

**PENGARUH PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN BUDAYA  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI  
KEPERCAYAAN DIRI PEGAWAI PPSDM  
KEMENTERIAN ATR/BPN**

**Toto Hernawo<sup>1</sup>, Besar Agung Martono<sup>2</sup>**

Universitas IPWIJA, Indonesia

totohernawo@gmail.com, agungmartono@gmail.com

**Submitted:** 12<sup>th</sup> March 2024/ **Edited:** 06<sup>th</sup> June 2024/ **Issued:** 01<sup>st</sup> July 2024

**Cited on:** Hernawo, T., & Martono, B. A. (2024). PENGARUH PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KEPERCAYAAN DIRI PEGAWAI PPSDM KEMENTERIAN ATR/BPN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3), 760-775.

**ABSTRACT**

In the era of globalization and increasingly fierce competition, it is important for organizations to develop the competencies of their employees so they can compete and achieve organizational goals more effectively. The Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN) has a Human Resources Development Center (PPSDM) which is responsible for the task of developing employee competency through competency development programs that are effective and relevant to employee needs, so that employees are expected to have adequate competency. as expected. This research aims to explore the influence of the competency development program on the self-confidence of PPSDM Ministry ATR/BPN employees, as well as its impact on their job satisfaction. In addition, this research will also examine whether work culture moderates the relationship between competency development and self-confidence, as well as its impact on employee job satisfaction. This research was conducted at the Center for Human Resources Development (PPSDM) of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN) with the research sample using the entire population of PPSDM Ministry of ATR/BPN civil servant employees totaling 55 people. The data collection technique was carried out using a questionnaire, four rating scales from strongly disagree to strongly agree. The research was conducted quantitatively with the analytical methods used were descriptive statistics and multiple regression analysis. To test the hypothesis, the t test and Sobel test were carried out. The research results show that work culture and competency development have a direct and indirect effect on self-confidence and job satisfaction. So that self-confidence is able to mediate the influence of work culture and competency development on job satisfaction.

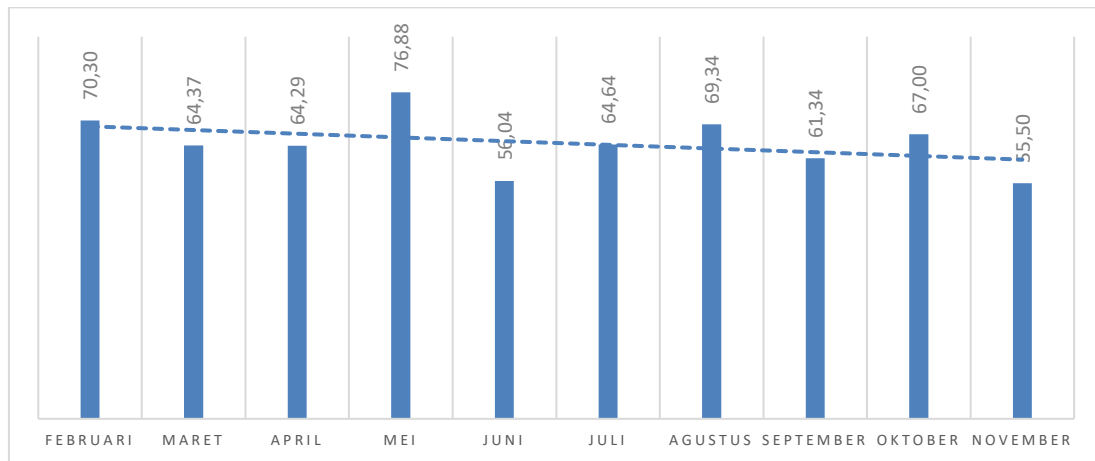
**Keywords:** Work Culture, Competence, Self-Confidence, Job Satisfaction

**PENDAHULUAN**

Kepuasan Kerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Lukita (2017) menyatakan, bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih

antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Seorang pegawai yang sudah merasa puas cenderung lebih jarang tidak hadir, lebih memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas dalam bekerja mungkin lebih sering tidak masuk, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan bahkan secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Kair, et al., 2023).

