA TIRTA POSIDONIA PALOPO. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 5(14), 164–188.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Parera, A. A., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Royal Coconut. Dalam *Activity* (Vol. 2, Nomor 5).
- Rahadi, D. R., Susilowati, & Farid, M. M. (2021). *MONOGRAF KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA* (P. Adi C & M. Muslih, Ed.; Vol. 1). CV. Lentera Ilmu Madani. <https://www.researchgate.net/publication/354521794>
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja: Sebuah Tinjauan Teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebmak)*, 1(1), 39–48.
- Ratmawati, Edy Suwasono, & Heru Sutapa. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan UKM Mendunia Centre Kediri. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 1(4), 197–210. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i4.751>
- Rismayana, syahrani, & Irawan, B. (2014). Faktor - Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 2(No. 1), 14–25.
- Rodliyah, M. I., Musliyana, & Sunarti. (2024). Memahami Konsep Kompetensi Karyawan Sebagai Bagian dari Perencanaan SDM. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(3), 127–135. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3015>
- Rohmah, siti sanidatur. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di Pabrik Gula Tjoekir Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 2(2), 147–162.
- Rumangkit, S. (2016). *ANALYSIS TEORI HERZBERG TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS SANATA DHARMA YOGYAKARTA*. 8(2), 175–185.
- Rusby, Z. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (1 ed.). Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Santoso, A. B., & Yuliantika, R. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP INTENTION TO STAY (STUDI

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

KASUS PENGEMUDI GOJEK DI KOTA BANDUNG). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.

Saputri, A., Anggriani, I., & ... (2025). Pengaruh Fasilitas Kerja, Kompetensi Dan ... Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan ... *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 4(1), 137–144.

Sari, C. F., Assajad, I. M., & Ansori, Moch. I. (2023). KOMPETENSI INDIVIDU (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 1(No. 4), 201–214. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i3.467>

Septania, S. (2022). *BUKU AJAR PSIKOLOGI INDUSTRI ORGANISASI* (1 ed., Vol. 1). CV. Pena Persada. <https://www.researchgate.net/publication/377772635>

Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, A., Solihat, I., Chandra, F., Musdalifah, Rachmat S, R. A., Gusnafitri, Awa, Baqi, M. P. A., Meliana, Sugina, Lailla, N., Nurrokhim, I., Soleh, O., & Solihin, I. (2024). *MANAJEMEN KOMPENSASI*.

Sugiyono, P. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif 2019. Dalam *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Nomor 1).

Sukamdani, N. B. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TANESA* (T. Sukwika & D. Firmansyah, Ed.; 1 ed., Vol. 1). Tanesa. www.tanesa.politanisamarinda.ac.id

Sumiyati, I., & Siregar, E. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi. *Jurnal Satya Mandiri: Manajemen & Bisnis*, 7(1), 11–19.

Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, Priadi, A., Mendo, A. Y., Asi, L. L., Podungge, R., Nuryadin, A. A., Bokingo, A. H., & Utami, F. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Tahta media, Ed.; 1 ed., Vol. 1). CV. Tahta Media Group.

Susanto, Y. (2016). KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN SANKSI HUKUM PENGARUHNYA TERHADAP PERILAKU APARATUR DALAM PENGADAAN BARANG/JASA DI KOTA PALEMBANG (Studi Pada Pegawai/SKPD Pada Pemerintah Kota Palembang). *Jurnal Ecoment Global*, 1(1), 1–20.

Tsauri, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (A. Mutohar & N. Afandy, Ed.; 1 ed., Vol. 1, Nomor 1). STAIN Jember Press.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). HUBUNGAN ANTARA PERSON JOB-FIT DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN KANTOR BANK JATENG SEMARANG. *Jurnal Empati, Agustus*, 7(3)
- Yolanda, S., Surajiyo, S., & Aprianto, R. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(3), 396–405. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i3.2224>
- Zunaidah, Susetyo, D., & Hadjri, M. I. (2020). *Kompensasi* (1 ed., Vol. 1). UPT. Penerbit dan Percetakan Universitas Sriwijaya.
- Zuraida. (2020). KEPUASAN KERJA DITINJAU DARI BEBAN KERJA KARYAWAN YANG BERLATARBELAKANG PENDIDIKAN TIDAK SESUAI DENGAN PEKERJAAN. *Jurnal Ilmiah PSYCHE*, 14(2), 71–82.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



LAMPIRAN

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



**S.K. PEMBIMBING
THESIS**

SURAT KEPUTUSAN

DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA

UNIVERSITAS BINA INSAN

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

PENGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

ANGKA GELOMBANG 1

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER (S2)

TAHUN AKADEMIK 2024/2025

UNIVERSITAS BINA INSAN

DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN

- Mengingat :
- Undang-undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Nasional;
 - Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa;
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 184/U/2001 tentang pedoman Pengawasan-Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
 - SK Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 223/KPT/I/2019 Tentang Izin Penggabungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas dan Sekolah Tinggi Manajemen Ilmu Komputer Musi Rawas Menjadi Universitas Bina Insan;
 - SK Dikti No. 123/E/O/2014 tanggal 23 Mei 2014 tentang izin penyelenggaraan Program Studi Manajemen Program Magister (S2);
 - SK Rektor No. 0919/UNIV.BI/R/SK/2023 tanggal 1 Nopember 2023 Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Pada Universitas Bina Insan Lubuklinggau
 - Statuta Universitas Bina Insan Lubuklinggau;
- Menimbang :
- Bahwa untuk melaksanakan Bimbingan Tesis Mahasiswa Program Magister Tahun Akademik 2024/2025 pada Universitas Bina Insan, perlu ditunjuk Tim Dosen Pembimbing Tesis yang bertanggung jawab penuh pada pelaksanaan ujian tersebut;
 - Bahwa untuk keperluan sebagaimana poin satu tersebut di atas perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan sebagai landasan hukum;

MEMUTUSKAN

Menetapkan

Pertama

- : Mengangkat nama-nama yang tercantum pada lampiran surat keputusan ini sebagai Tim Dosen Pembimbing Tesis Program Studi Manajemen Program Magister (S2) Tahun Akademik 2024/2025 Universitas Bina Insan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang;

Kedua

- : Semua biaya yang timbul akibat dikeluarkannya surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Universitas Bina Insan;

Ketiga

- : Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan surat keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Lubuklinggau
Pada tanggal : 20 Maret 2025
Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si

Tembusan Yth:

- Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
- Rektor Universitas Bina Insan (sebagai laporan)
- Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
- Arsip



UNIVERSITAS BINA INSAN
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA

Lampiran : Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial
Humaniora Universitas Bina Insan
Nomor : 0312/UNIV.BI/FIESHUM /SK/2025
Tanggal : 20 Maret 2025
Tentang : Susunan Pengangkatan Dosen Pembimbing Tesis
Angkatan 19 Gelombang I
Program Magister Manajemen Tahun Akademik 2024/2025
Tahun 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free
Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark

