

**PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN  
*PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KABUPATEN DEMAK**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Azhar Ahmad Lubis**

**NIM : 20402400305**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**SEMARANG**

**2025**

**HALAMAN PENGESAHAN  
TESIS**

**PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN  
*PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI  
BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN  
DEMAK**

Disusun Oleh :

**Azhar Ahmad Lubis**

**NIM : 20402400305**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Magister

Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang' 20 Mei 2025

Pembimbing,

**Prof. Dr. Ibnu Khajar., SE., M.Si**

NIK. 210491028

## HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN  
*PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KABUPATEN DEMAK**

Disusun Oleh :

**Azhar Ahmad Lubis**


Telah dipertahankan di depan penguji

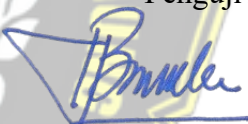
Pada tanggal 20 Mei 2025

**Susunan Dewan Penguji**

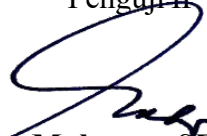
Pembimbing

Penguji I

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE., M.Si**  
NIK. 21049102

  
**Dr. Budhi Cahyono., SE., M.Si**  
NIK. 210492030

Penguji II

  
**Prof. Dr. Mulyana., SE., M.Si**  
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal

Ketua Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE., M.Si**

iii  
NIK. 21049102

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya

Nama : Azhar Ahmad Lubis

NIM : 20402400305

Menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul “PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN *PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN DEMAK” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan demikian saya menyatakan bahwa sesungguhnya dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau menulis ulang dalam bentuk rangkaian kalimat yang merupakan pemikiran atau gagasan atau pendapat orang lain, yang seolah-olah saya akui sebagai hasil karya atau tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya salin atau tulis ulang atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan atau nama penulis aslinya. Apabila saya melakukan perbuatan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, maka dengan ini saya menyatakan akan menarik tesis saya yang saya ajukan sebagai hasil karya atau hasil tulisan saya sendiri. Apabila kemudian saya terbukti melakukan kecurangan melakukan tindakan menyalin atau menulis ulang tulisan orang lain yang seolah-olah merupakan hasil pemikiran saya sendiri, berarti ijazah dan gelar yang akan saya peroleh dari universitas akan batal saya terima.

Semarang, 20 Mei 2025



**AZHAR AHMAD LUBIS**

## **SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : AZHAR AHMAD LUBIS

NIM 20402400305

Fakultas : Ekonomi Bisnis

Program Studi : Magister Manajemen

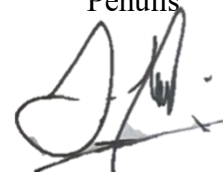
Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Tesis yang berjudul :

**PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN  
*PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KABUPATEN DEMAK**

Dengan ini menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 20 Mei 2025

Penulis



**AZHAR AHMAD LUBIS**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

وَلْيَتَّخِذُوا مِنْ رُوحِ الْإِلَهِ إِلَهًا إِنَّهُ لَيَنفُخُ فِي رُوحِ الْإِلَهِ الْقَوْمَ الْكَافِرُونَ

1. "Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah melainkan kaum yang kafir." (QS. Yusuf: 87)

وَالَّذِينَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ لَهُمْ

2. "Dan apa saja yang kamu usahakan, maka usahakanlah untuk (mendapat) wajah Allah." (QS. Al-Muzzammil: 20)

الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ الْمَمْنُونِ ﴿١٠٠﴾

3. "Maka (tetapkanlah hatimu) dalam agama yang lurus, fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu." (QS. Ar-Rum: 30)
4. "Budaya Bersama, Kompensasi yang Sejalan, Disiplin yang Menginspirasi" – Anonim

"Harmoni dalam Budaya, Keadilan dalam Kompensasi, Ketegasan dalam Disiplin" - Anonim



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *training and development*, kompensasi, dan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dengan seluruh pegawai BKPP Kabupaten Demak sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training and development*, kompensasi, dan *performance appraisal system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, *job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan *training and development*, kompensasi yang kompetitif, serta *performance appraisal system* yang transparan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, BKPP Kabupaten Demak disarankan untuk terus mengembangkan kebijakan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai.

Kata Kunci: *Training and Development*, Kompensasi, *Performance Appraisal System*, *Job Satisfaction*, Kinerja Pegawai.



## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of training and development, compensation, and performance appraisal system on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at the Agency for Personnel, Education, and Training (BKPP) of Demak Regency. This research employs an explanatory research design with a quantitative approach. The sampling technique used is a census method, involving all employees of BKPP Demak as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression to examine the relationships among variables. The findings indicate that training and development, compensation, and performance appraisal system have a positive and significant impact on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction serves as an intervening variable that strengthens the influence of these three independent variables on employee performance. The conclusion of this study suggests that enhancing training and development, implementing a competitive compensation system, and ensuring a transparent performance appraisal system can improve both job satisfaction and employee performance. Therefore, BKPP Demak is advised to continuously develop human resource policies to enhance employee effectiveness and productivity.*

*Keywords: Training and Development, Compensation, Performance Appraisal System, Job Satisfaction, Employee Performance.*





## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, hanya karena limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tugas berupa tesis dengan judul “PENGARUH *TRAINING AND DEVELOPMENT*, KOMPENSASI DAN *PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN DEMAK”. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat persyaratan dalam meraih gelar akademik Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan dengan baik, atas dukungan, dorongan, dan nasihat dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar., S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada Penulis.
2. Bapak Prof Dr Gunarto SH MH selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.SI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Seluruh keluarga besar saya, terima kasih atas dukungannya satu harapan kalian sudah terpenuhi. Semoga anakmu ini bisa memenuhi harapan kalian dan bisa menjadi kakak yang baik sehingga bisa menjadi panutanmu kedepannya.
6. Keluarga besar Mahasiswa Universitas Sultan Agung Semarang yang telah memberikan dukungan, perhatian, doa dan kasih sayang yang tiada ternilai.

Akhir kata, kesempurnaan hakiki hanya milik Allah semata, skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga bermanfaat

Semarang, 20 Mei 2025



**AZHAR AHMAD LUBIS**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kinerja Pegawai.....	11
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	11
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	12
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.2 <i>Job Satisfaction</i> .....	15
2.2.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i> .....	16
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i> .....	16
2.2.3 Indikator <i>Job Satisfaction</i> .....	18
2.3 <i>Training and Development</i> .....	21
2.3.1 Pengertian <i>Training and Development</i> .....	21
2.3.2 Indikator <i>Training and Development</i> .....	21
2.4 Kompensasi.....	24

2.4.1 Pengertian Kompensasi .....	24
2.4.2 Indikator Kompensasi .....	25
2.5 <i>Performance Appraisal System</i> .....	26
2.5.1 Pengertian <i>Performance Appraisal System</i> .....	26
2.5.2 Indikator <i>Performance Appraisal System</i> .....	26
2.6 Pengembangan Hipotesis .....	27
2.6.1 Pengaruh <i>Training and Development</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	27
2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	28
2.6.3 Pengaruh <i>Performance Appraisal System</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> ....	29
2.6.4 Pengaruh <i>Training and Development</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	31
2.6.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	32
2.6.6 Pengaruh <i>Performance Appraisal System</i> Terhadap Kinerja Pegawai ....	33
2.6.7 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	34
2.6.8 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Pengaruh <i>Training and Development</i> , Kompensasi dan <i>Performance Appraisal System</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	35
2.7 Kerangka Pemikiran .....	36
BAB III METODE PENELITIAN .....	37
3.1 Jenis Penelitian .....	37
3.2 Populasi dan Sampel .....	37
3.2.1 Populasi .....	37
3.2.2 Sampel .....	38
3.3 Teknik Sampling .....	38
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	39
3.5.1 Definisi Variabel .....	40
3.5.2 Operasional Variabel Penelitian .....	41
3.6 Teknik Analisis Data .....	43
3.6.1 Uji Instrumen .....	43
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	45
3.6.3 Uji Regresi Linier Berganda .....	46
3.6.4 Uji Hipotesis .....	47
3.4.3 Uji Koefisien Determinasi .....	50
3.4.4 Uji Sobel .....	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	52

4.1 Gambaran Umum BKPP Kabupaten Demak .....	52
4.2 Hasil Penelitian .....	56
4.2.1 Karakteristik Responden .....	56
4.2.3 Uji Instrumen .....	58
4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	60
4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	63
4.2.6 Uji Hipotesis.....	65
4.2.7 Koefisien Uji Determinan .....	69
4.2.8 Uji Sobel.....	70
4.3 Pembahasan .....	74
4.3.1 <i>Training and Development</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	74
4.3.2 Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	75
4.3.3 <i>Performance Appraisal</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	77
4.3.4 <i>Training and Development</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.....	78
4.3.5 Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai .....	80
4.3.6 <i>Performance Appraisal</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.....	81
4.3.7 <i>Job Satisfaction</i> Berpengaruh Positif Signifikan Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Pengaruh <i>Training and Development</i> , Kompensasi Dan <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	83
4.3.8 <i>Job Satisfaction</i> Memediasi Pengaruh <i>Training and Development</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	84
4.3.9 <i>Job Satisfaction</i> Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	86
4.3.10 <i>Job Satisfaction</i> Memediasi Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	87
BAB V PENUTUP .....	89
5.1 Kesimpulan.....	89
5.2 Saran.....	91
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	92
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7.....	47
Gambar 3.2 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 8.....	48
Gambar 3.3 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 8.....	48
Gambar 4.1 Gedung BKPP Kabupaten Demak.....	52
Gambar 4.2 Logo BKPP Kabupaten Demak.....	53
Gambar 4.3 Janji Layanan dan Motto BKPP Kabupaten Demak.....	53
Gambar 4.4 Nilai-Nilai Organisasi BKPP Kabupaten Demak.....	55
Gambar 4.5 Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Demak .....	56
Gambar 4.6 Hasil Uji Sobel Pengaruh $X_1$ Terhadap $Y_2$ Melalui $Y_1$ .....	70
Gambar 4.7 Hasil Uji Sobel Pengaruh $X_2$ Terhadap $Y_2$ Melalui $Y_1$ .....	71
Gambar 4.8 Hasil Uji Sobel Pengaruh $X_3$ Terhadap $Y_2$ Melalui $Y_1$ .....	73



