



---

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA**

**Kirana Gita Archia, Hasan Abdul Rozak**  
Universitas Stikubank, Semarang.

---

*Info Artikel*

*Sejarah Artikel:*

*Diterima:*  
07 Februari 2022

*Disetujui:*  
25 Juli 2022

*Keywords:* Leadership, Training, Empowerment, Job Satisfaction

---

*Abstract*

*The purpose of this study was to analyze the influence of leadership, training, and empowerment on job satisfaction of the Semarang City Environment Service's employees. The sample in this study were 102 employees of the Semarang City Environmental Service. Determination of the sample in this study using saturated sampling. The analytical tool used is multiple linear regression analysis. The results of the analysis can be concluded that: Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Training has a positive and significant effect on job satisfaction. Empowerment has a positive and significant effect on job satisfaction*

---

*Abstrak*

*Kata Kunci:* Kepemimpinan, pelatihan, pemberdayaan, kepuasan kerja

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini adalah 102 pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

✉ *Corresponding Author:*  
Hasan Abdul Rozak

*E-mail:*  
hasanarozak@edu.unisbank.ac.id

*ISSN (print): 1412-3126*  
*ISSN (online): 2655-3066*

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja memegang peran penting bagi organisasi, karena kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif yang membantu bisnis untuk tumbuh, berkembang dan membawa perubahan positif sesuai dengan situasi pasar, dengan demikian organisasi mampu bersaing di tingkat internasional (Bushra, 2011).

Sutrisno (2016) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Ketika seseorang senang untuk bekerja, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bisa diperoleh dalam lingkungan kerja, yaitu dengan rasa bangga, rasa puas dan keberhasilan melaksanakan tugas sehingga pekerjaan dapat dikerjakan sampai tuntas.

Sutrisno, (2016) bagi organisasi, suatu pembahasan mengenai kepuasan kerja akan menyangkut usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi merupakan sisi lain yang harus di perhatikan. Pegawai yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen (Handoko, 2013). Indikasi rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang dapat dilihat berdasarkan hasil pra survey terhadap 30 responden pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang, belum merasakan kepuasan kerja yang maksimal. Hal ini dapat disebabkan karena sebagian besar menjawab tidak atau kurang berkenan mengenai kepuasan kerja pegawai yang diukur dari tingkat pekerjaan, gaji, promosi, atasan dan rekan kerja. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Menurut Sutrisno (2016) faktor yang memberikan kepuasan kerja diantaranya

adalah: kepemimpinan, pelatihan dan pemberdayaan. Menurut Webb, (2011) salah satu faktor yang paling penting adalah perilaku kepemimpinan manajer. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, memerlukan bantuan orang lain (Siagian, 2012). Baik buruknya pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau instansi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila memiliki pemimpin yang mampu menunjukkan empati kepada seluruh karyawan, mampu menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri yang tinggi, mampu meningkatkan image organisasi, yakin dengan kemampuan dan mampu memberikan peluang untuk sukses bagi seluruh karyawan.

Kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu guna mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pra survei ditemukan bahwa 18 orang pegawai dari 30 responden menyatakan bahwa tidak nyaman dengan kepemimpinan pada saat ini. Ketidaknyamanan disebabkan karena pimpinan yang tidak dekat dengan bawahannya. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang kurang maksimal, karena ketidaknyamanan kepemimpinan yang ada di lingkungan kerja.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja, seperti dinyatakan dalam penelitian Sukarja & Machasin, (2016); Lusigita, (2017) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaseger et al., (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain kepemimpinan, pelatihan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Widodo (2015)

mengemukakan bahwa pelatihan merupakan suatu rangkaian kegiatan seseorang untuk meningkatkan kemampuan beserta pengetahuan secara teratur agar dapat memiliki kinerja yang ahli di bidangnya.

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai standar dari perusahaan. Pelatihan merupakan suatu proses untuk mengembangkan kemampuan para karyawan atau para pegawai agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Pelatihan dikatakan penting karena jika tidak ada pelatihan, perkembangan perusahaan tidak akan berjalan sesuai harapan. Semakin sering pelatihan dilakukan, maka pegawai akan memiliki kemampuan yang baik dan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2020); Fitri & Karyaningsih, (2021) menemukan bukti bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syamsuri & Siregar (2018) yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain kepemimpinan dan pelatihan, pemberdayaan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan (empowerment) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011).

Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sebagian besar pegawai menyatakan tidak atau kurang berkenan mengenai wewenang yang tinggi didalam menentukan bagaimana melakukan setiap aktifitas pekerjaan di lingkungan Dinas

Lingkungan Hidup Kota Semarang. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan pegawai. Penelitian mengenai hubungan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan mengacu pada peneliti Arifudin et al., (2018); Marwan et al., (2020) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan peneliti Ampauleng, (2016) bahwa pemberdayaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja..

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Pertukaran Sosial

Blau (1964) dalam Fung et al., (2015) menyatakan bahwa Teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk melakukan balas budi terhadap organisasi dengan bersikap dan berperilaku lebih positif. Blau (1964) dalam Fung et al., (2015) mengasumsikan bahwa setiap individu selalu akan berusaha untuk membalas budi terhadap siapapun yang telah memberikannya keuntungan. Konovsky & Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti komitmen organisasional

### Kepemimpinan

Drath dan Palus dalam Yukl, (2015) menyatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya". Kepemimpinan menurut Amirullah, (2015) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna

mencapai tujuan yang telah ditentukan. Katz dan Kahn dalam Priatna (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi."

Dalam mengukur variabel kepemimpinan, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator dari Rivai (2017), kepemimpinan dibagi kedalam tiga dimensi yaitu:

1. Analitis
  - a. Kemampuan analitis pegawai untuk menganalisa pekerjaan.
  - b. Kemampuan membuat dan mengevaluasi pekerjaan.
  - c. Mempertimbangkan argumen untuk menganalisa pekerjaan
2. Komunikasi
  - a. Keterampilan berkomunikasi pegawai untuk berkomunikasi dengan bawahan.
  - b. Kemampuan mendengar untuk mendengar bawahan.
  - c. Kemampuan menyampaikan pesan dengan baik terhadap bawahan.
3. Keberanian dan tanggung jawab
  - a. Keberanian pemimpin dalam mengambil setiap keputusan.
  - b. Ketegasan pemimpin dalam memerintah.
  - c. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan keputusannya.

### **Pelatihan Kerja**

Menurut Widodo, (2015) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Rivai, (2017), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai

untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Sedangkan Menurut Sonny dalam Sinambela (2016) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Dessler, (2015) pelatihan dibagi menjadi 5 dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Mengingat Instruktur
 

pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

  - a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
  - b. Memotivasi peserta
  - c. Kebutuhan umpan balik.
2. Peserta pelatihan
 

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

  - a. Semangat mengikuti pelatihan
  - b. Keinginan untuk memperhatikan
3. Metode
 

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

  - a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
  - b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.
4. Materi Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
  - a. Menambah kemampuan

- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan
5. Tujuan pelatihan Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.
  - a. Keterampilan peserta pelatihan.
  - b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan

### **Pemberdayaan**

Sedarmayanti, (2017) mengatakan bahwa: Pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Pemberdayaan karyawan menurut Clutterbuck dalam Priansa, (2017) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan dan menyumbang pencapaian berbagai tujuan perusahaan. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan organisasi perusahaan.

Dimensi dan indikator menurut Sedarmayanti, (2017) yaitu :

1. *Desire* (keinginan)  
Indikatornya:
  - a. Kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang.
  - b. Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri
2. *Trust* (kepercayaan)  
Indikatornya:

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
  - b. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
  - c. Menyediakan akses informasi yang cukup
3. *Confident* (percaya diri)  
Indikatornya:
    - a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
    - b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
  4. *Accountability* (akuntabilitas)  
Indikatornya:
    - a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
    - b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
  5. *Communication* (komunikasi)  
Indikatornya:
    - a. Menetapkan kebijakan open door communication
    - b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Menurut Hasibuan, (2017) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Sedangkan menurut Jex dalam Sinambela, (2016) kepuasan kerja merupakan tingkat efeksi positif seseorang pekerja, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya, sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif

dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi kerja.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang perawat menurut Robbins dalam Wibowo, (2017), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Indikatornya:
  - a. Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - b. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
2. Gaji/Upah Indikatornya:
  - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan
  - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
3. Promosi Indikatornya:
  - a. Kesempatan untuk maju
  - b. Jaminan karir yang baik
4. Supervisi Indikatornya:
  - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan
  - b. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan
5. Rekan kerja Indikatornya:
  - a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.

Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan menurut Amirullah, (2015) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Katz dan Kahn dalam Priatna, (2015)

berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, memerlukan bantuan orang lain (Siagian, 2012). Baik buruknya pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau instansi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila memiliki pemimpin yang mampu menunjukkan empati kepada seluruh karyawan, mampu menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri yang tinggi, mampu meningkatkan image organisasi, yakin dengan kemampuan dan mampu memberikan peluang untuk sukses bagi seluruh karyawan.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja, seperti dinyatakan dalam penelitian Sukarja & Machasin, (2016); Lusigita, (2017) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, sehingga hipotesisnya adalah:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan merupakan kompetensi dari pendidikan proses belajar di mana tujuan tersebut yaitu membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan keterampilan secara softskill maupun hardskill yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Proses yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi, program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang dapat di gunakan dalam lapangan pekerjaan. Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli seperti berikut:

Menurut Widodo, (2015) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Pelatihan dikatakan penting karena jika tidak ada pelatihan, perkembangan perusahaan tidak akan berjalan sesuai harapan. Semakin sering pelatihan dilakukan, maka pegawai akan memiliki kemampuan yang baik dan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2020); Fitri & Karyaningsih, (2021) menemukan bukti bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah:

H2: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja**

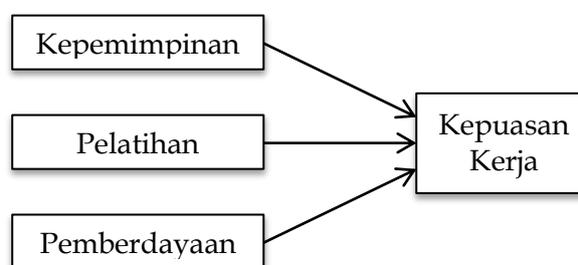
Pemberdayaan secara umum diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual yang memilikinya”. Sumber daya manusia dapat diartikan “daya yang bersumber dari manusia”, daya yang bersumber dari manusia tersebut dalam arti dapat ditujukan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, peranan, wewenang, tanggung jawab memiliki kemampuan yaitu: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi ‘berdaya’ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011). Sedarmayanti, (2017) mengatakan bahwa: Pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan

“daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifudin et al., (2018); Marwan et al., (2020) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesisnya adalah:

H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja



Gambar 1 Model Penelitian

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Sugiyono, (2017) menyatakan bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang yang berjumlah 102 orang.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono, (2017) *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain *sampling jenuh* adalah *sensus*, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi dijadikan

sampel yaitu pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 102 orang

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2005).

### **Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **Uji Validitas**

Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan analisis faktor. Kriteria pengujian *Nilai Kaiser-Mayer-Olkin Odecuary (Kaiser's MSA)* yang diisyaratkan diatas 0,50, dan memiliki faktor loading lebih dari 0,40 (Ghozali, 2011).

#### **Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2011) reliabilitas adalah derajat konsistensi/keajegan data dalam interval waktu tertentu. Pengujian reliabilitas dapat menggunakan metode *Cronbach Alfa*, dengan kriteria *Cronbach Alfa* dari masing-masing variabel lebih dari 0,7, maka alat ukur dalam penelitian ini dapat dikatakan reliable.

### **Uji Kelayakan Model**

#### **Uji F (Anova)**

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menguji *goodness of fit* atau kelayakan dari model regresi, yaitu apakah model yang digunakan dalam penelitian layak (*fit*) atau tidak.

#### **Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi adalah proporsi keragaman atau variansi total nilai peubah Y yang dapat dijelaskan oleh nilai peubah X melalui hubungan linier (Ghozali, 2011). Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* (Kuncoro, 2007). Nilai koefisien determinasi antara nol sampai dengan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan

variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel kepemimpinan (X1), pelatihan (X2) dan pemberdayaan (X3) terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y) dengan menggunakan hipotesis uji t (uji pengaruh secara parsial/individu). Hipotesis diterima apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2011)

## **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil pengujian validitas menggunakan analisis faktor. Variabel kepemimpinan memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure Of Sampling (KMO-MSA)* sebesar 0,788 lebih besar dari 0,5 sehingga kecakupan sampel terpenuhi. Nilai factor loading masing -masing indikator variabel kepemimpinan berada pada kisaran 0,693 hingga 0,922, dimana nilai *loading factor* lebih besar dari 0,40 sehingga dapat diasumsikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel kepemimpinan valid.