No	Nama	NIM	Pembimbing 1	Pembimbing 2
1	Candra susila	2301030001	Dr. Sardiyo, MM	Drs. Sutanta, M.Sc., Ph.D., D.E
2	Ritya Yulianda	2301030002	Dr. Sardiyo, MM	Dr. Noorhamid Ustadi, M.Si
3	Awaludin	2301030004	Dr. Ahmad Basri, M.Si	Dr. Herman Paleni, M.Si
4	Deny Arisandi	2301030005	Dr. Yohanes Susanto, MM	Dr. Herman Paleni, M.Si
5	Jumadil Tigar Husni	2301030006	Dr. Sardiyo, MM	Dr. RD Kusuma, M.Si
6	Ardiansyah	2301030007	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Ahmad Basri, M.Si
7	Ferdy Firdaus	2301030009	Dr. Sardiyo, MM	Dr. Mulyadi, MM
8	Mada Kusuma	2301030011	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Noorhamid Ustadi, M.Si
9	Muhammad Mada Anggana	2301030013	Dr. Yohanes Susanto, MM	Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si
10	David Novio Fernando	2301030014	Dr. Betti Nuraini, MM	Dr. Ahmad Basri, M.Si
11	Yoan Novit. Fari	2301030015	M. Yusuf, S.E., M.Si., Ph.D	Dr. Suwarno, M.Si
12	Lusiana	2301030016	Dr. Herman Paleni, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM
13	Utami angraini	2301030017	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Ahmad Basri, M.Si
14	Nurmalina	2301030018	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN UDARA
KANTOR UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA SILAMPARI

Jl. Lapter Kel. Air Kuti
Lubuklinggau Timur I Lubuklinggau 31626

Email :
bdr.silampari76@gmail.com

Telp. : 0733 – 3280046
Fax : 0733 – 3280046

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nomor : UM.104/1045/VIII/SIL.LLG-2025
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Lubuklinggau, 29 Agustus 2025



Yth. Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora

Dengan hormat, Berdasarkan Surat Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Nomor 1265/UNIV.BI/Fieshum/PI/2025 tanggal 29 Agustus 2025 perihal Permohonan Izin Penelitian oleh mahasiswa

Nama : MUHAMMAD MADA ANGGANA
NIM : 2301030013
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator

Pada prinsipnya kami memberikan izin mahasiswa tersebut untuk melaksanakan penelitian di Bandar Udara Silampari. Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.



Nip. 200003 1 002

15	Mendra erlangga	2301030020	Dr. RD Kusumanto, MM	Dr. Suwarno, S.E., M.Si
16	Raga Buana	2301030024	Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si	Dr. Mulyadi, MM
17	Sri Oktavianti	2301030025	Dr. Betti Nuraini, MM	Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si
18	Ndaru murni ayuningtyas	2301030026	Dr. Suwarno, S.E., M.Si	Dr. Ahmad Basri, M.Si
19	Willy Alyayuto	2301030029	Dr. Noorchamid Ustadhi, M.Si	Dr. Suwarno, S.E., M.Si
20	Ita Kartika Sary	2301030030	Dr. Herman Paleni, M.Si	Drs. Sutanta, M.Sc., Ph.D., D.E
21	M. Azuandi	2301030032	Drs. Sutanta, M.Sc., Ph.D., D.E	Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si
22	Mieftha Selyni Zulfi	2301030032	Dr. Mulyadi, MM	Dr. Herman Paleni, M.Si
23	Leksmanana Patra Yudha	2301030033	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Mulyadi, MM

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Ditetapkan dan Dibukukan
 Pada Tanggal : 20 Maret 2025
 Di Ruang Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



- Tembusan:
1. Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
 2. Rektor Universitas Bina Insaan (sebagai laporan)
 3. Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
 4. Arsip

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



SURAT PENGANTAR DAN BALASAN

Nomor : 1265/UNIV.BI/Fieshum/PI/2025

Lubuklinggau, 29 Agustus 2025

Lampiran **Protected by PDF Anti-Copy Free**
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kepada Yth.

Kepala Bandar Udara Silam
di-



Tempat

Dengan Hormat,

Kami dari Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan Lubuklinggau, dengan ini mengajukan permohonan kepada Bapak/Ibu untuk dapat kiranya menerima Mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Muhammad Mada Anggana
NIM : 2301030013
Program Studi : Manajemen
Program : Magister
Jenjang Pendidikan : Strata 2 (S2)
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator.

Untuk melaksanakan rangkaian kegiatan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin .

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.



Dean Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial
Humaniora,

UNIVERSITAS BINA INSAN
FAKULTAS ILMU EKONOMI
DAN SOSIAL HUMANIORA

Assoc. Prof. Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si

NIDN: 0210078701

Tembusan Yth.

1. Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
2. Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau (sebagai laporan)
3. Arsip

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL

LEMBAR BINCING DAN PENGAMATAN TESIS

Protected by PDF Anti-Copy Free

Nama : (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 NIM : 2301030013
 Program : Magister Manajemen
 Judul : Pengaruh Kompetensi Penempatan Pegawai terhadap Kecepatan Kerja Pegawai Pemerintah Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Dengan Kompetensi Variabel Moderator
 Pembimbing 1 : Dr. Yohanes Susanto, M.M.
 Pembimbing 2 : Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. SI

NO	TANGGAL	URAIAN BIMBINGAN	PARAF	
			PEMBIMBING I	PEMBIMBING II
1	07/04 2025	pertemuan : 1. Latar belakang 2. → jawaban dari pertanyaan. 3. alasan pemenuh. 4. PLS → metode.		
2	11/04 2025	pertemuan : 1. proposal & sampel + skema X → gambar 2. outline leader + PLS 3. D.F. & metode dan log. 4. usulan, gambar & tabel-tabel.		
3	19/04 2025	pertemuan : 1. logika & PLS.		

Pembimbing I

Dr. Yohanes Susanto, M.M

Lubuklinggau,
Pembimbing II

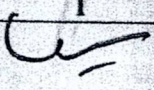

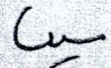
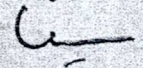
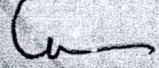
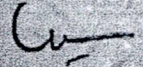
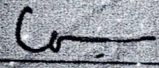
Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. SI

2025

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UNIVERSITAS BINA WISATA
Protected by PDF Ant Copy Free TESIS

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nama : MUHAMMAD MADA ANGGANA
 NIM : 2301030013
 Program : Magister Manajemen
 Judul : Pengaruh Kompensasi dan Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Dengan Komparasi Variabel Moderator
 Pembimbing 1 : Dr. Yohanes Susanto, M. Si
 Pembimbing 2 : Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

NO	TANGGAL	URAIAN BIMBINGAN	PARAF	
			PEMBIMBING I	PEMBIMBING II
1	18 April 2025	Penyesuaian judul dan variabel penelitian		
2	24 April 2025	Bab 1 Buat deskriptif cari 5 jurnal yg mendukung masukkan data kompetensi dan penempatan posisi jurnal di Annex 1 tentukan persentase ketidaksesuaian pend.		
3	25 April 2025	ACC Bab I		
4	26 April 2025	Bab 2 Deskriptif, indikator sesuai identifikasi masalah pd bab 1		
5	27 April	Skriptan 5 jurnal terkait buat tabel Definisi operasional ACC Bab 2, lampir Bab III		
6	28 April	Buat 5 Gambar / masing 2 Variabel dan instrumennya.		
7	1 Mei	ACC lampir Skripto.		