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Periodik Pegawai Tahun 2023.....	3
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian .....	41
Tabel 4.1 Makna dan Nilai-Nilai Budaya Kerja “ARDILA” .....	55
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	56
Tabel 4.3 Usia Responden.....	57
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	57
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Indikator Penelitian.....	59
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas.....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas.....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	62
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Model 1 dan Model 2.....	63
Tabel 4.11 Hasil Uji t.....	66
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	69
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinan.....	69



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kualitas layanan publik mengacu pada tingkat di mana layanan yang disediakan oleh entitas pemerintah memenuhi atau melebihi harapan para penggunanya. Kualitas ini mencakup berbagai aspek seperti kecepatan, keakuratan, aksesibilitas, kemudahan penggunaan, dan responsivitas layanan terhadap kebutuhan dan keluhan pengguna. Selain itu, kualitas layanan publik juga menekankan pentingnya penyediaan layanan yang adil, merata, dan tanpa diskriminasi kepada semua anggota masyarakat, memastikan bahwa setiap individu mendapatkan manfaat yang sama dari layanan tersebut (Akhyar, 2023).

Dalam konteks yang lebih luas, peningkatan kualitas layanan publik seringkali dianggap sebagai cerminan dari efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan warga negara, tapi juga pada tingkat kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Kualitas layanan publik yang tinggi dapat mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan publik menjadi tujuan penting dalam agenda reformasi pemerintahan dan pengembangan kebijakan publik (Mahendra, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi. Implementasi kebijakan MSDM yang efektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, motivasi, retensi, dan produktivitas pegawai. Kebijakan MSDM mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan manajemen kinerja. Di era globalisasi ini, organisasi dituntut untuk memiliki kebijakan MSDM yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya biasanya telah menguasai pekerjaan karena telah mengikuti pelatihan dan pengembangan

kompetensi. Kompensasi kerja juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana pegawai berkomitmen dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Serta evaluasi kerja yang merupakan salah satu alat dalam menilai hasil kerja pegawai juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

Produktivitas pegawai merupakan indikator utama keberhasilan implementasi kebijakan Manajemen SDM. Pegawai yang produktif mampu menghasilkan output yang tinggi dengan efisiensi yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan Manajemen SDM yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Di lingkungan pemerintahan, seperti Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Demak, implementasi kebijakan Manajemen SDM yang efektif menjadi sangat krusial untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik.

BKPP Demak atau Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Demak adalah sebuah lembaga pemerintah yang bertugas mengelola administrasi kepegawaian, serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan pemerintahan. Terletak di Jl. Raya Buyaran, Semarang-Demak, Kaligondang, Kalikondang, Kecamatan Karangtengah, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, tujuan utama BKPP adalah untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme PNS melalui program-program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu, BKPP juga berperan dalam perencanaan karir, promosi, mutasi, dan pengembangan karir PNS, serta dalam penilaian kinerja dan pemberian penghargaan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara bahwa setiap aparatur negara wajib melakukan penilaian kinerja secara periodik setiap bulan nya serta penilaian final pada akhir tahun. BKPP Kabupaten Demak telah melakukan penilaian pegawai yang merupakan gambaran kinerja pegawai dalam satu tahun.

Tabel 1.1

## Data Penilaian Kinerja Periodik Pegawai Tahun 2023

No	Bulan	Jumlah				
		Sangat Kurang	Kurang	Butuh Perbaikan	Baik	Sangat Baik
1	Januari	0	0	2	39	9
2	Februari	0	0	3	35	12
3	Maret	0	0	2	40	8
4	April	0	1	2	31	16
5	Mei	0	0	0	44	6
6	Juni	0	1	1	40	8
7	Juli	0	0	4	42	4
8	Agustus	0	2	1	37	10
9	September	0	0	3	33	14
10	Oktober	0	0	1	34	15
11	November	0	1	2	34	13
12	Desember	0	0	1	37	12
13	Final	0	1	1	33	15

Sumber : Data Primer, 2024.

Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak tahun 2023, terlihat adanya fluktuasi dalam kategori penilaian, meskipun mayoritas pegawai mendapatkan predikat "Baik" dan "Sangat Baik." Kinerja pegawai mencapai puncaknya pada bulan Mei dengan semua pegawai berada dalam kategori positif, sementara peningkatan jumlah pegawai dalam kategori "Butuh Perbaikan" terlihat pada bulan April dan Agustus. Fluktuasi ini dapat dikaitkan dengan efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang belum merata, sistem kompensasi yang mungkin belum sepenuhnya memotivasi pegawai, serta mekanisme penilaian kinerja yang perlu lebih transparan dan objektif. Oleh karena itu, peningkatan dalam aspek *training and development*, kompensasi yang lebih kompetitif, dan sistem *performance appraisal* yang lebih adil sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas serta meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi di sektor publik maupun swasta berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai strategi utama dalam mencapai tujuan institusional. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan memperkuat sistem pelatihan dan pengembangan (*training and development*), sistem kompensasi yang kompetitif, serta sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system*) yang objektif. Studi empiris menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi ini cenderung memiliki pegawai yang lebih termotivasi dan produktif (Handayani, 2022).

Pelatihan dan pengembangan pegawai (*training and development*) merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu serta menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Menurut Dessler, pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang diperlukan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan adalah peningkatan kemampuan pegawai untuk menghadapi tanggung jawab masa depan. Pelatihan bersifat jangka pendek dan spesifik, sementara pengembangan lebih berorientasi pada pertumbuhan karier jangka panjang (Dessler, 2020). Menurut Sinaga dan Sugiyarti (2018), organisasi yang memiliki program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Handoyo dan Assery (2024) kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja serta mempertahankan kinerja optimal dalam organisasi. Studi oleh



Ramano et al. (2021) menegaskan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas serta motivasi pegawai, yang berimplikasi langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memiliki peran penting dalam memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai pencapaian mereka serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, maupun insentif finansial (Hilmi, 2023). *Performance appraisal* adalah suatu proses evaluasi terhadap kinerja pegawai untuk mengetahui efektivitas mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi ini dilakukan dengan mengukur aspek kompetensi, keterampilan, dan pencapaian kerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Namun, sistem penilaian yang kurang objektif dapat memicu ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi pegawai (Shoumil, 2017).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sering kali menjadi variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Adriyan (2018) menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja dan kebijakan organisasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kurang puas.

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak merupakan institusi yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia di lingkup pemerintahan daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, kinerja pegawai BKPP mengalami fluktuasi yang dapat dikaitkan dengan efektivitas pelatihan, sistem kompensasi, dan penilaian kinerja yang diterapkan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi BKPP Kabupaten Demak adalah bagaimana melakukan pengaturan manajemen sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Studi oleh Muchsinati (2022) mengidentifikasi bahwa ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dan penilaian kinerja dapat menjadi faktor utama dalam menurunnya kinerja pegawai.

Beberapa penelitian telah membahas pengaruh pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai (Sumaryono, 2023; Pratiwi & Waskito, 2023). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan ini, terutama dalam konteks sektor pemerintahan di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Samsudin et al. (2024) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dalam beberapa penelitian lain, pengaruh tersebut bervariasi tergantung pada industri dan karakteristik tenaga kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan Saputra (2018) menemukan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor mediasi yang mungkin berperan, seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja. (Saputra, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Budi (2019) menyoroti bahwa meskipun *performance appraisal system* dirancang untuk meningkatkan produktivitas, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam hal transparansi dan objektivitas sistem penilaian. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hilmi (2023) menemukan bahwa karyawan sering merasa tidak puas dengan metode penilaian kinerja karena kurangnya umpan balik yang jelas dan kesempatan untuk memperbaiki kinerja sebelum hasil akhir diumumkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian (2024) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak semua pegawai merasakan manfaatnya secara langsung, terutama yang tidak mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tugas mereka. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Irmawati (2015) menyoroti bahwa efektivitas pelatihan tergantung pada metode yang digunakan, di mana pelatihan berbasis pengalaman (*on-the-job training*) lebih efektif dibandingkan pelatihan teori saja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hilmi (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja

pegawai, tetapi variabel lain seperti motivasi intrinsik masih belum banyak diteliti. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, tetapi penelitian kuantitatif mengenai hal ini masih terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2024) menemukan bahwa digitalisasi dalam *performance appraisal system* dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi penilaian, tetapi implementasinya masih menghadapi tantangan seperti kurangnya kesiapan organisasi dan resistensi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2020) menyoroti bahwa teknologi dalam pelatihan kerja (*e-training*) dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, tetapi masih sedikit penelitian yang mengukur dampaknya terhadap kepuasan dan retensi pegawai dalam jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dengan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Secara akademik, penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dengan kinerja pegawai, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Peningkatan kinerja pegawai di sektor publik akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memiliki dampak yang lebih luas dalam mendukung pembangunan daerah yang lebih baik melalui peningkatan efisiensi birokrasi.

Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya *research gap* dalam literatur yang perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami secara mendalam bagaimana *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel mediasi pada ketiga hubungan ini. Dengan

demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut yang dapat menguji hubungan tersebut dalam konteks yang lebih luas atau spesifik, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan kontekstual terkait peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada studi ini adalah: “Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai melalui *Job Satisfaction* yang didorong oleh *Training and Development*, Kompensasi dan *Performance Appraisal System*?”. Dari cakupan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian (*Research question*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *training and development* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
3. Bagaimana *performance appraisal system* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
4. Bagaimana *training and development* berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak?
5. Bagaimana kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak?
6. Bagaimana *performance appraisal system* berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak?
7. Bagaimana *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
8. Apakah *job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *training and development* terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak.
3. Untuk menganalisis pengaruh *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak.
4. Untuk menganalisis pengaruh *training and development* terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak.
6. Untuk menganalisis pengaruh *performance appraisal system* terhadap *job satisfaction* pegawai BKPP Kabupaten Demak.
7. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
8. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal syetem* terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti dan akademisi guna meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan ekonomi dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan terkait ekonomi di masa akan datang



#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Sumber informasi bagi lembaga/organisasi terkait seperti BKPP Kabupaten Demak untuk menentukan kebijakan guna meningkatkan profesionalisme mereka sebagai salah satu instansi pemerintah Indonesia.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Pegawai**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2015), kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ini mencakup seberapa efektif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Rivai (2015) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian yang diperoleh oleh individu berdasarkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta pengaruh lingkungan kerja, yang dapat mencakup berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, kinerja tidak hanya diukur berdasarkan hasil yang dicapai tetapi juga proses kerja yang dilakukan untuk mencapainya.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari dua aspek, yaitu hasil kerja (*output*) dan proses kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Hal ini berarti karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik tetapi juga melakukannya secara efisien dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Sutrisno (2016) menambahkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan tingkat kepuasan kerja, di mana karyawan yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi yang mendukung pengembangan potensi karyawan.

Selain itu, pendapat dari Steers dan Porter (dalam Rivai (2015) menekankan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara kemampuan individu dan motivasi yang dimiliki, yang kemudian berkontribusi terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan didukung oleh kemampuan serta pengetahuan yang memadai akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Teori ini sejalan dengan pemikiran Herzberg (dalam Sutrisno, 2016) yang menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi, seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan diri, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas-tugasnya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Kinerja tidak hanya mencakup output, tetapi juga proses kerja yang mendukung pencapaian hasil tersebut. Secara keseluruhan, kinerja karyawan yang baik adalah kombinasi dari kualitas, kuantitas, efisiensi, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.

### **2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson (2010), ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan dapat menentukan sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson:

#### **1. Kemampuan dan Keterampilan (*Abilities and Skills*)**

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang diberikan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Jika karyawan memiliki keterampilan yang memadai, maka mereka akan lebih mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan dan meningkatkan produktivitas mereka.

#### **2. Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, berkomitmen pada tugas, dan berusaha mencapai hasil terbaik. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti

penghargaan, pengakuan, peluang pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung menunjukkan performa yang lebih baik.

### 3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mathis dan Jackson menekankan pentingnya suasana kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, serta dukungan dari manajer dan atasan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau penuh tekanan dapat menghambat karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

### 4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan juga memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memotivasi, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan suasana kerja yang produktif akan dapat meningkatkan kinerja tim. Kepemimpinan yang efektif membantu karyawan memahami tujuan organisasi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapainya.

### 5. Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*)

Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa penghargaan dan pengakuan dapat mendorong karyawan untuk terus bekerja dengan kinerja yang tinggi. Pemberian insentif, bonus, atau bahkan pengakuan sederhana seperti pujian dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan membuat mereka merasa dihargai atas kontribusinya.

### 2. Tujuan dan Harapan (*Goals and Expectations*)

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh sejauh mana tujuan dan harapan organisasi jelas dan dapat dicapai. Mathis dan Jackson mengungkapkan bahwa jika karyawan memahami ekspektasi yang diberikan dan merasa bahwa tujuan tersebut realistis, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapainya. Tujuan yang tidak jelas atau tidak realistis dapat menyebabkan kebingungan dan kinerja yang buruk.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, termasuk kemampuan dan keterampilan, motivasi, lingkungan kerja,

kepemimpinan, penghargaan, dan tujuan yang jelas. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor ini untuk memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

### **2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Berikut adalah indikator dari kinerja karyawan berdasarkan Robbins & Judge (2017):

#### **1. Produktivitas Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2017), produktivitas kerja merupakan salah satu indikator utama kinerja karyawan. Produktivitas diukur berdasarkan seberapa efisien seorang karyawan dapat menghasilkan output yang berkualitas dalam waktu yang ditentukan. Karyawan yang produktif mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dengan kualitas yang baik, sehingga berkontribusi positif terhadap organisasi.

#### **2. Kualitas Pekerjaan**

Kualitas pekerjaan merujuk pada seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam memenuhi standar yang ditetapkan organisasi. Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa kualitas pekerjaan yang tinggi mencakup ketepatan, keandalan, dan konsistensi. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan.

#### **3. Kehadiran dan Ketepatan Waktu**

Kehadiran yang tinggi dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas menunjukkan tingkat disiplin dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Robbins & Judge (2017), tingkat absensi yang rendah dan keterlambatan yang minimal mencerminkan bahwa karyawan memiliki etos kerja yang baik, yang penting untuk menjaga kelancaran operasional perusahaan.

#### **4. Kemampuan Beradaptasi**

Karyawan yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan kerja atau situasi organisasi menunjukkan fleksibilitas yang penting. Robbins & Judge (2017) mengungkapkan bahwa karyawan yang mudah beradaptasi dapat menghadapi tantangan baru dengan lebih baik, menjaga konsistensi dalam kinerjanya, serta berkontribusi pada proses perubahan dan inovasi dalam perusahaan.

#### 5. Inisiatif dan Kreativitas

Inisiatif adalah kemampuan untuk secara proaktif mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, sedangkan kreativitas mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan strategi baru, meningkatkan efisiensi, dan menghadirkan solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi perusahaan.

#### 6. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim. Robbins & Judge (2017) mengungkapkan bahwa kerja sama tim yang baik memungkinkan tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Karyawan yang dapat berkolaborasi dengan baik cenderung lebih produktif dan membantu meningkatkan hubungan kerja yang positif di antara anggota tim.

### 2.2 *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak langsung pada kinerja individu dan organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, memiliki tingkat komitmen yang tinggi, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan stres, rendahnya produktivitas, bahkan meningkatkan tingkat turnover karyawan. Oleh



karena itu, memahami konsep kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta indikator pengukurannya menjadi penting dalam kajian manajemen dan psikologi organisasi.

### **2.2.1 Pengertian *Job Satisfaction***

Banyak ahli mendefinisikan kepuasan kerja dengan perspektif yang berbeda-beda, namun pada intinya konsep ini mengacu pada tingkat kesenangan dan kepuasan yang dirasakan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Kepuasan ini terbentuk ketika ada keselarasan antara harapan karyawan dan realitas yang mereka alami di tempat kerja.

Sementara itu, Luthans (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi seorang pegawai tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi dirinya. Faktor-faktor seperti penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karier, dan stabilitas kerja sangat berkontribusi terhadap tingkat kepuasan individu dalam organisasi. Menurut Spector (2022), kepuasan kerja bukan hanya sekadar perasaan subjektif seorang pegawai terhadap pekerjaannya, tetapi juga merupakan gabungan dari pengalaman kerja yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat diukur berdasarkan bagaimana seorang pegawai berpikir, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerja mereka.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor multidimensional yang mencerminkan bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerja mereka berdasarkan faktor internal (misalnya motivasi dan harapan) serta faktor eksternal (seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi).

### **2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.



### 1. Faktor Intrinsik (*Intrinsic Factors*)

Faktor intrinsik berasal dari dalam diri individu dan terkait dengan pengalaman kerja serta bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya.

#### a. Prestasi kerja (*Achievement*)

Pegawai cenderung lebih puas ketika mereka merasa telah mencapai sesuatu dalam pekerjaannya dan mendapatkan pengakuan atas kontribusinya (Herzberg, 1959).

#### b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan dari atasan dan rekan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai (Greenberg, J., & Baron, 2020).

#### c. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tingkat otonomi dalam pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai; semakin besar tanggung jawab yang diberikan, semakin tinggi pula rasa kepemilikan dan keterlibatan dalam pekerjaan (Luthans, 2021).