Dalam tingkat rekam kehadiran pegawai PPSDM Kementerian ATR/BPN selama kurun waktu Februari – November 2023 terlihat pegawai yang tidak melakukan rekam kehadiran memiliki kecenderungan menurun, sehingga menarik minat penulis untuk dapat meneliti tingkat kepuasan kerja yang terkait erat dengan tingkat kehadiran pegawai. Jumlah dan tingkat kehadiran Pegawai PPSDM Kementerian ATR/BPN pada bulan Februari-November 2023 dapat terlihat dalam grafik berikut ini:



Sumber: Kepegawaian PPSDM Kementerian ATR/BPN, 2024

**Gambar 1. Tingkat Kehadiran Pegawai PPSDM Kementerian ATR/BPN**

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) memiliki Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) yang bertanggung jawab dalam tugas mengembangkan kompetensi pegawai melalui program pengembangan kompetensi yang efektif dan relevan dengan kebutuhan pegawai, sehingga diharapkan pegawai bisa memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Kompetensi yang dimiliki seorang pegawai setelah diketahui tingkatannya dalam suatu ukuran penilaian kompetensi kemudian perlu dikembangkan sehingga pegawai tersebut dapat bekerja sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang dimiliki. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan standar kompetensi jabatan memiliki

kecenderungan lebih yakin akan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Nurhasanah, et al., 2022) yang menjelaskan, bahwa kepercayaan diri adalah sikap positif seorang individu untuk bisa menerima diri sendiri, berani mengambil risiko, dan kepercayaan akan potensi diri yang dimiliki. (Bahri, 2018) menguraikan dimensi kepercayaan diri yang meliputi: Pertama, mengembangkan penilaian positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungan/ situasi yang dihadapinya. Kedua, keberanian mengambil risiko, dengan keyakinan bahwa dirinya tidak akan ditolak oleh orang lain, lebih menyukai hal-hal yang baru dan bersifat menantang dan mampu menambah pengetahuan, dan tidak takut dikucilkan oleh orang lain meskipun berbeda pendapat. Ketiga, rasa percaya diri yang tinggi merujuk pada beberapa aspek kehidupan individu tersebut, di mana ia merasa memiliki kompetensi, yakin, mampu, dan percaya bahwa dia bisa karena didukung oleh pengalaman, potensi aktual, prestasi serta harapan yang realistis terhadap diri sendiri. Dengan adanya pengembangan kompetensi dalam bentuk yang sesuai, maka diharapkan pegawai menjadi lebih percaya diri.

Dalam proses manajemen SDM secara utuh, budaya kerja atau budaya organisasi adalah satu hal yang penting dalam mencapai visi Bersama. Menurut (Putri, et al., 2023) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Dari pengertian tersebut, dapat diperoleh kesimpulan bahwa budaya kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi aspek-aspek lain dalam kerangka manajemen SDM.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kompetensi**

Dalam bukunya (Munif, et al., 2023) mendefinisikan kompetensi sebagai ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Bab 1 Pasal 1 menyebutkan bahwa Pengembangan Kompetensi PNS yang selanjutnya disebut Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai

Negeri Sipil pada pasal 25 Bentuk Pengembangan Kompetensi terdiri atas pendidikan; dan/atau pelatihan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai peran yang sangat besar dalam membekali pegawai agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan, bukan proses sesaat, mengingat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang sangat pesat seperti saat ini (Fitriani & Manafe, 2022).

### **Percaya Diri**

Kepercayaan diri merupakan kecenderungan untuk memandang segala sesuatu dari segi dan kondisi yang baik serta kepercayaan akan mendapatkan kesuksesan dan hasil yang memuaskan (Sabuhari & Kamis, 2018). Orang yang memiliki percaya diri dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan tahapan perkembangannya dengan baik. Individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi ditandai dengan beberapa ciri, di antaranya adalah seperti yang dikemukakan (Bunjamin & Yosepha, 2020), yakni selalu optimis, gembira, bertanggungjawab, efektif, ambisius, toleransi, mandiri, tidak mementingkan diri sendiri dan tidak berlebihan.