Lubuklinggau, 2025
 Pembimbing II

Dr. Yohanes Susanto, M. Si

Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



S.K. PENGUJI
PROPOSAL THESIS

SURAT KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN
(Upgrade to Pro Version to Remove the W2025 mark)

Tentang
PENGANGKATAN TIM PENGUJI PROPOSAL TESIS
ANGKATAN KELOMBAK 1
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER (S2)
UNIVERSITAS BINA INSAN
SEMESTER GENAP
TAHUN AKADEMIK 2024/2025

DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN

- Mengingat :
1. Undang-undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Nasional;
 2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
 3. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa;
 4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 184/U/2001 tentang pedoman Pengawasan-Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
 5. SK Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 223/KPT/I/2019 Tentang Izin Penggabungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas dan Sekolah Tinggi Manajemen Ilmu Komputer Musi Rawas Menjadi Universitas Bina Insan;
 6. SK Dikti No. 123/E/O/2014 tanggal 23 Mei 2014 tentang izin penyelenggaraan Program Studi Manajemen Program Magister (S2);
 7. SK Rektor No. 0919/UNIV.BI/R/SK/2023 tanggal 1 Nopember 2023 Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Pada Universitas Bina Insan Lubuklinggau
- Menimbang :
1. Bahwa untuk melaksanakan Ujian Proposal Tesis Mahasiswa Program Magister Tahun Akademik 2024/2025 pada Universitas Bina Insan, perlu ditunjuk Tim Dosen Penguji Proposal Tesis yang bertanggung jawab penuh pada pelaksanaan ujian tersebut;
 2. Bahwa untuk keperluan sebagaimana poin satu tersebut di atas perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan sebagai landasan hukum;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Pertama : Mengangkat nama-nama yang tercantum pada lampiran surat keputusan ini sebagai Tim Dosen Penguji Proposal Tesis Program Studi Manajemen Program Magister (S2) Semester Genap Tahun Akademik 2024/2025. Universitas Bina Insan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang;
- Kedua : Semua biaya yang timbul akibat dikeluarkannya surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Universitas Bina Insan;
- Ketiga : Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan surat keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Lubuklinggau.

Pada Tanggal : 14 Mei 2025

Dekan,
Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Tembusan:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
2. Rektor Universitas Bina Insan (sebagai laporan)
3. Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
4. Arsip

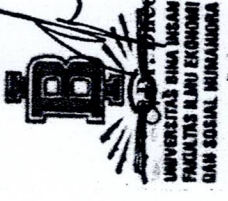


Lampiran : Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan
Nomor : 0742/UNIV.BI/F/IESHum /SK/2025
Tanggal : 14 Mei 2025
Tentang : Pengangkatan Dosen Penguji Proposal Tesis Angkatan 19 Gelombang 1 Program Magister Manajemen Tahun 2025

No	Nim	Nama	Ketua	Sekretaris	Anggota	Hari/Tanggal	Waktu	Ruang
1	2301030025	David Novio Fernando	Dr. Betti Nuraini, MM	Dr. Ahmad Basri, M.Si	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Jum'at, 16 Mei 2025	14.00-15.00	Sidang 1
2	2301030018	M. Azuandi	Drs.Sutanta, M.Sc, Ph.D	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM	Jum'at, 16 Mei 2025	14.00-15.00	Sidang 2
3	2301030014	Nurmalina	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Dr. Ahmad Basri, M.Si	Jum'at, 16 Mei 2025	15.00-16.00	Sidang 1
4	2301030032	Sri Oktavianti	Dr. Betti Nuraini, MM	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Herman Paleni, M.Si	Jum'at, 16 Mei 2025	15.00-16.00	Sidang 2
5	2301030028P	Arif Hatma Wibawa	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM.	M. Yusuf, M.Si., Ph.D	16 Mei 2025	14.00-14.00	Sidang 1
6	2301030013	Awaludin	Dr. Ahmad Basri, M.Si	Dr. Herman Paleni, M.Si	Sutanta, M.Sc, Ph.D	16 Mei 2025	14.00-14.00	Sidang 2
7	2301030015	Muhammad Mada Anggana	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Suwarno, M.Si	Sabtu, 17 Mei 2025	14.00-15.00	Sidang 1
8	2301030030	Ita Kartika Sary	Dr. Herman Paleni, M.Si	Sutanta, M.Sc, Ph.D	Dr. Ahmad Basri, M.Si	Sabtu, 17 Mei 2025	14.00-15.00	Sidang 2
9	2301030016	Lusiana	Dr. Herman Paleni, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Sutanta, M.Sc, Ph.D	Sabtu, 17 Mei 2025	15.00-16.00	Sidang 1
10	2301030004	Yoan Novita Sari	M. Yusuf, M.Si., Ph.D	Dr. Suwarno, M.Si	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Sabtu, 17 Mei 2025	15.00-16.00	Sidang 2

Ditetapkan di Subuhinggau
Pada Tanggal 14 Mei 2025
Dekan,

Dekan, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Dheo Rimbano, M.Si

UNIVERSITAS BINA INSAN
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA

- Tembusan:
1. Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
 2. Rektor Universitas Bina Insan (sebagai laporan)
 3. Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
 4. Arsip

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



LEMBAR PERBAIKAN UJIAN PROPOSAL THESIS

Protected by PDF Anti-Copy Free
LEMBAR PERBAIKAN UJIAN PROPOSAL TESIS
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nama Mahasiswa : Muhammad Mada Anggana
 NIM : 2301030013
 Jenjang Pendidikan : Strata 2 (S2)
 Fakultas : Ilmu Ekonomi dan Sosial
 Program Studi : Magister Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Proposal : Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (Pppn) Di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator



No	Dosen Penguji	Komentar Perbaikan	Tanda Tangan Ujian	Tanda Tangan Revisi
1	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Perbaiki sesuai catatan pengisi		
2	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	perbaiki sesuai catatan yg dituliskan	17/5 2025 	17/5 2025
3	Dr. Suwarno, M.Si	- Ubah beberapa - ganti kata masalah - Rumus masalah - objek penelitian	17/5 2025 	17/5 2025

Lubuklinggau, Mei 2025
 Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Herman Paleni, S.HI.SE., M.Si

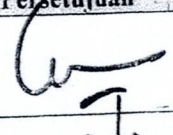
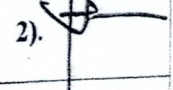

Judul :

Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (Pppn) Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator

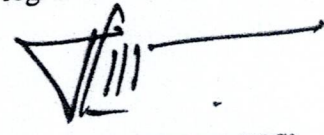
Disusun oleh :

Nama : Muhammad Mada Anggana
 NIM : 2301030013
 Program : Magister Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

TELAH DIPERBAIKI DAN DIKONSULTASIKAN DENGAN DEWAN PENGUJI SEMINAR PROPOSAL TESIS.

No	Nama Penguji	Tanggal	Tanda Tangan Persetujuan
1.	Dr. Yohanes Susanto, MM.	02/07-25	1). 
2.	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	02/07-25	2). 
3.	Dr. Suwarno, M.Si	02/07-25	3). 

Lubuklinggau, Mei 2025
 Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Herman Paleni, S.HI.SE., M.Si

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



LEMBAR BIMBINGAN PENULISAN THESIS

Protected by PDF Anti-Copy Free

LEMBAR BIMBINGAN (Pembimbing 1 dan 2)

Nama : MUHAMMAD MAHDI HANIFFA
 NIM : 2301030013
 Program : Magister Manajemen
 Judul : Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderator.
 Pembimbing 1 : Dr. Yohanes Susanto, M.M
 Pembimbing 2 : Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si

NO	TANGGAL	URAIAN BIMBINGAN	PARAF	
			PEMBIMBING I	PEMBIMBING II
1	6/07 2025	Substansi: 1. Bab I - III, Ase 2. Memonitor dan evaluasi Semua dengan subbab		K
2	8/07 2025	Ase, struktur & organisasi dengan PT		K
3	9/07 2025	Substansi: 1. Upr. Dishormone Volatilitas 2. Outer body, Variabel Konstruksi, Ase 3. penulisan penyusunan lagi.		K
4	14/07 2025	Substansi: 1. penulisan 2. Semua penyusunan lagi		K
5	12/07 2025	Ase, struktur & org PT		K