#### d. Peluang pengembangan karier (*Career Growth Opportunities*)

Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja pegawai (Robbins & Judge, 2019).

### 2. Faktor Ekstrinsik (*Extrinsic Factors*)

Faktor ekstrinsik berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja yang dikelola oleh organisasi.

#### a. Gaji dan tunjangan (*Salary and Benefits*)

Kompensasi yang adil merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan pegawai (Adams, 1963).

#### b. Hubungan dengan rekan kerja (*Work Relationships*)

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Smith, Kendall, & Hulin, 1969).

#### c. Kondisi kerja (*Work Environment*)

Faktor fisik seperti kebersihan, pencahayaan, dan kenyamanan tempat kerja mempengaruhi kepuasan pegawai (Spector, 2022).

d. Keamanan kerja (*Job Security*)

Pegawai yang merasa aman dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Greenberg, J., & Baron, 2020).

### 2.2.3 Indikator *Job Satisfaction*

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, para peneliti menggunakan berbagai indikator yang mencerminkan bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerja mereka. Menurut Smith, Kendall, & Hulin (1969) dalam Job Descriptive Index (JDI), kepuasan kerja dapat diukur melalui lima dimensi utama, yaitu:

1. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Indikator ini mengacu pada sejauh mana pegawai menikmati tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Pekerjaan yang menantang, memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan, dan memiliki makna bagi individu cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa bahwa tugas mereka monoton, tidak relevan dengan keahlian mereka, atau kurang memiliki dampak yang berarti terhadap organisasi biasanya mengalami kepuasan kerja yang lebih rendah (Hackman, J. R., & Oldham, 1976).

2. Gaji (*Pay*)

Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan salah satu faktor utama dalam kepuasan kerja. Pegawai yang merasa bahwa mereka menerima gaji yang sesuai dengan kontribusi mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya (Adams, 1963). Selain itu, tunjangan tambahan seperti bonus, insentif, asuransi, dan fasilitas lain juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Jika pegawai merasa bahwa sistem penggajian dalam organisasi tidak transparan atau tidak adil, maka motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan dapat menurun (Robbins & Judge, 2019).

3. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Promosi kerja adalah aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan memberikan pegawai motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang melihat adanya kesempatan promosi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan mereka yang merasa tidak memiliki kesempatan untuk naik jabatan sering kali kehilangan motivasi dan mengalami kepuasan kerja yang lebih rendah (Greenberg & Baron, 2020).

Kesempatan promosi juga mencerminkan bagaimana organisasi memberikan pengakuan terhadap kinerja pegawai. Organisasi yang memiliki sistem promosi yang adil dan berbasis prestasi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan memiliki masa depan yang lebih baik dalam organisasi.

#### 4. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*)

Kualitas hubungan antara pegawai dan atasan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Luthans (2021) menyatakan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh atasan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dukungan yang diberikan oleh atasan dapat berupa komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta kesediaan untuk mendengarkan masukan dan keluhan pegawai.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi juga berperan dalam kepuasan kerja. Kepemimpinan yang partisipatif dan demokratis cenderung meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter dan kurang memberi ruang bagi pegawai untuk berkembang dapat menurunkan kepuasan kerja.

#### 5. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Co-workers*)

Interaksi sosial di tempat kerja merupakan aspek penting dalam membangun lingkungan kerja yang positif. Spector (2022) menekankan bahwa pegawai yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka merasa didukung secara emosional dan profesional.

Hubungan kerja yang harmonis menciptakan rasa kebersamaan dan kerja sama tim yang lebih efektif. Pegawai yang memiliki hubungan kerja yang buruk atau konflik dengan rekan kerja sering mengalami stres kerja yang lebih tinggi dan penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, di mana pegawai merasa nyaman untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

#### 6. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Dalam beberapa penelitian terbaru, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi semakin diakui sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka lebih cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi (Guest, 2017).

Organisasi yang memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, cuti yang memadai, dan kebijakan kerja jarak jauh memiliki tingkat kepuasan pegawai yang lebih tinggi. Sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang berlebihan, tekanan kerja yang tinggi, dan jam kerja yang panjang sering kali menyebabkan stres kerja dan penurunan kepuasan kerja (Spector, 2022).

#### 7. Otonomi dalam Pekerjaan (*Job Autonomy*)

Otonomi kerja mengacu pada sejauh mana pegawai memiliki kendali atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki kebebasan untuk mengatur jadwal kerja mereka sendiri dan membuat keputusan dalam pekerjaan cenderung lebih puas dibandingkan dengan mereka yang pekerjaannya sangat diatur dan diawasi secara ketat (Hackman & Oldham, 1976).

Pegawai yang memiliki tingkat otonomi tinggi merasa lebih dipercaya oleh organisasi, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja mereka. Sebaliknya, pekerjaan yang sangat terstruktur dan birokratis dapat menurunkan kepuasan kerja karena pegawai merasa kurang memiliki kendali atas tugas mereka.

### 2.3 *Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai guna meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi.

#### 2.3.1 *Pengertian Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai metode pembelajaran yang terstruktur. Menurut Pangestuti (2019), *training and development* adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara lebih efektif.

Menurut Latifah,(2020), pelatihan lebih berfokus pada peningkatan keterampilan teknis yang bersifat jangka pendek, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada pertumbuhan individu secara keseluruhan dan bersifat jangka panjang. Adiawaty (2020) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membantu pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan meningkatkan produktivitas mereka.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *training and development* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu dalam bekerja, baik dalam aspek teknis maupun kepemimpinan, serta mendukung pengembangan karier jangka panjang.

#### 2.3.2 *Indikator Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas pegawai. Menurut Tahir et al. (2014), terdapat enam indikator utama yang digunakan untuk mengukur efektivitas program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Assessment*)



Kebutuhan pelatihan merujuk pada proses sistematis dalam mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan dan kompetensi pegawai saat ini dengan persyaratan pekerjaan yang mereka jalankan. Evaluasi ini bertujuan untuk menentukan area spesifik yang perlu ditingkatkan melalui program pelatihan yang sesuai.

Penilaian kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui beberapa metode, seperti analisis pekerjaan, evaluasi kinerja, survei pegawai, serta wawancara dengan manajer atau supervisor. Jika organisasi gagal dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan baik, program pelatihan yang diberikan bisa menjadi tidak efektif atau tidak relevan dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, tahap ini menjadi dasar penting dalam perencanaan dan implementasi program pelatihan yang lebih tepat sasaran.

## 2. Desain Program Pelatihan (*Training Design*)

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan yang efektif. Desain pelatihan mencakup penyusunan materi, metode penyampaian, serta pemilihan instruktur atau pelatih yang berkualitas.

Beberapa aspek penting dalam desain pelatihan meliputi pemilihan metode yang sesuai seperti pelatihan berbasis kelas, *on-the-job training*, *mentoring*, atau *e-learning*. Selain itu, perencanaan jadwal, penyusunan kurikulum pelatihan, serta evaluasi efektivitas metode pembelajaran juga perlu diperhatikan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan meningkatkan keterlibatan pegawai dan meningkatkan daya serap materi pelatihan secara lebih optimal.

## 3. Pelaksanaan Pelatihan (*Training Implementation*)

Pelaksanaan pelatihan merupakan tahap di mana program pelatihan yang telah dirancang diterapkan kepada pegawai. Keberhasilan tahap ini bergantung pada kesiapan peserta, efektivitas penyampaian materi, serta metode pelatihan yang digunakan.

Dalam tahap ini, peran instruktur atau pelatih sangat penting dalam memastikan pegawai dapat memahami dan menerapkan materi pelatihan ke



dalam pekerjaan mereka. Selain itu, dukungan dari manajemen juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta memberikan fleksibilitas bagi pegawai dalam mengikuti pelatihan. Pelaksanaan yang baik akan meningkatkan motivasi pegawai dalam mengembangkan keterampilan mereka.

#### 4. Evaluasi Pelatihan (*Training Evaluation*)

Evaluasi pelatihan dilakukan untuk menilai efektivitas program yang telah dijalankan dan mengukur sejauh mana pelatihan memberikan dampak terhadap pegawai serta organisasi. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan Model Kirkpatrick, yang mencakup empat level evaluasi:

- a. Reaksi – Seberapa puas peserta terhadap pelatihan yang diberikan.
- b. Pembelajaran – Seberapa banyak peserta menyerap informasi dan keterampilan baru.
- c. Perilaku – Sejauh mana pegawai menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka.
- d. Hasil – Dampak pelatihan terhadap kinerja individu dan organisasi.

Evaluasi pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan manfaat yang nyata dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan di masa depan.

#### 5. Dampak Pelatihan terhadap Kinerja (*Training Impact on Performance*)

Indikator ini mengukur sejauh mana pelatihan yang diberikan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai dalam organisasi. Pegawai yang mengikuti pelatihan diharapkan mampu meningkatkan keterampilan mereka dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.

Jika pelatihan efektif, maka akan terlihat peningkatan dalam beberapa aspek, seperti efisiensi kerja, kualitas output, serta tingkat inovasi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, pelatihan yang berhasil juga dapat membantu mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional. Oleh karena itu, dampak pelatihan

terhadap kinerja harus diukur secara berkala untuk memastikan manfaat jangka panjang bagi pegawai dan organisasi.