Kepercayaan diri merupakan sikap positif yang mencerminkan penerimaan diri seorang individu, keberanian dalam mengambil risiko, serta keyakinan terhadap potensi yang dimiliki (Asrunputri, et al., 2020). Sikap ini terdiri dari beberapa dimensi yang saling terkait. Pertama, kemampuan untuk menerima diri sendiri, yang meliputi rasa bangga terhadap diri sendiri, penerimaan terhadap kelemahan dan kelebihan pribadi, keterbukaan dalam pergaulan, serta upaya untuk menjadi pribadi yang dapat dijadikan teladan. Kedua, keberanian untuk mengambil risiko, yang termanifestasi dalam tidak takut ditolak, ketertarikan terhadap hal-hal baru, kecenderungan untuk mencari pengetahuan baru, keberanian untuk bersikap berbeda, serta kemampuan untuk menyesuaikan metode kerja sesuai keadaan. Ketiga, merasa memiliki kompetensi yang tercermin dalam pemikiran positif, kemampuan bekerja dengan baik, menggunakan teknologi secara efektif, mengatur kegiatan dengan baik, menyulap kesulitan menjadi lebih menyenangkan, dan sikap optimis dalam menyelesaikan tugas.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari suatu evaluasi atas hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Semakin tinggi tingkat kualitas basil kerja, semakin tinggi pula tingkat

kepuasan kerja seseorang (Saidah & Muhid, 2021).

Menurut (Asriani, et al., 2023), kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh empat faktor utama yang saling berinteraksi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pertama, faktor psikologik, yang berkaitan dengan kondisi kejiwaan pegawai. Faktor ini meliputi minat terhadap pekerjaan, ketenteraman saat bekerja, sikap terhadap pekerjaan itu sendiri, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Kedua, faktor sosial, yang menekankan pentingnya interaksi antarpegawai, termasuk interaksi dengan atasan dan pegawai lain yang memiliki jenis pekerjaan yang berbeda. Interaksi ini berperan penting dalam membentuk suasana kerja yang harmonis.

Ketiga, faktor fisik, yang melibatkan kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai. Aspek-aspek seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan termasuk suhu dan penerangan, serta kesehatan dan usia pegawai, semuanya berkontribusi terhadap kenyamanan dan efisiensi kerja. Terakhir, faktor finansial, yang mencakup sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan serta fasilitas yang diberikan, dan kesempatan promosi, semua ini secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dalam aspek kesejahteraan mereka.

### **Budaya Kerja**

Budaya merupakan suatu sistem nilai yang dianut seorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk, benar dan salah (Sugiono & Tobing, 2021). Atau, secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui reinventing maupun re-organizing.

Budaya organisasi, sesuai dengan pandangan yang dikemukakan oleh (Priyatna & Cahyaningrum, 2019), terbentuk dari berbagai faktor yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan mempengaruhi perilaku anggotanya. Faktor pertama adalah pengaruh umum dari luar yang luas, yang mencakup faktor-faktor eksternal yang tidak dapat atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor-faktor ini bisa berupa kondisi ekonomi, politik, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi organisasi dari luar.

Faktor kedua adalah pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Nilai-nilai ini menjadi bagian dari budaya organisasi melalui anggota-anggota yang membawa nilai tersebut ke dalam organisasi. Hal ini mencerminkan bagaimana norma dan nilai yang berlaku secara luas di masyarakat dapat membentuk dan mempengaruhi etika kerja,

ekspektasi, dan interaksi dalam organisasi.

Terakhir, faktor-faktor yang spesifik dari organisasi juga memainkan peran penting. Faktor-faktor ini mencakup sejarah organisasi, jenis industri, misi, visi, serta strategi yang dianut oleh organisasi. Faktor-faktor internal ini unik untuk setiap organisasi dan membentuk kerangka dalam mana nilai dan norma organisasi dikembangkan dan diimplementasikan.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau total sampling, seperti yang dijelaskan oleh (Sugiono & Tobing, 2021). Ini berarti semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, dengan populasi yang terdiri dari 55 Pegawai PNS PPSDM Kementerian ATR/BPN. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap anggota populasi terwakili dalam penelitian.