Pembimbing I

Dr. Yohanes Susanto, M.M

Lubuklinggau, 2025

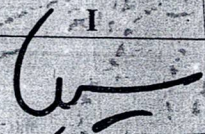


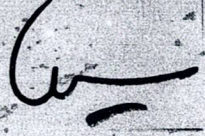

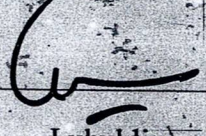
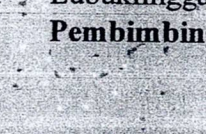
Pembimbing II

Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

LEMBAR BIMBINGAN PENULISAN TESIS

Nama : MUHAMMAD MAHDI AGGANA
 NIM : 2301030013
 Program : Magister Manajement
 Judul : Pengaruh Kompetensi Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderator
 Pembimbing 1 : Dr. Yohanes Susanto, M.M
 Pembimbing 2 : Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

NO	TANGGAL	URAIAN BIMBINGAN	PARAF	
			PEMBIMBING I	PEMBIMBING II
1.	11/07-25	Susunan bab IV harus sama dg bab III		
2.	11/07-25	uji validitas masing2 variabel, lalu tampilkan koefisiennya.		
3.	12/07-25	Untuk bagian pembahasan ada 3 pendekatan trap variabel yaitu statistik teori pendukung dan penelitian terdahulu.		
4.	12/07-25	4 saran ambil dari referensi yang tdk serupa trap variabel untuk simpulan tarik dari variabel paling dominan		
5.	14/07-25	Jelaskan kuesioner berapa yg jadi rujukan, bagian akhir tesis lengkap ds		
6.	12/07-25	Jurnal rujukan buat abstrak ds 10-20 kata		
7.	12/07-25	ACC Daftar kompre		

Pembimbing I

Lubuklinggau,
 Pembimbing II

2025


 Dr. Yohanes Susanto, M.M


 Dr. Ronal Aprianto, S.E., M. Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



S.K. PENGUJI THESIS

SURAT KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN
Nomor : 1066/UNIV. BI/FIESHum/SK/2025
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

PENGANGKATAN TIM DOSEN PENGUJI TESIS
ANGKATAN KELOMBAH 3
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER (S2)
TAHUN AKADEMIK 2024/2025
UNIVERSITAS BINA INSAN

DEKAN FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN

- Mengingat :
- Undang-undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Nasional;
 - Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi;
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa;
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 184/U/2001 tentang pedoman Pengawasan-Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
 - SK Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 223/KPT/I/2019 Tentang Izin Penggabungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas dan Sekolah Tinggi Manajemen Ilmu Komputer Musi Rawas Menjadi Universitas Bina Insan;
 - SK Dikti No. 123/E/O/2014 tanggal 23 Mei 2014 tentang izin penyelenggaraan Program Studi Manajemen Program Magister (S2);
 - SK Rektor No. 0919/UNIV.BI/R/SK/2023 tanggal 1 Nopember 2023 Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Pada Universitas Bina Insan Lubuklinggau
 - Statuta Universitas Bina Insan Lubuklinggau;
- Menimbang :
- Bahwa untuk melaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa Program Magister Tahun Akademik 2024/2025 pada Universitas Bina Insan, perlu ditunjuk Tim Dosen Penguji Tesis yang bertanggung jawab penuh pada pelaksanaan ujian tersebut;
 - Bahwa untuk keperluan sebagaimana poin satu tersebut di atas perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan sebagai landasan hukum;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan
- Pertama :
- Kedua :
- Ketiga :
- Mengangkat nama-nama yang tercantum pada lampiran surat keputusan ini sebagai Tim Dosen Penguji Tesis Program Studi Manajemen Program Magister (S2) Tahun Akademik 2024/2025 pada Universitas Bina Insan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang;
 - Semua biaya yang timbul akibat dikeluarkannya surat keputusan ini dibebankan pada anggaran Universitas Bina Insan;
 - Surat keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan surat keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Lubuklinggau
Pada tanggal : 22 Juli 2025
Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Theo Rimbano, SE., M.Si

Tembusan Yth:

- Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
- Rektor Universitas Bina Insan (sebagai laporan)
- Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
- Arsip

Lampiran : Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial

Humaniora Universitas Bina Insan

Nomor : 1066/UNIV.BI/FIESHum /SK/2025

Tanggal : 22 Juli 2025

Tentang : Pengangkatan Dosen Penguji Tesis Angkatan 19 Gelombang 3
 Program Magister Manajemen Tahun 2025

No	Nama	NIM	Ketua	Sekretaris	Anggota	Hari/Tanggal	Waktu	Ruang
1	M. Azuandi	2301030032	Sutanta, M.Sc, Ph.D	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Yohanes Susanto, MM	Kamis, 24 Juli 2025	08.30-09.30 WIB	1
2	Leksmana Patra Yudha	2301030033	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Dr. Mulyadi, MM	Muhammad Yusuf, P.hD	Kamis, 24 Juli 2025	08.30-09.30 WIB	2
3	Raga Buana	2301030024	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Mulyadi, MM	Dr. Noorhamid Ustadi, M.Si	Kamis, 24 Juli 2025	09.30-10.30 WIB	1
4	Muhammad Mada Anggana	2301030013	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Dr. Suwarno, M.Si	Kamis, 24 Juli 2025	10.30-11.30 WIB	1
5	M Johan Iman Sitepu	2301030021	Dr. Dheo Rimbano, M.Si	Muhammad Yusuf, P.hD	Dr. Mulyadi, MM	Kamis, 24 Juli 2025	10.30-11.30 WIB	2

Ditetapkan di : Lubuklinggau

Pada Tanggal : 22 Juli 2025

Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora



Dheo Rimbano, M.Si

- Tembusan:
1. Ketua Yayasan Pendidikan Dwi Tunggal Palembang (sebagai laporan)
 2. Rektor Universitas Bina Insan (sebagai laporan)
 3. Wakil Rektor 1 dan 2 (sebagai laporan)
 4. Arsip

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



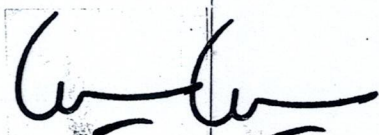
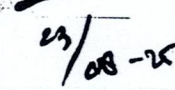




LEMBAR PERBAIKAN UJIAN THESIS

REMOVED BY PDF ANTI COPY FREE

PERBAIKAN UJIAN TESIS

Nama Mahasiswa : Muhammad Mada Anggana
 NIM : 2301030013
 Jenjang Pendidikan : Strata 2 (S2)
 Fakultas : Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora
 Program Studi : Magister Manajemen
 Konsentrasi : MSDM
 Judul : Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (Pppn) Di Bandar Udara Silampari Lubuklinggau Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator



No	Dosen Penguji	Komentar Perbaikan	Tanda Tangan Ujian	Tanda Tangan Revisi
1.	Dr. Yohanes Susanto, MM.	Perbaiki sesuai dengan ashen.	 24/7/25	 23/08-25
2.	Dr. Ronal Aprianto, M.Si	Perubahan → per hipotesis kuesioner → docu lens Survei lens	 24/7/25	 23/08/25
3.	Dr. Suwarno, M.Si	Skala Likert. - Deskripsi - pembahasan	 24/7/2025	 25/7/2025

Lubuklinggau, Juli 2025
 Ka Program Magister Manajemen

Dr. Herman Paleni, SE M.Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



KUESIONER PENELITIAN

Protected by PDF Anti-Copy Free

Dengan Hormat,

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja PPNPN, dan kompensasi sebagai variabel moderator. Kami sangat menghargai partisipasi Anda dalam penelitian ini. Jawaban yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Kuesioner ini menggunakan Skala Likert 5 tingkat untuk mengukur persepsi Anda. Kami berharap Anda dapat menjawab dengan jujur sesuai pengalaman kerja yang Anda alami.