#### 6. Peluang Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*)

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya berdampak pada peningkatan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga berkontribusi terhadap perencanaan dan pertumbuhan karier individu dalam organisasi. Indikator ini mengukur sejauh mana pelatihan membantu pegawai dalam meningkatkan prospek karier mereka, seperti mendapatkan promosi, tanggung jawab baru, atau keterampilan kepemimpinan yang lebih baik.

Organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan secara berkelanjutan cenderung memiliki pegawai yang lebih termotivasi dan loyal karena mereka merasa diperhatikan dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, jika organisasi tidak memberikan peluang pengembangan karier yang jelas, maka pegawai mungkin merasa stagnan dan mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, pelatihan yang dikaitkan dengan jenjang karier pegawai menjadi salah satu strategi penting dalam retensi pegawai dan manajemen talenta di perusahaan.

## 2.4 Kompensasi

### 2.4.1 Pengertian Kompensasi

kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai penghargaan atas kinerja dan kontribusi mereka. Kompensasi mencakup berbagai aspek, seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Menurut Meilani (2021), kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh penghargaan yang diberikan kepada pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai imbalan atas kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Sedangkan Subakti, Ariza, & Rofik (2022) menyatakan bahwa kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan aspek keadilan, daya saing, serta relevansi dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai. Kompensasi yang adil akan

meningkatkan loyalitas pegawai dan mengurangi tingkat turnover dalam organisasi. Menurut Saputri & Rachman (2022), kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga berbagai bentuk insentif dan fasilitas tambahan yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.

#### 2.4.2 Indikator Kompensasi

Indikator dalam kompensasi digunakan untuk menilai seberapa efektif kebijakan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Menurut Nurwati (2021), terdapat beberapa indikator utama dalam kompensasi, yaitu:

1. Gaji dan Upah (*Salary & Wages*)

Gaji adalah bentuk kompensasi utama yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Kompensasi ini harus mencerminkan standar industri, tingkat jabatan, serta tanggung jawab yang diemban oleh pegawai (Nurwati, 2021).

2. Insentif dan Bonus

Insentif adalah tambahan kompensasi yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu, sedangkan bonus adalah penghargaan atas keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Meilani, 2021).

3. Tunjangan

Tunjangan meliputi berbagai fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan tunjangan pendidikan (Subakti, 2022).

4. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial mencakup hal-hal seperti fleksibilitas kerja, penghargaan atas prestasi, serta pengakuan dari manajemen (Saputri, 2022).

5. Keadilan Kompensasi

Sistem kompensasi yang baik harus adil dan transparan. Pegawai harus merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan (Nurwati, 2021).

## **2.5 Performance Appraisal System**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara sistematis dan objektif. Dengan adanya penilaian kinerja, organisasi dapat mengukur pencapaian pegawai, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta menentukan kebijakan terkait kompensasi dan pengembangan karier.

### **2.5.1 Pengertian Performance Appraisal System**

*Performance appraisal system* adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan menilai kinerja pegawai berdasarkan standar yang telah ditentukan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur efektivitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta memberikan umpan balik guna meningkatkan kinerja di masa depan. Menurut Nugraha & Puspita (2018), *performance appraisal system* adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk menilai efektivitas kerja pegawai dengan membandingkan hasil kerja mereka terhadap standar kinerja yang telah ditentukan.

Sementara itu, Fitri, Yulianti, & Yendra (2014) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi sistematis yang mencakup pengukuran pencapaian kerja pegawai, keterampilan, disiplin, dan kontribusi terhadap organisasi. Menurut Artaya (2019), penilaian kinerja tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai, tetapi juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, kompensasi, serta pengembangan sumber daya manusia.

### **2.5.2 Indikator Performance Appraisal System**

Indikator utama dalam penilaian kinerja digunakan untuk mengukur efektivitas kerja pegawai berdasarkan berbagai aspek yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Indikator penilaian kinerja menurut Cascio dalam Evan dan Kempa (2016) adalah sebagai berikut:

1. *Relevance*

Indikator ini menunjukkan adanya keterkaitan yang jelas dengan faktor organisasi, antara unsur pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai serta antara tujuan organisasi dengan standar kerja.

2. *Sensitivity*

Indikator ini menunjukkan adanya kesensitivitasan antara pekerja yang sangat baik, sedang, buruk dan sangat buruk.

3. *Reliability*

Indikator ini menunjukkan adanya sistem penilaian kinerja yang konsisten dan dapat disetujui oleh semua pihak serta menghasilkan data yang sesuai dengan kinerja karyawannya.

4. *Acceptability*

Indikator ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja dapat diterima oleh semua pihak.

5. *Practicability*

Indikator ini menunjukkan adanya kemudahan dalam pemahaman dan penggunaan sistem penilaian kinerja bagi semua pihak

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh *Training and Development* Terhadap *Job Satisfaction*

*Training and development* merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna meningkatkan kinerja dan efisiensi mereka di tempat kerja. Pelatihan (*training*) berfokus pada peningkatan keterampilan yang spesifik, sedangkan pengembangan (*development*) bertujuan untuk pertumbuhan jangka panjang, termasuk pengembangan kepemimpinan dan kemampuan manajerial (Jennifer & Asri, 2022). Dalam konteks organisasi, investasi dalam pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai salah satu strategi utama untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana ekspektasi mereka terhadap pekerjaan terpenuhi (Nashar et al., 2018). Berbagai penelitian



menunjukkan bahwa program training and development yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karena (1) Karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. (2) Kesempatan untuk belajar dan berkembang meningkatkan motivasi kerja. (3) *Training* yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memberikan rasa penghargaan dan pengakuan dari perusahaan.

Lestari & Anandita (2021) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama ketika diimbangi dengan dukungan organisasi dan kesempatan karir yang jelas.

Sejumlah penelitian di Indonesia mendukung hipotesis bahwa training and development berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction antara lain Penelitian yang dilakukan oleh **Nashar et al. (2018)** menemukan bahwa program pelatihan di PT Garuda Indonesia Training Center secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian kedua dilakukan oleh **Jennifer & Asri (2022)** meneliti pengaruh pelatihan di beberapa bank di Batam dan menyimpulkan bahwa program training yang terstruktur meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dan Penelitian ketiga dilakukan oleh **Lestari & Anandita (2021)** menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja di lingkungan praktek usaha di Jombang. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>1</sub> : *Training and Development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction***

### **2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap *Job Satisfaction***

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial, seperti gaji, bonus, tunjangan, serta kompensasi non-finansial seperti pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, dan fleksibilitas kerja (Jayanti, 2024). Kompensasi yang adil



dan sesuai dengan kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi (Ratnasari, 2023). Di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, sistem kompensasi yang baik berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, mengurangi turnover, dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang layak cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya.

Sunarya (2024) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam konteks pegawai negeri, termasuk di lingkungan pemerintahan daerah. Hal ini disebabkan karena pegawai yang merasa dihargai secara finansial dan non-finansial cenderung lebih loyal dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sejumlah penelitian di Indonesia mendukung hipotesis bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* penelitian pertama dilakukan oleh Ratnasari (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Demak dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang adil dan transparan, penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sunarya (2024) menemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai negeri memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja mereka, yang berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction***

### **2.6.3 Pengaruh *Performance Appraisal System* Terhadap *Job Satisfaction***

*Performance appraisal system* atau penilaian kinerja adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam periode tertentu. Penilaian ini bertujuan untuk memberikan umpan balik

kepada karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi dan promosi (Rohmah & Suji'ah, 2024). Penilaian kinerja yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

Job satisfaction atau kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk bagaimana kinerja mereka dinilai oleh organisasi. Di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, *performance appraisal system* yang jelas dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan beberapa cara: (1) Meningkatkan rasa keadilan, Pegawai merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara adil dan objektif. (2) Meningkatkan motivasi, Evaluasi yang baik memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan. (3) Menjadi dasar pengembangan karir, Pegawai yang mendapatkan umpan balik dari hasil penilaian kinerja dapat lebih memahami peluang pengembangan diri dan karir mereka.

Menurut penelitian Rohmah & Suji'ah (2024), sistem penilaian kinerja yang efektif di lingkungan pemerintahan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memberikan kejelasan tentang ekspektasi kerja dan umpan balik yang membangun.

Sejumlah penelitian di Indonesia mendukung hipotesis bahwa *performance appraisal system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction antara lain yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Rohmah & Suji'ah (2024) menemukan bahwa penilaian kinerja yang baik berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Penelitian kedua dilakukan oleh Nisa (2023) menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang terstruktur dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memberikan kejelasan terhadap ekspektasi organisasi. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>3</sub> : *Performance Appraisal System* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction***

#### **2.6.4 Pengaruh *Training and Development* Terhadap Kinerja Pegawai**

Training and development (pelatihan dan pengembangan) adalah proses yang bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya. Training (pelatihan) berfokus pada peningkatan keterampilan kerja spesifik, sedangkan development (pengembangan) mencakup aspek jangka panjang seperti kepemimpinan, manajemen waktu, dan inovasi (Lubis, 2024). Dalam organisasi publik, termasuk Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, program pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk memastikan pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui beberapa mekanisme berikut: (1) Meningkatkan keterampilan dan kompetensi, Pegawai yang mendapatkan pelatihan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. (2) Meningkatkan motivasi kerja, kesempatan untuk belajar dan berkembang membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja. (3) Meningkatkan adaptasi terhadap perubahan, pelatihan yang berkelanjutan membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan kebijakan atau teknologi baru.