Variabel pelatihan memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure Of Sampling (KMO-MSA)* sebesar 0,712 lebih besar dari 0,5 sehingga kecakupan sampel terpenuhi. Nilai factor loading masing -masing indikator variabel pelatihan berada pada kisaran 0,603-0,896, dimana nilai *loading factor* lebih besar dari 0,40 sehingga dapat diasumsikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel pelatihan valid.

Variabel pemberdayaan memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure Of Sampling* (KMO-MSA) sebesar 0,821 lebih besar dari 0,5 sehingga kecakupan sampel terpenuhi. Nilai factor loading masing -masing indikator variabel pemberdayaan berada pada kisaran 0,633-0,967, dimana nilai *loading factor* lebih besar dari 0,40 sehingga dapat diasumsikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel pemberdayaan valid.

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure Of Sampling* (KMO-MSA) sebesar 0,783, lebih besar dari 0,5 sehingga kecakupan sampel terpenuhi. Nilai factor loading masing -masing indikator variabel kepuasan kerja berada pada kisaran 0,646-0,836, dimana nilai *loading factor* lebih besar dari 0,40 sehingga dapat diasumsikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel kepuasan kerja valid.

Hasil pengujian reliabilitas pada variabel kepemimpinan memiliki *alpha cronbach* sebesar 0,959, pelatihan: 0,934; pemberdayaan: 0,972; dan kepuasan kerja: 0,907. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan (X1), pelatihan (X2) dan pemberdayaan (X3) dan kepuasan kerja (Y) memiliki nilai *alpha cronbach* lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan reliabel.

### Uji Kelayakan Model Koefisien Determinasi

Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,530 berarti variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, pelatihan, dan pemberdayaan sekitar 50,9% dan sisanya 49,1% (100% - 50,9%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model

### Uji F

Uji F hitung sebesar 35,871 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.000. Hal

ini berarti nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka secara bersama-sama kepemimpinan, pelatihan, dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 1 Ringkasan Hasil Regresi

Model Regresi	Uji Model		Uji Regresi		Ket.
	R <sup>2</sup>	Sig. Uji F	β	Sig.	
X <sub>1</sub> -> Y			0,515	0,00	Diterima
X <sub>2</sub> -> Y	0,509	0,00	0,372	0,00	Diterima
X <sub>3</sub> -> Y			0,285	0,00	Diterima

Sumber: Output Analisis, 2022

### Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Pada hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,515 dengan nilai signifikan 0,000 kurang dari 5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian H1 diterima.

Kepemimpinan menurut Amirullah, (2015) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Katz dan Kahn dalam Priatna, (2015) berpendapat: "Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi."

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, memerlukan bantuan orang

lain (Siagian, 2012). Baik buruknya pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau instansi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila memiliki pemimpin yang mampu menunjukkan empati kepada seluruh karyawan, mampu menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri yang tinggi, mampu meningkatkan image organisasi, yakin dengan kemampuan dan mampu memberikan peluang untuk sukses bagi seluruh karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Sukarja dan Machasin (2016); Lusigita, (2017) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan kerja**

Pada hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,372 dengan nilai signifikan 0,000 kurang dari 5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian H2 diterima.

Pelatihan merupakan kompetensi dari pendidikan proses belajar di mana tujuan tersebut yaitu membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan keterampilan secara softskill maupun hardskill yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Proses yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi, program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat

diketahui serta keterampilan yang dapat di gunakan dalam lapangan pekerjaan. Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli seperti berikut:

Menurut Widodo (2015) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Pelatihan dikatakan penting karena jika tidak ada pelatihan, perkembangan perusahaan tidak akan berjalan sesuai harapan. Semakin sering pelatihan dilakukan, maka pegawai akan memiliki kemampuan yang baik dan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2020); Fitri & Karyaningsih, (2021) menemukan bukti bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap kepuasan kerja**

Pada tabel 4.12 hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,285 dengan nilai signifikan 0,000 kurang dari 5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian H3 diterima.