KUESIONER PENELITIAN

“PENGARUH KOMPETENSI DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH NON PEGAWAI NEGERI (PPNPN) BANDAR UDARA SILAMPARI LUBUKLINGGAU DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR”

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin:	Umur Anda Saat ini :	Unit Kerja Anda :
<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> 17-24 Tahun	<input type="checkbox"/> AVSEC
<input type="checkbox"/> Wanita	<input type="checkbox"/> 25-34 Tahun	<input type="checkbox"/> Tata Usaha
	<input type="checkbox"/> 35-49 Tahun	<input type="checkbox"/> Tata Terminal
	<input type="checkbox"/> 50-64 Tahun	<input type="checkbox"/> PKP-PK
		<input type="checkbox"/> AMC

B. Petunjuk Pengisian

Berilah Tanda Centang (V) di dalam kolom nilai untuk Setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami di lapangan dengan kriteria:

- | | | | | |
|------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 2. Tidak setuju | 3. Netral | 4. Setuju | 5. Sangat Setuju |
|------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------------|

C. DAFTAR PERNYATAAN

No	PERNYATAAN	NILAI				
		1	2	3	4	5
Kompetensi (X1) - Pengetahuan						
1	Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan tuntutan tugas saya					
2	keterampilan dan pengetahuan yang saya miliki cukup untuk menjalankan pekerjaan					
3	saya sering menghadapi kendala dalam bekerja karena pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan.					
Kompetensi (X1) - Pemahaman						
4	Saya memahami tupoksi yang harus saya kerjakan dengan baik					
5	Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai SOP pekerjaan saya					
6	Saya memahami resiko dari pekerjaan yang saya lakukan					
Kompetensi (X1) - Kemampuan						
7	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif.					

Protected by PDF Anti-Copy Free

8	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.					
9	Saya memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja					
Kompetensi (X1) - Sikap		1	2	3	4	5
10	Saya selalu berusaha menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas saya.					
11	Saya berusaha menjaga etika yang baik dengan bekerja secara disiplin dan konsisten					
12	Saya terbuka terhadap kritik dan saran yang dapat meningkatkan kompetensi saya.					
Penempatan Pegawai (X2) – Pendidikan		1	2	3	4	5
13	Pegawai dengan latar belakang pendidikan kurang relevan sulit untuk beradaptasi di tempat kerja					
14	Organisasi belum memiliki kebijakan untuk menyesuaikan pendidikan dengan penempatan kerja					
15	Pegawai dengan pendidikan yang Relevan cenderung lebih cepat beradaptasi pada pekerjaan					
Penempatan Pegawai (X2) – Pengetahuan Kerja		1	2	3	4	5
16	Sebagian pegawai tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang prosedur kerja					
17	sosialisasi kebijakan baru terkait pekerjaan masih minim.					
18	Pelatihan dan edukasi internal Masih Minim					
Penempatan Pegawai (X2) – Keterampilan Kerja		1	2	3	4	5
19	Banyak pegawai yang kurang menguasai bidang kerjanya					
20	Pegawai dengan pengalaman praktik lebih banyak lebih cepat menyelesaikan pekerjaan.					
21	belum adanya sistem pelatihan yang memberikan pengalaman praktik					
Penempatan Pegawai (X2) – Pengalaman Kerja		1	2	3	4	5
22	Pegawai senior cenderung lebih cepat memahami prosedur pekerjaan					
23	Pegawai baru membutuhkan lebih banyak bimbingan untuk memastikan efektivitas kerja mereka.					
24	Pegawai senior lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah					
Kepuasan Kerja (Y) – Pekerjaan		1	2	3	4	5
25	Tugas yang saya jalankan tidak sesuai dengan kompetensi dan pengalaman kerja saya					
26	Bidang pekerjaan saya tidak sesuai dengan Pendidikan saya.					
27	Ketidaksesuaian penempatan kerja dengan kompetensi membuat saya merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas					
Kepuasan Kerja (Y) – Upah		1	2	3	4	5
28	Upah yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.					
29	Saya merasa ada unit lain yang pekerjaannya lebih ringan.					
30	Saya menginginkan kenaikan Upah sesuai dengan beban kerja saya					
Kepuasan Kerja (Y) – Pengawas		1	2	3	4	5
31	Saya jarang mendapatkan apresiasi dari pimpinan					
32	Kurangnya perhatian dari pimpinan membuat saya Kurang semangat dalam bekerja.					

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

33	lingkungan kerja akan lebih produktif jika pimpinan lebih sering memberikan apresiasi					
Kepuasan Kerja (Y) – Rekan Kerja		1	2	3	4	5
34	Saya sering merasa bekerja sendiri tanpa dukungan dari rekan kerja					
35	Minimnya kerja sama antara rekan kerja menyebabkan saya sulit mencapai target kerja					
36	Kurangnya koordinasi dan komunikasi menyebabkan pekerjaan menjadi lebih sulit.					
Kompensasi (Z) – Upah		1	2	3	4	5
37	Besaran Gaji Sudah Sesuai dengan kebutuhan Saya					
38	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan aturan yang ada.					
39	Resiko pekerjaan saya sesuai dengan gaji yang diberikan					
Kompensasi (Z) – Insentif		1	2	3	4	5
40	Saya menginginkan adanya insentif untuk performance kerja yang baik					
41	Insentif yang saya terima berbeda dengan PNS					
42	Minimnya insentif membuat saya kurang termotivasi untuk bekerja lebih optimal					
Kompensasi (Z) – Tunjangan		1	2	3	4	5
43	Saya menginginkan adanya Tunjangan untuk PPNPN di luar Gaji.					
44	Ada kesenjangan kesejahteraan antara PPNPN dan ASN yang disebabkan ada tidaknya Tunjangan.					
45	Dengan adanya tunjangan kesejahteraan PPNPN akan meningkat					
Kompensasi (Z) – Fasilitas		1	2	3	4	5
46	Fasilitas Penunjang kerja sudah cukup memadai					
47	Kantor sudah memenuhi Sebagian kebutuhan Fasilitas kerja					
48	Perlu penambahan fasilitas pendukung kerja					