Metode analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, yang termasuk dalam penghitungan mean, median, modus, range, varian, frekuensi, nilai maksimal dan minimal, serta standar deviasi. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dari corrected item-total correlation dengan nilai  $r$  tabel pada derajat kebebasan 55 dan  $\alpha$  5%, yang nilai batasannya adalah 0,261. Reliabilitas diuji dengan nilai Cronbach's Alpha, dianggap baik jika lebih dari 0,6.

Uji  $t$  digunakan untuk menguji pengaruh variabel secara parsial dengan membandingkan nilai signifikan dengan taraf nyata  $\alpha$  (5%), dengan kriteria bahwa pengaruh signifikan terjadi jika nilai signifikan  $\leq 0,05$ . Uji  $F$  digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel terikat, dengan kriteria yang sama. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur berapa banyak variasi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Terakhir, untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen, digunakan uji Sobel.

## **HASIL PENELITIAN**

Identitas responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Seluruh karyawan PPSDM ATR/BPN dengan identitas responden sebesar 55

responden, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuisioner yang diberikan. Dari 55 responden karyawan PPSDM ATR/BPN yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 58% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 23 dengan persentase 42%. Sehingga dapat disimpulkan responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki. Selanjutnya, dari 55 responden yang berusia 20-35 tahun sebanyak 19 orang karyawan dengan persentase 35%, yang berusia 36-50 tahun sebanyak 22 orang karyawan dengan persentase 40% dan yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 14 orang karyawan dengan persentase 25%. Sehingga dapat disimpulkan responden didominasi oleh karyawan berumur 36 sampai dengan 50 tahun.

Jika dilihat berdasarkan Pendidikan terakhir, dari 55 responden karyawan PPSDM ATR/BPN yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 2 orang karyawan dengan persentase 4%, yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 3 orang karyawan dengan persentase 5%, yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 55%, yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 19 orang karyawan dengan persentase 35% dan yang berpendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang karyawan dengan persentase 2%. Sehingga dapat disimpulkan responden didominasi oleh karyawan berpendidikan terakhir sarjana strata satu.

Jika dilihat berdasarkan masa kerja dari 55 responden karyawan PPSDM ATR/BPN yang bekerja selama kurang dari 10 tahun sebanyak 20 orang karyawan dengan persentase 36%, yang bekerja selama 11-20 tahun sebanyak 17 orang karyawan dengan persentase 31%, yang bekerja selama 21-30 tahun sebanyak 11 orang karyawan dengan persentase 20% dan yang bekerja selama lebih dari 30 tahun sebanyak 7 orang karyawan dengan persentase 13%. Sehingga dapat disimpulkan responden didominasi oleh karyawan memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun.

**Tabel 1. Rata-rata Skor Jawaban Responden**

| No | Variabel                | Rata-rata Skor | Kategori Skor |
|----|-------------------------|----------------|---------------|
| 1  | Pengembangan Kompetensi | 2,69           | Sangat Tinggi |
| 2  | Kepercayaan Diri        | 3,24           | Sangat Tingg  |
| 3  | Budaya Kerja            | 3,22           | Sangat Tingg  |
| 4  | Kepuasan Kerja          | 3,15           | Sangat Tingg  |

Sumber: Data penelitian, 2024

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh jawaban responden dapat dikategorikan skor sangat tinggi.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dari hasil *Corrected Item-Total Correlation* dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan masing-masing variabel memiliki nilai *r hitung* yang lebih besar dari *r tabel* sehingga dapat disimpulkan seluruh item pernyataan dapat dikatakan valid. Dari hasil perhitungan diketahui nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel memiliki item pernyataan dapat dikatakan reliabel.