Pemberdayaan secara umum diartikan "lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual yang memilikinya". Sumber daya manusia dapat diartikan "daya yang bersumber dari manusia", daya yang bersumber dari manusia tersebut

dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, peranan, wewenang, tanggung jawab memiliki kemampuan yaitu: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011). Sedarmayanti, (2017) mengatakan bahwa: Pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Arifudin et al., (2018); Marwan et al., (2020) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. semakin baik pelatihan maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya
3. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Semakin baik pemberdayaan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

### Saran

- 1 Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang perlu dievaluasi lagi, melalui pimpinan yang memiliki keberanian dalam mengambil setiap keputusan dan ketegasan dalam memerintah
- 2 Berdasarkan penelitian mengenai pelatihan pada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang sudah baik, namun apabila melihat nilai rata-rata pada setiap indikator pernyataan, terdapat satu indikator yang memiliki nilai terendah, yaitu pelatihan yang diterima sudah sesuai dengan metode yang diberikan, sehingga perlu diperhatikan oleh manajemen untuk pemberian pelatihan pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang.
- 3 Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa pemberdayaan terhadap kepuasan kerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang sudah baik apabila melihat nilai rata-rata pada setiap indikator pernyataan, terdapat indikator yang memiliki nilai terendah, yaitu instansi melalui kepala bidang mendelegasikan tugas yang penting kepada para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga perlu diperhatikan manajemen sebagai *feed back* dari instansi.
- 4 Berdasarkan penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Semarang sudah baik, namun apabila melihat nilai rata-rata pada setiap indikator pernyataan, terdapat satu indikator yang memiliki nilai terendah, yaitu mengenai kekeluargaan terjalin baik di lingkungan tempat saya bekerja. Dalam hal ini instansi dapat dilakukan dengan adanya *gathering* yang mampu membina keakraban pegawai Dinas Lingkungan

Hidup Kota Semarang, sehingga kepuasan kerja lebih maksimal.

#### Keterbatasan

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kepemimpinan, pelatihan dan pemberdayaan. Berdasarkan hasil dari koefisien determinasi kemampuan ketiga variabel tersebut dalam menjelaskan kepuasan kerja sebesar 50,9% dan sisanya 49,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Hal ini tentu menjadikan informasi bagi penelitian mendatang untuk menganalisis variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain variabel - variabel bebas yang peneliti gunakan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media.
- Ampauleng. (2016). Analisis Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Perusahaan PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Makassar. *Jurnal Ilmiah BONGAYA*, 19, 1-20.
- Arifudin, A., Brasit, N., & Parawansa, D. A. . (2018). Pengaruh Pemberdayaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(3), 15-36.
- Bushra. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Fitri, H., & Karyaningsih. (2021). *YUME : Journal of Management Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap*
- Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi Abstrak Abstrak*. 4(3), 456-464.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2015). Work-Family enrichment: Its mediating role in the relationships between workplace support factors and teachers' job satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242-253.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. (2013). *Manajemen (Kedua (ed.))*. BPF.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kaseger, J. G., Tewel, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Kaswan. (2016). *Teori-Teori Pelatihan dan Pengembangan*. Alfabeta.
- Konovsky, M. ., & Pugh, S. . (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy Management Journal*, 37(3), 656-696.
- Lusigita, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 27-37.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Marwan, M., Saroh, I., Alhadar, F. M., & T, J. (2020). Peran Pemberdayaan Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Terapan*, 4(2), 199-214.
- Prasetya, L., Utari, W., & Hartati, C. S. (2020). Pengaruh Kompensasi,

- Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non PNS Melalui Kepuasan Kerja DInas PKP Cipta Karya Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(11), 1651–1663.
- Priansa, D. J. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Priatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (7th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Siagian. Sondang P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sukarja, R., & Machasin. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Ekonomi Dan Bisnis*, VII(2), 335–358.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Syamsuri, A. R., & Siregar, Z. M. E. (2018). Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan. *JSHP (Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan)*, 2(2), 95.
- Webb, K. . (2011). Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders' Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization. *Advancement of Management and International Business Conference Proceedings*.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yasin, M., & Priyono, J. (2016). Analisis Faktor Usia, Gaji Dan Beban Tanggungan Terhadap Produksi Home Industri Sepatu Di Sidoarjo (Studi Kasus Di Kecamatan Krian). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 95–120.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (Seventh Ed). PT. Indeks.