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



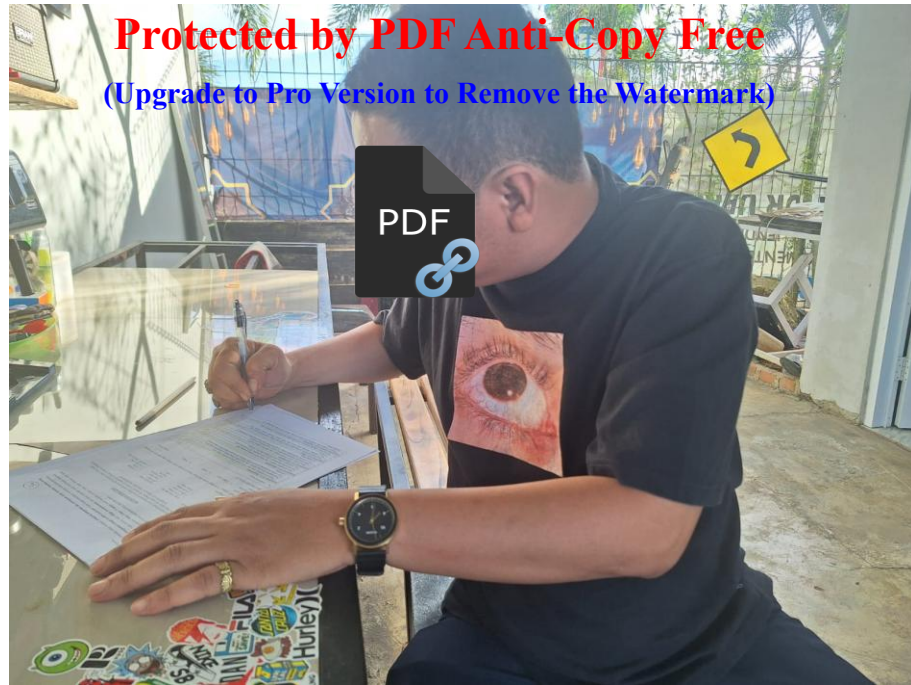
DOKUMENTASI



Pengisian Kuesioner di Unit Alat-Alat Besar



Pengisian Kuesioner di Unit Bangland



Pengisian Kuesioner di Unit Utilitas



Pengisian Kuesioner di Unit PKP-PK



Pengisian Kuesioner di Unit Avsec

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



REKAPITULASI HASIL KUESIONER

Protected by PDF Anti-Copy Free

NO	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3
92	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3
93	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
95	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
96	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
97	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4
100	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4
103	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
105	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4
106	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
108	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1
109	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
110	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
111	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5
113	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
114	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4
115	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5
116	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4
117	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5
118	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4
119	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5
120	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
121	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
122	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4
123	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
125	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
126	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
127	1	5	5	5	4	5	2	5	4	5	5	4
128	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5
129	1	5	5	4	4	5	4	2	5	4	4	5
130	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4
131	4	4	5	5	3	5	5	2	4	5	5	4
132	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
133	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4
134	1	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4

Protected by PDF Anti-Copy Free

2. VARIABEL PENEMPATAN KERJA (X2)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

NO	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3
1	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	1	3
2	4	1	3	3	2	3	1	4	4	4	4	2
3	2	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2
4	1	3	3	2	2	3	3	3	5	3	3	2
5	1	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4
6	3	5	2	2	2	3	5	2	5	5	5	3
7	2	4	3	3	1	2	4	3	4	3	3	2
8	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3
9	3	3	1	1	3	3	3	1	3	1	3	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	3	2	2	5	3	3	2	3	3	3	3
12	4	5	2	3	1	4	5	2	5	2	5	2
13	4	5	5	3	1	4	5	5	5	5	2	1
14	5	1	3	3	1	5	1	3	1	1	1	1
15	2	1	1	3	5	2	1	1	1	1	1	1
16	2	1	1	3	5	2	1	1	1	1	1	1
17	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2
18	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4
19	4	4	5	5	4	4	4	5	4	1	1	1
20	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1
21	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4
22	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
23	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	2
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	1
26	5	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
28	5	4	4	4	5	5	4	4	1	1	1	1
29	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1
30	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1
31	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3
32	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
34	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5
35	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
36	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
37	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
40	5	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5
41	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

NO	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3
49	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
50	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
51	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
52	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
53	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
54	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
56	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
57	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
60	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
61	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5
62	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
63	4	5	4	4	1	4	5	4	5	4	4	4
64	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
65	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
66	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
67	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
68	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
69	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
70	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
71	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
72	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
73	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
74	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
77	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3
78	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4
79	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4
80	3	5	5	5	3	5	1	1	5	4	4	5
81	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
82	2	4	5	5	2	5	4	1	4	5	5	4
83	2	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4
84	3	2	4	2	4	1	5	4	5	4	4	5
85	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4
86	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
88	1	3	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1
89	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
93	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
94	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
95	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1
96	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1

Protected by PDF Anti-Copy Free

NO	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3
97	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1
98	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
99	5	4	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4
100	4	5	2	4	5	4	5	4	5	4	4	4
101	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	5	5	4	1	5	4	5	4	5	4	4	4
103	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
105	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4
106	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
107	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
108	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2
109	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
110	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
111	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
112	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4
115	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5
116	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4
117	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
118	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
120	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
121	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
122	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
123	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
125	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
126	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
127	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
128	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
129	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
130	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
131	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4
132	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
133	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

NO	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3
46	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
47	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
49	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
50	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
51	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
53	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
55	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
56	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
61	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
63	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	1
64	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
65	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
66	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
68	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3
69	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
72	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
73	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
74	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
78	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2
79	1	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3
80	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	3
81	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
82	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2
84	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
85	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
88	1	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2
89	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4
93	5	4	4	1	4	5	4	4	5	4	5	4

Protected by PDF Anti-Copy Free

NO	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3
94	4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	5	4
95	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
96	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
97	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
99	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
100	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
102	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
105	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
107	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
108	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
109	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
110	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
112	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2
115	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3
116	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
117	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
118	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
125	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
126	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
127	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
129	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
130	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
131	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3
132	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5
133	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3
134	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3

Protected by PDF Anti-Copy Free

NO	Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.2.1	Z.2.2	Z.2.3	Z.3.1	Z.3.2	Z.3.3	Z.4.1	Z.4.2	Z.4.3
95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
97	2	2	1	2			2	2	2	1	2	2
98	3	3	3	3			3	3	3	3	3	3
99	5	5	5	4			5	5	5	5	4	4
100	4	4	4	5			4	4	4	4	5	5
101	4	4	4	4			4	4	4	4	4	4
102	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
105	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
108	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
109	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
110	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
111	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
115	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
122	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
126	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
127	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
130	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
131	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
132	2	2	2	5	2	2	1	4	2	2	3	2
133	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
134	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



DAFTAR PEGAWAI PPNPN

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN UDARA
KANTOR UNIT PELAYANAN GARA BANDAR UDARA SILAMPARI
Jl Lapter Kel Air Kuti
Lubuklinggau Timur I Lubuklinggau 31621
Email : silampari76@gmail.com Telp : 0733 - 3280046
Fax : 0733 - 3280046

DAFTAR PEGAWAI PPNPN UPBU SILAMPARI T.A 2025

No	Nama	Jenis Kelamin	Tanggal Lahir	Unit	Pendidikan Terakhir
1	ADE AXUFIERI	Wanita	12-01-1994	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
2	ADE SEPTIAN ADI NEGIARA	Pria	28-09-1997	Assec	S-1 / Sarjana
3	ADI MAISEN	Pria	15-01-1990	Tata Terminal	SLTA Sederajat
4	ADI YANSAL	Pria	06-04-1991	Bangland	SLTA Sederajat
5	ADRIAN SYAMPUTRA	Pria	23-07-1994	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
6	AFFIF TRI PUTRA	Pria	11-12-1949	Bangland & AAB	SLTA Sederajat
7	ARRITA YOLANDA	Wanita	07-04-1996	Assec	SLTA Sederajat
8	AHUNG SUSHO	Pria	02-06-1991	Bangland & AAB	SLTA Sederajat
9	AGUS SUGARTO	Pria	01-04-1998	Assec	S-1 / Sarjana
10	AGUSTI PRANSISCA	Wanita	27-08-1995	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
11	AGUSTRAWAN	Pria	01-08-1996	AAB	S-1 / Sarjana
12	AHMAD THAKMIZI	Pria	10-11-1994	PKP-PK	SLTA Sederajat
13	AHMAD THONAWIRADI	Pria	01-10-1975	Tata Usaha	SLTA Sederajat
14	ALI WARDANA	Pria	25-01-1975	Tata Terminal	SLTA Sederajat
15	AMINAH TUZAHARIYAH	Wanita	04-10-1998	Tata Terminal	SLTA Sederajat
16	ANANTA GANDHY AMUDYA	Pria	02-04-2001	UMKas	S-1 / Sarjana
17	ANDALAN HIRAWAN	Pria	00-07-1983	Tata Terminal	SLTA Sederajat
18	ANDRI SOPAN	Pria	03-07-1987	Tata Terminal	SLTA Sederajat
19	ANDRI GEDIPIN	Pria	15-02-1995	Assec	S-1 / Sarjana
20	ASEH EGASARI	Wanita	10-11-1993	Tata Usaha	S-1 / Sarjana
21	ASEP SUANDIGA	Pria	04-03-1996	Assec	SLTA Sederajat
22	AXU WINARNI	Wanita	03-10-1995	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
23	BAGUS SETIAWAN	Pria	04-02-1993	Assec	SLTA Sederajat
24	BUDI KHOMMAN	Pria	10-02-1990	Tata Terminal	SLTA Sederajat
25	CHANDRA MANGHENTIR	Pria	07-05-1990	Assec	S-1 / Sarjana
26	DANIS ARIFIN	Pria	21-03-1991	Assec	S-1 / Sarjana
27	DARMAN SUWANDI	Pria	01-12-1991	PKP-PK	SLTA Sederajat
28	DEDE ADIPMAN	Pria	09-07-1996	Assec	SLTA Sederajat
29	DEDI SANJAYA	Pria	02-11-1997	Bangland & AAB	SLTA Sederajat
30	DEO DAMARA	Pria	10-07-1998	Assec	SLTA Sederajat
31	DEERY CRISTIAN	Pria	14-02-1996	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
32	DEVRI	Pria	15-12-1998	Tata Terminal	SLTA Sederajat
33	DIFREANSYAH	Pria	05-12-1987	PKP-PK	Diploma III / Sarjana Muda
34	NONI PRASETYO	Pria	03-01-1997	UMKas	SLTA Sederajat
35	DWI SEPTEYANI	Wanita	21-09-1996	Tata Terminal	SLTA Sederajat
36	EKA JULIARATI	Wanita	10-07-1999	Assec	SLTA Sederajat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