### Uji Parsial Model Pertama

**Tabel 2. Hasil Uji t (Model Pertama)**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | t     | Sig.  |
|------------|-----------------------------|------------|-------|-------|
|            | B                           | Std. Error |       |       |
| (Constant) | 15,440                      | 4,260      | 3,624 | 0,001 |
| 1 Budaya   | 0,847                       | 0,200      | 4,226 | 0,000 |
| Kerja      | 1,051                       | 0,204      | 5,143 | 0,000 |
| Kompetensi |                             |            |       |       |

Dependent Variable: Kepercayaan\_Diri

Sumber: Olah data SPSS, 2024

Berdasarkan di atas dapat diketahui bahwa variabel Budaya Kerja memiliki nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>1</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis satu yang berbunyi "Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepercayaan Diri" **terbukti**.

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa variabel Pengembangan Kompetensi memiliki nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>2</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis dua yang berbunyi "Pengembangan Kompetensi berpengaruh terhadap Kepercayaan Diri" **terbukti**.

### Uji Parsial Model Kedua

**Tabel 3. Hasil Uji t (Model Kedua)**

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | t      | Sig.  |
|------------------|-----------------------------|------------|--------|-------|
|                  | B                           | Std. Error |        |       |
| (Constant)       | -4,045                      | 3,290      | -1,230 | 0,225 |
| 1 Budaya Kerja   | 0,506                       | 0,160      | 3,156  | 0,003 |
| Kompetensi       | 0,437                       | 0,173      | 2,522  | 0,015 |
| Kepercayaan Diri | 0,504                       | 0,096      | 5,271  | 0,000 |

Sumber: Olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel Budaya Kerja memiliki nilai sig sebesar  $0,003 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>3</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis tiga yang berbunyi "Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan

Kerja” **terbukti**.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel Pengembangan Kompetensi memiliki nilai sig sebesar  $0,015 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>4</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis empat yang berbunyi ”Pengembangan Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel Kepercayaan Diri memiliki nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>5</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis lima yang berbunyi ”Kepercayaan Diri berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

#### **Uji Pengaruh Mediasi degan Uji Sobel**

Hasil uji sobel pertama menunjukkan nilai p-value sebesar  $0,00098 < 0,05$ . Artinya, kepercayaan diri mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa **H<sub>6</sub> diterima**. Oleh karena itu hipotesis enam yang berbunyi ”Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepercayaan Diri yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

Hasil uji sobel kedua menunjukkan nilai p-value sebesar  $0,00024 < 0,05$ . Artinya, kepercayaan diri mampu memediasi pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>7</sub> diterima. Oleh karena itu hipotesis enam yang berbunyi ”Pengembangan Kompetensi berpengaruh terhadap Kepercayaan Diri yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

#### **Pembahasan**

##### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan Diri**

Hasil studi hipotesis pertama, menyatakan bahwa nilai signifikan variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,00 yang mana lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan jika variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan diri. Hasil studi ini didukung oleh penelitian sebelumnya Simbolon & Priyonggo (2022), Budiarti, et al. (2023), Lee (2020), dan Yuxin, et al. (2021) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan diri karyawan.

Budiarti, et al. (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang peduli terhadap pertumbuhan pegawai dan memberikan pengakuan atas kinerja mereka akan meningkatkan kepercayaan diri yang tinggi bagi pegawai untuk membina rasa antusiasme, ide, dan komitmen untuk dilaksanakan bersama dalam organisasi mereka

serta untuk penentuan karier yang diharapkan. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan memberikan peluang menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa percaya diri dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Budaya organisasi yang tepat dapat memberikan pegawai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, yang kemudian meningkatkan tingkat kepercayaan diri mereka.