Penelitian oleh Lubis (2024) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintahan, termasuk di Kabupaten Demak. Penelitian selanjutnya oleh Anisa (2023) meneliti efektivitas program pelatihan dan pengembangan pada usaha mikro dan menemukan bahwa pelatihan yang terstruktur meningkatkan produktivitas pegawai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H4 : *Traning and Development* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

#### **2.6.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas kinerja dan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial (gaji, bonus, insentif, tunjangan) maupun kompensasi non-finansial (penghargaan, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang nyaman) (Abdullah et al., 2024).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan individu dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya di organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan kompetitif cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik, meningkatkan produktivitas, serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Putri, 2024).

Hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai dijelaskan melalui teori motivasi *Equity Theory* oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa individu akan merasa lebih termotivasi jika mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi mereka dalam pekerjaan.

Dalam konteks Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, kompensasi yang memadai berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai secara finansial dan non-finansial cenderung memiliki etos kerja yang lebih baik, disiplin kerja yang tinggi, serta lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Studi oleh Weka (2024) menyebutkan bahwa pegawai yang mendapatkan insentif dan tunjangan yang sesuai dengan tanggung jawabnya menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Penelitian lain oleh Saiful et al. (2024) menemukan bahwa di sektor publik, pemberian tunjangan kinerja yang adil meningkatkan efektivitas kerja dan loyalitas pegawai, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian target organisasi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>5</sub> : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

#### **2.6.6 Pengaruh *Performance Appraisal System* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Performance appraisal system* (sistem penilaian kinerja) adalah suatu mekanisme yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara sistematis dan objektif berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Tujuan dari sistem ini adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, serta menentukan kebijakan terkait promosi, kompensasi, dan pelatihan (Sandiasih, 2024).

Sistem penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria, seperti transparansi, objektivitas, keterkaitan dengan tujuan organisasi, serta berbasis data yang dapat diukur. Jika diterapkan dengan baik, *performance appraisal system* dapat membantu meningkatkan produktivitas pegawai dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel dapat meningkatkan motivasi pegawai dan memberikan kejelasan mengenai ekspektasi kerja. Beberapa mekanisme yang menunjukkan hubungan positif antara *performance appraisal system* dan kinerja pegawai adalah (1) Meningkatkan rasa keadilan dan motivasi, penilaian kinerja yang jelas dan berbasis prestasi dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi pegawai. (2) Sebagai dasar untuk pengembangan pegawai, evaluasi kinerja dapat membantu dalam penyusunan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. (3) Menjadi alat untuk peningkatan produktivitas, pegawai yang mendapat umpan balik berkualitas akan lebih mampu mengoreksi kekurangan dan meningkatkan efisiensi kerja mereka.



Menurut penelitian Frista (2024), sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara efektif dapat membantu mengurangi beban kerja berlebihan serta meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>6</sub> : *Performance Appraisal System* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

#### **2.6.7 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, memiliki komitmen yang lebih tinggi, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak puas. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, gaji, hubungan antar kolega, kebijakan perusahaan, serta kesempatan untuk berkembang dalam karir.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan. Dalam banyak penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara faktor lain (misalnya motivasi, kepemimpinan, atau budaya organisasi) dengan kinerja pegawai.

Berikut adalah beberapa penelitian di Indonesia yang membahas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian pertama dilakukan oleh Sabil (2021) dalam Jurnal Ilmu Manajemen menemukan bahwa *employee well-being* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* di PT PAL Indonesia. Penelitian yang kedua dilakukan oleh Prasilowati dan Kharisma (2019) dalam Jurnal Pengembangan meneliti pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan



peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

**H<sub>7</sub> : *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai**

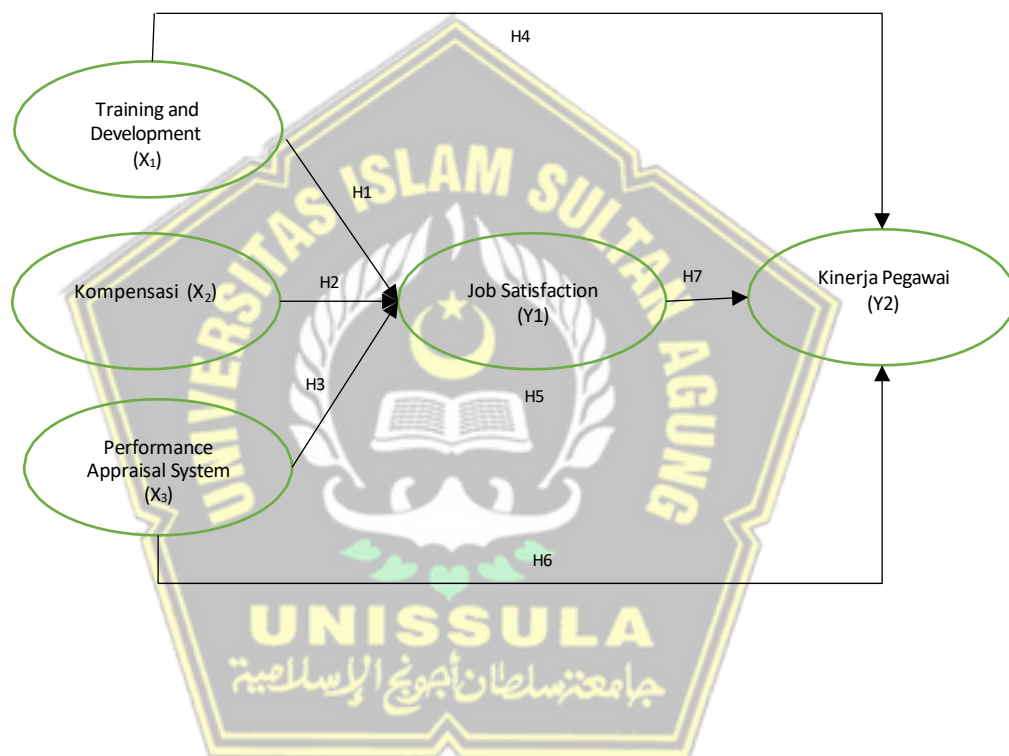
#### **2.6.8 Pengaruh *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Pengaruh *Training and Development*, Kompensasi dan *Performance Appraisal System* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, dan sistem evaluasi kinerja (Sinaga & Sugiyarti, 2018). Dalam dunia kerja, kepuasan kerja sering dianggap sebagai variabel yang dapat menjembatani atau memediasi hubungan antara faktor-faktor seperti *training and development*, kompensasi, dan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai (Lusiana et al., 2024).

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta sistem penilaian kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan pegawai, yang pada akhirnya membuat mereka lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan ini mendorong motivasi yang lebih tinggi, sehingga pegawai bekerja lebih optimal dan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, kompensasi yang adil dan kompetitif juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak akan memiliki dorongan lebih besar untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan produktivitasnya. Selanjutnya, sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan memberikan kejelasan mengenai ekspektasi kerja, sehingga meningkatkan kepuasan pegawai. Dengan kepuasan terhadap sistem evaluasi kinerja, pegawai akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Dengan demikian, ketiga faktor ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

**H<sub>8</sub>:** *Job Satisfaction* berpengaruh positif sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai

## 2.7 Kerangka Pemikiran



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2006), penelitian *explanatory* mengacu pada hubungan kausal antara variabel-variabel yang berpengaruh terhadap hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi dan menjelaskan bagaimana variabel-variabel tersebut saling terkait. Studi ini akan menguji hubungan antara *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal* sebagai variabel independen, serta dampaknya terhadap kinerja *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel mediasi.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi dan menjelaskan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana *job satisfaction* memediasi hubungan tersebut. Penelitian *explanatory research* tidak hanya memberikan gambaran mengenai hubungan antar variabel, tetapi juga berusaha menjelaskan mengapa hubungan tersebut terjadi. Dengan mengembangkan rumusan hipotesis yang jelas, studi ini diharapkan dapat memberikan inspirasi yang mendalam tentang dinamika yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak, serta menawarkan rekomendasi strategis yang relevan untuk meningkatkan *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal*.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang di dalamnya terdapat subjek atau objek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik sebagai kesimpulan (Sugiyono, 2010). Dalam studi ini, populasi mencakup seluruh pegawai BKPP Kabupaten Demak. Lokasi ini dipilih karena relevansinya sebagai objek penelitian, yang diharapkan dapat memberikan data pendukung secara valid dalam studi ini.

### 3.2.2 Sampel

Sugiyono (2010) menyebutkan sampel merupakan bagian dari total serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus bersifat representatif atau mewakili. Sampel yang diambil adalah seluruh karyawan BKPP Kabupaten Demak dengan jumlah 50 karyawan.

### 3.3 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Teknik pengambilan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi disebut sensus atau sampling jenuh. Dalam metode ini, semua individu dalam populasi yang diteliti diikutsertakan sebagai responden tanpa pengecualian.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Adapun sumber dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi, dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi. Untuk memperoleh data tersebut, teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan, wawancara, kuesioner, dan observasi.