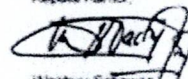
37	EKO DARMAWATI	Pris	25-01-1991	PKP-PK	S-1 / Sarjana
38	EVA DESTA SARI	Wanita	21-12-1996	Tata Usaha	SLTA Sederajat
39	ERDIANSYA	Pria	13-12-1990	PKP-PK	SLTA Sederajat
40	FETRIGIRANTARA	Pria	06-14-1990	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
41	FETRIVANTO	Pria	28-02-2003	Assec	SLTA Sederajat
42	HENOKY AGUSTIAN	Pria	05-04-1992	Assec	S-1 / Sarjana
43	HENI TRIANAH	Wanita	16-02-1990	Bangland & AAB	S-1 / Sarjana
44	HEFFY WIJAYA	Pria	12-06-1991	Tata Terminal	SLTA Sederajat
45	HERY THAMZANI	Pria	03-09-1985	AAB	SLTA Sederajat
46	HIDDENSYAH	Pria	10-12-1992	Bangland & AAB	Diploma II / Sarjana Muda
47	HOLITA	Wanita	20-01-1997	Tata Usaha	SLTA Sederajat
48	KE TIKA FITRIA	Wanita	02-05-1994	Bangland & AAB	Diploma III / Sarjana Muda
49	KAM MAHDES	Pria	21-09-1995	Tata Terminal	SLTA Sederajat
50	JEWITA	Wanita	05-08-1985	Tata Terminal	SLTA Sederajat
51	KARTINI	Wanita	02-03-1970	Tata Terminal	SLTA Sederajat
52	LARA CENDANA MANDAIKA	Wanita	05-11-1998	Tata Usaha	SLTA Sederajat
53	LEKI FEBRIANSYAH	Pria	17-02-1999	Assec	SLTA Sederajat
54	LIRIS	Wanita	19-09-1995	Tata Usaha	SLTA Sederajat
55	LEF ASSMANTO	Pria	03-03-1995	Assec	S-1 / Sarjana
56	M CHRISTIAN FRANGOR	Pria	26-03-1986	PKP-PK	Diploma II
57	M. DAIFA AHDORQ	Pria	24-07-2000	UMHAs	Diploma IV / Sarjana Terapan
58	M. RIDHWAN ANANDA	Pria	25-04-1983	Assec	Diploma III / Sarjana Muda
59	MALSYAROH MURNIASI	Wanita	31-05-1999	Assec	SLTA Sederajat
60	MARDIANI	Wanita	16-01-1990	AMC dan Informasi	S-1 / Sarjana
61	MAS RUMI HANDBR SUMANTO	Pria	11-03-1989	Tata Usaha	Diploma III / Sarjana Muda
62	MASAPAS	Pria	26-04-1992	Assec	SLTA Sederajat
63	MELISA WULANDARI	Wanita	07-01-2000	Assec	Diploma IV / Sarjana Terapan
64	METRI HANDAYANI	Wanita	26-05-1999	Assec	SLTA Sederajat
65	MITA FUSTIKA	Wanita	11-12-1990	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
66	MUHAMMAD ABDUL MUANA PUTRA	Pria	06-04-2001	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
67	MUHAMMAD DWISAPUTRA	Pria	09-07-1995	AAB	SLTA Sederajat
68	MUHAMMAD EDWISAPUTRA	Pria	07-07-1979	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
69	MUHAMMAD KHISAN	Pria	05-01-2002	PKP-PK	SLTA Sederajat
70	MUHAMMAD REZA KURNIAWAN	Pria	15-06-1999	AMC dan Informasi	SLTA Sederajat
71	MUHAMMAD SALEH	Pria	10-04-1975	Assec	SLTA Sederajat
72	MUHAMMAD SIDDIQUEL WAFI	Pria	01-01-1992	AAB	Diploma III / Sarjana Muda
73	MUSMUEYADI	Pria	20-06-1994	Assec	SLTA Sederajat
74	NANDA TUTA FERKASA	Pria	17-07-1999	Assec	SLTA Sederajat
75	NELSEN PUTRA JAYA	Pria	15-05-1995	Assec	S-1 / Sarjana
76	NENI ANGGRAINI	Wanita	17-09-1993	UMHAs	S-1 / Sarjana
77	NOPIZA YUZARLAN	Pria	05-12-1995	Assec	S-1 / Sarjana
78	NOVA ARSUDA	Wanita	08-11-1999	Assec	SLTA Sederajat
79	NOVI ROSAWANI	Wanita	14-11-1996	Assec	SLTA Sederajat
80	NOVIAN AFRANSYAH	Pria	15-11-1996	Bangland	S-1 / Sarjana
81	NOVRA YUR SASHITA	Pria	11-11-1984	Tata Terminal	SLTA Sederajat
82	NUGROHO WIDHUTOMO	Pria	16-09-1999	Assec	Diploma III / Sarjana Muda
83	ORI KASUT	Pria	27-11-1998	Assec	S-1 / Sarjana