### **Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kepercayaan Diri**

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua, pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikan pengembangan kompetensi adalah  $0,00 < 0,05$ . Hal ini mendapatkan kesimpulan jika pengembangan variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepercayaan diri. Sholihah & Listiadi (2021) menyatakan bahwa kompetensi seseorang akan meningkatkan efikasi diri atau kepercayaan dirinya dalam bekerja. Hal ini dikarenakan pada zaman sekarang perusahaan lebih membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi utamanya dalam hal teknologi yang berguna untuk memajukan perusahaan. Sehingga orang yang mempunyai kompetensi akan lebih percaya diri dalam bekerja. Jika seorang pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, mencakup kompetensi intelektual, individual, dan sosial, serta menunjukkan kemampuan berprestasi, berpikir analitis, pengendalian diri, dan komitmen pada organisasi saat menjalankan tugasnya, maka tingkat kepercayaan diri pegawai tersebut akan meningkat (Tyas & Nurhasanah, 2019).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tiga yang menunjukkan nilai signifikan variabel pengembangan kompetensi  $0.003 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan studi Romadon & Fridatien (2019), Sholihah & Listiadi (2021), Tyas & Nurhasanah (2019), Meilani (2020) dan Nurmalia & Setiyaningsih (2020), yang membuktikan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kepercayaan diri.

Hasil penelitian Pratama, et al. (2020), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, sikap, dan etika yang mempengaruhi cara pegawai berpikir, bekerja sama, dan berinteraksi dengan lingkungan mereka. Kualitas budaya organisasi dapat dilihat dari kesesuaian nilai, norma, sikap, dan etika yang dianut. Keberhasilan perusahaan dapat

dicapai melalui budaya organisasi yang baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Disisi lain Irfan (2022) menyebutkan bahwa Budaya organisasi berperan sebagai pola dasar yang dibentuk dan berkembang di dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk mengantisipasi tantangan baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Implikasinya adalah organisasi memiliki kemampuan untuk terus menerus mengembangkan budayanya melalui kolaborasi di antara anggota-anggotanya, dengan fokus pada pencapaian tujuan organisasional.

### **Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yang menunjukkan nilai signifikan variabel pengembangan kompetensi  $0,015 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat, et, al. (2020), Rafie, et al. (2018) dan Rohmah (2020) yang juga menyimpulkan bahwa variabel pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Menurut Hidayat, et, al. (2020), kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi juga dapat menciptakan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan saat menjalankan tugasnya. Ini berarti, semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin besar kepuasan yang dirasakan oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Disisi lain Rohmah (2020) menyebutkan bahwa Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja melibatkan kompetensi, yaitu segala hal yang dimiliki oleh seseorang, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal lainnya. Kompetensi tersebut memungkinkan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, yang pada gilirannya dapat menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani oleh karyawan tersebut.

### **Pengaruh Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian untuk membuktikan hipotesis kelima, menunjukkan nilai signifikan kepercayaan diri adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan variabel kepercayaan diri berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil hipotesis ini didukung oleh studi sebelumnya Santoso & Dewi (2019), Mustikawati (2022), Tanjung, et al. (2020), Firdausi (2018), dan Masruroh & Prayekti (2021), yang

membuktikan bahwa kepercayaan diri berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Santoso & Dewi (2019) menjelaskan bahwa Pentingnya keyakinan diri dalam meningkatkan kepuasan kerja dapat dilihat dari fakta bahwa tingkat efikasi diri pegawai memiliki dampak positif pada kepuasan kerja mereka. Meskipun diakui bahwa setiap individu pada dasarnya memiliki efikasi diri, namun pembentukan efikasi diri tersebut sangat dipengaruhi oleh dukungan dari organisasi. Oleh karena itu peningkatan kepercayaan diri dan efikasi diri dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi. Hal ini dapat membantu mengurangi tingkat stres, meningkatkan produktivitas, dan secara keseluruhan meningkatkan kepuasan kerja. Manajemen organisasi juga perlu memberikan dukungan dan pengakuan kepada pegawai untuk memperkuat kepercayaan diri dan efikasi diri mereka. Ini dapat mencakup memberikan umpan balik positif, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Diri**

Hasil uji sobel untuk membuktikan hipotesis keenam, menunjukkan nilai p-value variabel Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan Diri adalah sebesar  $0,00098 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan variabel kepercayaan diri mampu memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hasil hipotesis ini membuktikan bahwa budaya kerja baik yang terbentuk di organisasi akan memberikan kepercayaan diri bagi pegawainya, dengan kepercayaan diri yang dimiliki, membuat pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja.