##### a. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang relevan melalui sumber-sumber yang tersedia di perpustakaan, seperti mempelajari dokumen-dokumen, catatan, serta buku-buku referensi yang berkaitan dengan *training and development*, kompensasi, *job appraisal*, *job satisfaction* dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian kepustakaan ini juga dilakukan sebagai bahan rujukan yang penting dalam penyusunan tesis ini, untuk mendukung analisis dan pembahasan

mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *job satisfaction* dan kinerja pegawai pada BKPP Kabupaten Demak.

b. Wawancara

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan melalui komunikasi dan tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan atau karyawan mengenai aspek-aspek yang diteliti, yaitu *training and development*, kompensasi, *job appraisal*, *job satisfaction* dan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam terkait pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap *job satisfaction* dan kinerja pegawai pada BKPP Kabupaten Demak.

c. Kuisioner

Penyebaran data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pernyataan yang disebar kepada sejumlah responden.

d. Observasi

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu pengaruh *training and development*, kompensasi, *job appraisal*, *job satisfaction* dan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Melalui metode ini, peneliti dapat memperoleh wawasan yang lebih baik mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan mempengaruhi kesadaran merek di kalangan pelanggan.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literatur, artikel, serta situs di internet.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini digunakan



sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel terikat atau merupakan salah satu penyebab

### 3.5.1 Definisi Variabel

Variabel adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013).

Penelitian ini melibatkan beberapa variabel, yaitu *Training and Development* ( $X_1$ ), *Kompensasi* ( $X_2$ ), *Performance Appraisal* ( $X_3$ ) serta *Job Satisfaction* ( $Y_1$ ) dan *Kinerja Pegawai* ( $Y_2$ ). Adapun variabel-variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Independen), ( $X$ )

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2013). Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

a. *Training and Development* ( $X_1$ )

Menurut Pangestuti (2019), *training and development* adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara lebih efektif.

b. *Kompensasi* ( $X_2$ )

Menurut Meilani (2021), kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh penghargaan yang diberikan kepada pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai imbalan atas kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

c. *Performance Appraisal* ( $X_3$ )



Menurut Nugraha & Puspita (2018), *performance appraisal* adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk menilai efektivitas kerja pegawai dengan membandingkan hasil kerja mereka terhadap standar kinerja yang telah ditentukan.

## 2. Variabel Terikat (Dependen), (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah:

### a. *Job Satisfaction* (Y<sub>1</sub>)

Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi berbagai aspek dalam lingkungan kerja.

### b. Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)

Rivai (2015) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian yang diperoleh oleh individu berdasarkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta pengaruh lingkungan kerja, yang dapat mencakup berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

## 3.5.2 Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel merupakan upaya penelitian secara rinci meliputi nama variabel, konsep variabel, dimensi, indikator, ukuran, dan lain-lain yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel penelitian. Operasionalisasi variabel digunakan untuk memberikan gambaran penelitian. Dalam penelitian ini semua indikator diukur dengan skala pengukuran Interval dan dalam penelitian ini ada lima variabel yang diteliti.

**Tabel 3.1. Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Training and Development</i> (X <sub>1</sub> )	training and development adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai	1 Kebutuhan Pelatihan 2. Desain Program Pelatihan 3. Pelaksanaan Pelatihan 4. Evaluasi Pelatihan 5. Dampak Pelatihan	Likert 1-5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara lebih efektif.	6. Peluang Pengembangan Karir (Tahir, 2014)	
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh penghargaan yang diberikan kepada pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai imbalan atas kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.	1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Kompensasi non finansial 5. Keadilan kompensasi (Nurwati, 2021)	Likert 1-5
<i>Performance Appraisal</i> (X <sub>3</sub> )	performance appraisal system adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk menilai efektivitas kerja pegawai dengan membandingkan hasil kerja mereka terhadap standar kinerja yang telah ditentukan	1. Relevance 2. Sensitivity 3. Reliability 4. Acceptability 5. Practicality (Evan dan Kempa, 2016)	Likert 1-5
<i>Job Satisfaction</i> (Y <sub>1</sub> )	kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi berbagai aspek dalam lingkungan kerja.	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kompensasi 3. Kesempatan Promosi 4. Hubungan dengan atasan 5. Hubungan dengan rekan kerja 6. Keseimbangan Kehidupan Kerja 7. Otonomi dalam Pekerjaan (Kendal dan Hulin, 1969)	Likert 1-5
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	kinerja karyawan adalah pencapaian yang diperoleh oleh individu berdasarkan kemampuan,	1. Produktifitas Kerja 2. Kualitas pekerjaan 3. Kehadiran 4. Ketepatan Waktu	Likert 1-5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	pengetahuan, keterampilan, serta pengaruh lingkungan kerja, yang dapat mencakup berbagai aspek seperti kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.	5. kemampuan beradaptasi 6. Inisiatif 7. Kreatifitas 8. Kerjasama Tim (Robbins & Judge, 2017)	

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menjelaskan metode yang digunakan untuk menguji hipotesis sebagai dukungan terhadap penelitian ini. Analisis yang digunakan adalah analisis data kuantitatif, yaitu berupa data angka (numerik) serta hasil perhitungan dari setiap variabel yang disertai dengan penjelasan lengkap. Penelitian ini akan menggunakan uji statistik dengan bantuan program *software Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Berdasarkan variabel dan data yang telah dikumpulkan, peneliti akan melakukan pengujian hipotesis melalui beberapa langkah berikut.

#### 3.6.1 Uji Instrumen

Pengujian instrumen dalam penelitian perlu dilakukan untuk memastikan tujuan penelitian tercapai. Ketepatan seluruh data sangat bergantung pada instrumen yang digunakan. Untuk itu, instrumen ini harus memenuhi dua syarat utama, yaitu validitas (ketepatan) dan reliabilitas (keandalan), sehingga diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas.

##### 3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya masing-masing indikator yang dituangkan dalam kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Alat uji yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score. Ketentuan valid atau tidaknya ditentukan dengan nilai  $r$ , jika  $r$

hitung  $> r$  tabel, maka pertanyaan tersebut dianggap valid. Dan apabila  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka pertanyaan tersebut dianggap tidak valid.

Adapun  $r$  tabel dapat diperoleh dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05 dengan *degree of freedom* (df) menggunakan rumus:

$$df = n - 2$$

Keterangan :

$n$  = jumlah sampel

2 = *two tail test*

### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu alat pengukur kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban akan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan atau pernyataan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel (Ghozali, 2021 : 61).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran hanya sekali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan atau pernyataan lain atau mengukur korelasi antar jawaban. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*  $> 0,6$  (Ghozali, 2021 : 62).

1. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$ , maka pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah reliabel.
2. Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $\leq 0,6$ , maka pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak reliabel.

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Pemeriksaan normalitas dilaksanakan untuk model regresi guna menentukan apabila distribusi variabel residual sudah mengikuti pola yang normal. (Sugiyono, 2016). Saat melaksanakan uji t dan F, ada dugaan penting yang perlu dipenuhi: nilai residual harus mengikuti distribusi normal. Apabila dugaan ini tidak terpenuhi, maka validitas uji statistik menjadi terganggu. Ada dua metode yang digunakan untuk memeriksa apabila variabel gangguan atau residual telah terdistribusi secara normal, yaitu dengan melakukan analisis grafis serta uji statistik. Pemeriksaan normalitas menggunakan metode Uji Statistik Non-parametric Kolmogorov-Smirnov (K-S). Dalam penelitian kali ini, digunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) sebagai tambahan guna melakukan konfirmasi terhadap hasil dari uji normalitas dengan cara menganalisis garfik plot. Data yang diuji merupakan data residual. Uji K-S dilakukan dengan membentuk hipotesis:

- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed)  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Ini menunjukkan bahwa data residual tidak memiliki distribusi normal.
- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed)  $> 0,05$ , maka  $H_0$  tidak ditolak. Artinya, data residual memiliki distribusi normal.

#### 3.6.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah regresi berkorelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi dikatakan baik jika tidak terdapat korelasi antara variabel bebas. Akan tetapi, apabila terdapat korelasi antar variabel maka akan terjadi masalah multikolinearitas. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel tersebut disebut tidak ortogonal. Ghazali (2011) menyebutkan variabel ortogonal adalah variabel-variabel independen yang nilai korelasi antar variabel independen hasilnya nol.

Cara mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas dengan cara melihat nilai VIF pada tiap-tiap variabel independen. Jika nilai VIF  $< 10,00$  dan nilai



Tolerance > 0,10, maka dapat dikatakan data terbebas dari multikolinearitas (Ghozali, 2009).

### 3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengevaluasi apakah variasi dari residual antara observasi dalam model regresi berbeda satu sama lain. Jika variasi residual dari satu observasi ke observasi lainnya konstan, disebut sebagai homoskedastisitas; namun, jika variasinya tidak konstan, disebut sebagai heteroskedastisitas. (Ghozali, 2013). Menurut Ghozali (2013) salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%.