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

84	OKO UTINDA BARATAMA	Wanita	27-10-1998	Assec	SLTA Sederajat
85	GONDIK ALIYAN	Pria	27-02-1997	PKP-PK	S-1 / Sarjana
86	FANDE SAKTI	Pria	18-11-1988	Tata Terminal	SLTA Sederajat
87	RIANTO	Pria	27-12-1998	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
88	TISSOL AZHARI	Pria	26-02-1989	UMHSA	SLTA Sederajat
89	PUTRA KAMADHON	Pria	21-01-1997	Bangland & AAD	Diploma III / Sarjana Muda
90	KAFFI MAHENDRA	Pria	25-12-1998	AAS	SLTA Sederajat
91	KAHMA HELIANTI	Wanita	02-01-2001	Tata Terminal	SLTA Sederajat
92	KAHMAT ARBKA	Pria	07-08-1987	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
93	KAHMAT OKTORIKURNIAWAN	Pria	26-10-1990	Assec	SLTA Sederajat
94	RANO RUMANSYAH	Pria	26-12-1987	Assec	SLTA Sederajat
95	RENDA PERBANSYAH	Pria	21-09-1997	AAS dan Informatika	S-1 / Sarjana
96	RETI RISMAINA	Wanita	25-02-1995	Tata Terminal	SLTA Sederajat
97	REVI RIANDI	Pria	15-10-1996	Bangland	SLTA Sederajat
98	RIA MAYASARI	Wanita	20-04-1990	Assec	S-1 / Sarjana
99	RINA AFRANI	Wanita	26-04-1997	AAS	S-1 / Sarjana
100	RISKI DWI TAMA PUTRA	Pria	20-01-2000	UMHSA	SLTA Sederajat
101	RIZWANDI PURNOMO	Pria	27-01-1982	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
102	RIZQI PRAMAJA	Wanita	22-09-1991	Assec	S-1 / Sarjana
103	ROBIKO	Pria	03-01-1996	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
104	RONI SARMAWANTO	Pria	24-07-1993	Tata Terminal	SLTA Sederajat
105	ROSEANA	Wanita	17-09-1981	Assec	S-1 / Sarjana
106	ROZALI	Pria	13-04-1970	AAS	SLTA Sederajat
107	RUM HARTONO	Pria	29-12-1988	Tata Terminal	Diploma III / Sarjana Muda
108	SARMAN	Pria	17-01-1986	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
109	SHERLY INTAN PRATIWI	Wanita	10-01-2000	Tata Terminal	SLTA Sederajat
110	SUNRI WISMA HUSAJA	Pria	30-07-1995	AAS dan Informatika	Diploma I
111	SUVANTO	Pria	14-02-1985	Bangland	SLTA Sederajat
112	SYAMMUDIN	Pria	21-01-1980	UMHSA	SLTA Sederajat
113	SYAKRITUDIN	Pria	17-06-1997	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
114	TARADITA FEBRIYANI	Wanita	04-02-1996	Assec	SLTA Sederajat
115	TAROMI	Pria	10-10-1982	UMHSA	Diploma III / Sarjana Muda
116	TASTI SRI SUHARTINA	Wanita	29-02-1989	Tata Terminal	SLTA Sederajat
117	TENDRIANI	Wanita	20-09-1983	Tata Terminal	S-1 / Sarjana
118	TEZAR PARIANZA	Pria	20-09-1989	Tata Terminal	SLTA Sederajat
119	THANI LIDIYAWATI	Wanita	14-08-1989	Tata Terminal	SLTA Sederajat
120	TIARA OKTAVIA HERIANI	Wanita	20-10-2001	Assec	SLTA Sederajat
121	TIKA AH SAPUTRA	Pria	25-09-2000	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
122	RUBAID HOIRI	Pria	19-08-1987	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
123	WABWAN AGUSTIAN	Pria	27-08-1987	Assec	SLTA Sederajat
124	WELLY ANDRIAN	Pria	09-06-1989	Assec	SLTA Sederajat
125	WIDYA PUTRI ANGGIRANI	Wanita	02-01-1985	Tata Usaha	SLTA Sederajat
126	WISNU TERNANDES	Pria	07-04-1980	Tata Harimut	SLTA Sederajat
127	YOHANES RIYADI	Pria	12-07-1983	Bangland	SLTA Sederajat
128	YUKI SATTARAH	Pria	15-02-1996	Assec	SLTA Sederajat
129	YONIEKA SAPUTRA	Pria	08-03-1988	UMHSA	SLTA Sederajat
130	YOPI APRIANSAH	Pria	02-04-2000	PKP-PK	SLTA Sederajat
131	YUDIANSYAH	Pria	30-01-1994	Bangland & AAD	SLTA Sederajat
132	YULI ANKA AMELLA	Wanita	07-07-1992	Tata Usaha	S-1 / Sarjana
133	YUSWAN FAIZAL	Pria	26-11-1974	Assec	SLTA Sederajat
134	ZITFAKAR	Pria	17-08-1987	Assec	SLTA Sederajat

Lubuklinggau, Januari 2025
Kepala Kantor,



Wachyu Sabawan
NIP. 19780614 200003 1 002

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT



Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

Menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : M.Mada Anggan
NIM : 2301030013
Program Studi : Magister Manajemen
Kosentrasi : Sumber Daya Manusia



Memiliki jurnal dengan Judul **“The Effect of Compensation, Competence, and Job Placement on Job Satisfaction of PPNPN Employees at Silampari Airport Lubuklinggau”** Telah dilakukan uji plagiasi dengan turnitin sebesar 20% dari batas maksimal 30% dan dinyatakan memenuhi standar bebas plagiasi dari Universitas Bina Insan.

Demikian surat keterangan ini disampaikan dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lubuklinggau, 15 Agustus 2025

Kepala LPPM



Dr. Ahmad Fahrudin, M.Pd

FORM KELAYAKAN PENJILIDAN TESIS

Nama : MUHAMMAD MADA ANGGANA
 NIM : 231110011
 Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul : Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (Pppn) Di Kecamatan Silampari Lubuklinggau Dengan Kompensasi Seseorang sebagai Moderator
 Dosen Pembimbing I : D. Susanto, M. M.
 Dosen Pembimbing II : D. Prianto, S.E., M. Si.
 Tanggal Ujian Tesis : 24 JULI 2025

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

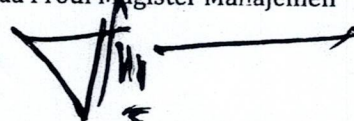


Point Check :

1. SAMPUL TESIS	✓
2. HALAMAN JUDUL TESIS	✓
3. HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING TESIS	✓
4. HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	✓
5. SURAT PERNYATAAN	✓
6. ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	✓
7. ABSTRACT (BAHASA INGGRIS)	✓
8. MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN	✓
9. KATA PENGANTAR	✓
10. DAFTAR ISI	✓
11. DAFTAR TABEL	✓
12. DAFTAR GAMBAR	✓
13. DAFTAR LAMPIRAN	✓
14. DAFTAR RIWAYAT HIDUP	✓
15. ISI TESIS (BAB 1 SD SELESAI)	✓
16. DAFTAR PUSTAKA	✓
17. LAMPIRAN - LAMPIRAN	✓
> SK. PEMBIMBING TESIS	✓
> SURAT PENGANTAR IZIN PENELITIAN	✓
> SURAT BALASAN/PERSETUJUAN PELAKSANAAN RISET/PENELITIAN	✓
> LEMBAR BIMBINGAN PENULISAN PROPOSAL TESIS	✓
> SK. PENGUJI PROPOSAL TESIS	✓
> LEMBAR PERBAIKAN UJIAN PROPOSAL TESIS	✓
> LEMBAR BIMBINGAN PENULISAN TESIS	✓
> SK. PENGUJI TESIS	✓
> LEMBAR PERBAIKAN UJIAN TESIS	✓
> QUESIONER PENELITIAN/PEDOMAN WAWANCARA	✓
> REKAPITULASI HASIL JAWABAN QUESIONER / WAWANCARA	✓
> OUTPUT HASIL PENGOLAHAN DATA QUESIONER /REKAPITULASI WAWANCARA	✓
> FOTO DOKUMENTASI PENYEBARAN QUESIONER/WAWANCARA	✓
> SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT	✓
> LAIN-LAIN YANG DIPERLUKAN	✓

Dengan ini dinyatakan **layak** untuk di jilid sesuai dengan format yang berlaku dilingkungan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

Pemeriksa Kelayakan,
Ketua Prodi Magister Manajemen



Dr. Herman Paleni, SE.,M.Si