Budiarti, et al. (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang peduli terhadap pertumbuhan pegawai dan memberikan pengakuan atas kinerja mereka akan meningkatkan kepercayaan diri yang tinggi bagi pegawai untuk membina rasa antusiasme, ide, dan komitmen untuk dilaksanakan bersama dalam organisasi. Hal ini akan menimbulkan kepercayaan diri pegawai yang akan menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan pentingnya manajemen organisasi untuk dapat menjaga budaya organisasi perusahaan agar tetap kondusif dan mendukung pegawai untuk dapat menyampaikan ide dan berkontribusi terhadap organisasi sehingga meningkatkan kepercayaan diri pegawai. Dengan kepercayaan diri yang dimiliki pegawai

akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai dan pada akhirnya membuat pegawai loyal terhadap organisasi.

### **Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Diri**

Hasil uji sobel untuk membuktikan hipotesis ketujuh, menunjukkan nilai p-value variabel Pengembangan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan Diri adalah sebesar  $0,00024 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan variabel kepercayaan diri mampu memediasi pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Santoso & Dewi (2019) menjelaskan bahwa Pentingnya keyakinan diri dalam meningkatkan kepuasan kerja karena setiap individu pada dasarnya memiliki efikasi diri, namun pembentukan efikasi diri tersebut sangat dipengaruhi oleh dukungan dari organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga kepercayaan diri pegawai di organisasi, sehingga pegawai nyaman dengan organisasi dan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika individu merasa memiliki keterampilan yang diperlukan, ini memberikan landasan bagi perkembangan kepercayaan diri mereka. Kepercayaan diri yang kuat merupakan hasil langsung dari pengalaman positif dalam mengaplikasikan kompetensi dalam tugas-tugas pekerjaan sehari-hari. Ketika individu berhasil menerapkan kompetensi mereka dengan efektif, ini menciptakan rasa pencapaian dan penguatan terhadap keyakinan akan kemampuan diri. Individu yang percaya pada kemampuannya untuk berhasil dan mengatasi tantangan di lingkungan kerja cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

### **KESIMPULAN**

Dalam penelitian yang dilakukan terhadap pegawai PPSPDM Kementerian ATR/BPN, ditemukan bahwa pengembangan kompetensi memiliki pengaruh signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengaruh ini juga terextend kepada kepercayaan diri pegawai, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi secara langsung mempengaruhi tingkat kepercayaan diri mereka. Selain itu, budaya kerja dalam organisasi juga berpengaruh secara langsung terhadap kepercayaan diri pegawai. Kepercayaan diri ini, pada gilirannya, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja mereka. Budaya kerja tidak hanya mempengaruhi secara langsung, tetapi

juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan temuan ini, ada beberapa saran yang ditawarkan. Pertama, bagi PPSPDM Kementerian ATR/BPN, penting untuk menjaga kualitas budaya kerja yang baik dan terus meningkatkan pengembangan kompetensi untuk menjaga serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Perusahaan juga disarankan untuk menciptakan kondisi yang mendukung untuk pengembangan kepercayaan diri pegawai, karena ini terbukti sebagai mediator penting antara budaya kerja serta pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja. Kedua, bagi peneliti lain yang tertarik dengan topik serupa, disarankan untuk melakukan observasi dan eksplorasi lebih lanjut tentang permasalahan ini pada objek lain, serta menambah variabel lain untuk memperkaya penelitian. Selain itu, penggunaan metode kualitatif dapat dianggap untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih mendalam dan akurat tentang dinamika internal yang mempengaruhi kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriani, N., Astaginy, N., & Ismanto, I. (2023). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Budaya Organisasi: Studi Pada Dosen Perempuan USN Kolaka. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(4), 197-214.
- Asrunputri, A. P., Supriyadi, E., & Putriana, L. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behaviour di perusahaan dengan kepuasan kerja sebagai mediating variable (Studi kasus: PT EVI). *EKOBISMAN: JURNAL EKONOMI BISNIS MANAJEMEN*, 4(3), 183-193.
- Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Budiarti, R., Lestari, E P., & Nurhayati, M, 2023, The Influence Of Glass Ceiling Perceptions And Organizational Culture On Women's Career Development: The Mediating Role Of Self-Efficacy, *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, Vol. 4, No. 9, Hal. 1450-1462.
- Bunjamin, C., & Yosepha, S. Y. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten). *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 10(1).
- Fitriani, D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981-994.
- Hidayat, A., et al, 2020, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Sosial Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 06, No. 01, Hal. 202-212.

- Irfan, M, 2022, Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Ekonomi, Keuangan, *Investasi dan Syariah (EKUITAS) Vol 3, No 3, Hal 434–439*.
- Kair, A. F., Magito, M., Perkasa, D. H., Wahdiniawati, S. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Yayasan Pengembangan Potensi Sumber Daya Pertahanan. *Jurnal Price: Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(01), 47-59.
- Lee, S, Y, 2020, Analysis of the Effect of School Organizational Culture and Professional Learning Communities on Teacher Efficacy, *Integration Of Education, Vol. 24, No. 2, Hal. 206-217*.
- Lukita, C. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 45-56.
- Meilani, R, 2020, Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Self Efficacy Serta Dampaknya pada Loyalitas Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi, *Tawshiyah, Vol. 15, No. 1*.
- Munif, M., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(1), 71-83.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.
- Nurmalia, L. & Setianingsih, D, 2020, Pengaruh Kompetensi Pedagogik & Motivasi Terhadap Efikasi Diri Guru SDN Gugus VI Palmerah Jakarta Barat, *HOLISTIKA : Jurnal Ilmiah PGSD, Vol. IV, No. 1, Hal. 45-52*.
- Pratama, R, Wahjusaputri, S & Wibowo, A A, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Jakarta Timur, *Jurnal Riset Manajemen, Vol. 7, No. 1, Hal. 105–112*.
- Prijatna, T. I., & Cahyaningrum, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Cabang Tarakan). *Jurnal Ekonomika*, 10(1), 41-62.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99-110.
- Romadon, A S. & Fridatien, E, 2019, Analisis Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Auditor dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empris Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang), *Majalah Ilmiah Solusi, Vol. 17, No. 4, Hal. 63-84*.
- Sabuhari, R., & Kamis, R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan Publik Pegawai pada Kantor PT Pos Indonesia (Persero) Di Kota Ternate. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 137-156.
- Saidah, F. N., & Muhiid, A. (2021). Peran Pemberian Psychological Empowerment Terhadap Kepercayaan Atasan Pada Bawahan: Literature Review. *Competence: Journal of Management Studies*, 15(2), 162-172.

- Santoso, A & Dewi, I G A M, 2019, Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sukanda Djaya Denpasar, *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 11, Hal. 6488-6508.
- Sholihah, N H., & Listiadi, A, 2021, Pengaruh Kompetensi Kejuruan Akuntansi Dan Kematangan Vokasional Terhadap Kesiapan Kerja Melalui Intervening Self-efficacy, *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol. 19, No. 2, Hal. 1-19.
- Simbolon, N L. & Priyonggo, B S, 2022, Analysis of the Effects of Self-Efficacy Mediation and Organizational Commitment on the Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance of PT Sarana Lintas Caraka. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol. 5, No. 1, Hal. 6611-6624
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389-400.
- Tyas, A A W P., & Nurhasannah, N, 2019, Model Keterkaitan Lingkungan Kerja, Kompetensi, terhadap Keterikatan Kerja melalui Self Efficacy di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI. *Diakses melalui <https://www.researchgate.net/publication/337313147>*, pada 06 Januari 2024.
- Yuxin, W., et al, 2021, The Relationship between Organizational Culture and Employee Performance in Malaysian Commercial Banking Sector: The Role of Self-Efficacy as a Mediator. *Annals of Romanian Society for Cell Biology*, Vol . 25, No. 4, Hal. 6263-6275.