### 3.6.3 Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah teknik analisis yang dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan apakah dari setiap variabel memiliki hubungan positif atau negatif. Pada studi ini variabel yang digunakan adalah *training and development*, kompensasi, *performance appraisal system*, *job satisfaction* dan kinerja pegawai. Adapun rumus persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

$Y_1 = \text{Job Satisfaction}$

$Y_2 = \text{Kinerja Pegawai}$

$X_1 = \text{Training and Development}$

$X_2 = \text{Kompensasi}$

$X_3 = \text{Performance Appraisal System}$



$b$  = Koefisien Regresi

$e$  = error

### 3.6.4 Uji Hipotesis

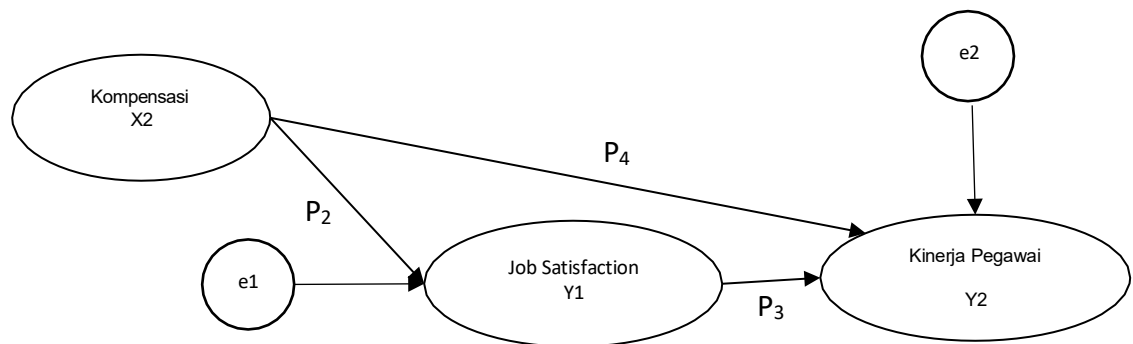
#### 3.6.4.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2013:249), analisis jalur adalah bentuk lanjutan dari analisis regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk memperkirakan hubungan kausal antar variabel yang sudah ditentukan berdasarkan teori. Analisis jalur tidak berfungsi untuk menetapkan hubungan sebab-akibat secara langsung dan tidak dapat menjadi pengganti bagi peneliti untuk mengevaluasi hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel dalam analisis jalur dirancang berdasarkan teori yang ada, sehingga analisis ini tidak digunakan untuk mengonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas yang belum berdasar.

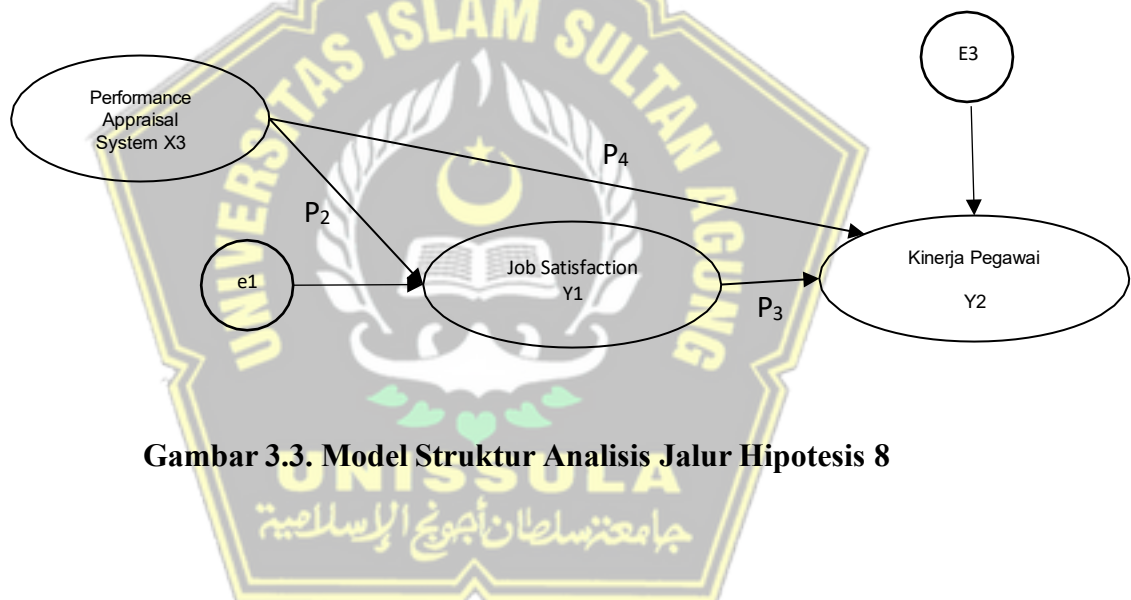
Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 7 dan ke 8 digunakan uji sobel. Berikut ini ditampilkan model analisis jalur hipotesis VI dan hipotesis VII:



**Gambar 3.1. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7**



**Gambar 3.2. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 8**



**Gambar 3.3. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 8**

e1 menunjukkan jumlah *variance* variabel *job satisfaction* yang tidak dijelaskan oleh variabel *training and developmen*, kompensasi dan variabel *performance appraisal system*. Sedangkan e2 menunjukkan jumlah *variance* variabel kinerja pegawai yang tidak dijelaskan oleh variabel *job satisfaction*, variabel *training and development*, kompensasi dan variabel *performance appraisal system*. Untuk mencari besarnya e1 dan e2 digunakan rumus :

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e3 = \sqrt{1 - R^2}$$

(Ghozali, 2011: 251)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut :

$$Z = \rho_{zx1} + \rho_{zx2} + \rho_{zx3} + \epsilon_1$$

$$Y = \rho_{Yx1X_1} + \rho_{Yx2X_2} + \rho_{Yx3X_3} + \rho_{YZZ} + \epsilon_2$$

Dimana :

$\rho$  = Koefisien Regresi

Z = Kinerja Pegawai

Y = Job Satisfaction

X1 = Training and Development

X2 = Kompensasi

X3 = Performance Appraisal System

#### 3.6.4.2 Uji t

Untuk mengetahui signifikansi dari hasil penelitian maka perlu dilakukan uji hipotesis dengan uji t. Pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini menggunakan kriteria, yaitu:

Perumusan Hipotesis

- Ho :  $b_1, b_2, b_3 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat
  - Ha :  $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ , yang berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat
- menentukan kriteria pengujian

$H_0$  diterima apabila signifikansi  $> 0,05$

$H_a$  ditolak apabila signifikansi  $< 0,05$

#### 3.6.4.3 Uji F

Uji statistic F pada dasarnya menunjukkan apakah model dalam penelitian layak (fit) atau tidak. Kriteria pengujian dilihat dari besarnya probabilitas dibandingkan dengan 0,05 (Taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ ). Kriteria pengujian yang digunakan adalah :

- a) Jika probabilitas  $< 0,05$  maka model layak (fit)
- b) Jika probabilitas  $> 0,05$  maka model tidak layak (tidak fit)

#### 3.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi, atau  $R^2$ , pada dasarnya digunakan untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai  $R^2$  berada di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang rendah menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan yang terbatas dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2018).

#### 3.4.4 Uji Sobel

Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu *job satisfaction*. Suatu variabel dapat dikatakan variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan Uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen ( $Y_2$ ) melalui intervening ( $Y_1$ ). Pengaruh tidak langsung X ke  $Y_2$  melalui  $Y_1$  dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Y_1$  (a) dengan jalur  $Y_1 \rightarrow Y_2$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c-c')$ , dimana adalah pengaruh X terhadap  $Y_2$  tanpa mengontrol  $Y_1$ , sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap  $Y_2$  setelah mengontrol  $Y_1$ . Standar Error

koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Sab dapat dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu dihitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan t tabel yaitu 1.96 untuk signifikansi 5%. Jika nilai hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2018: 250).





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum BKPP Kabupaten Demak**

Dalam rangka melaksanakan Misi Kedua Kabupaten Demak “Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih bersih, efektif, efisien, dan akuntabel”, serta dengan berlakunya Peraturan Bupati Demak Nomor 58 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak maka perlu ditetapkan Janji Layanan, Motto dan Maklumat Pelayanan. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak beralamat di JL. Buayaran No. 65A Karangtengah Demak.



**Gambar 4.1 Gedung BKPP Kabupaten Demak**

Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak Nomor 060/12.1 Tahun 2017 tanggal 28 Juli 2017 tentang Penetapan Janji Layanan, Motto dan Maklumat Pelayanan pada BKPP Kabupaten Demak.



**Gambar 4.2 Logo BKPP Kabupaten Demak**

Dalam rangka melaksanakan pelayanan kepada ASN yang ada di Pemerintah Kabupaten demak, dan untuk menjaga mutu pelayanan BKPP Kabupaten Demak telah membuat janji pelayanan, motto, serta maklumat pelayanan sebagai berikut :

#### **JANJI LAYANAN**

“Kami Siap Memberikan Pelayanan Secara Profesional dan Amanah Layaknya Keluarga Sendiri”

#### **MOTTO**

“Kepuasan Anda adalah Kebanggaan Kami”

#### **MAKLUMAT PELAYANAN**

“Dengan ini, Kami menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku”



**Gambar 4.3 Janji Layanan dan Motto BKPP Kabupaten Demak**

Visi dan Misi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak merupakan Visi dan Misi dari Kabupaten Demak.

Berikut adalah visi dan Misi :

a. Visi

Visi Kabupaten Demak ***“Demak Bermartabat, Maju dan Sejahtera”***

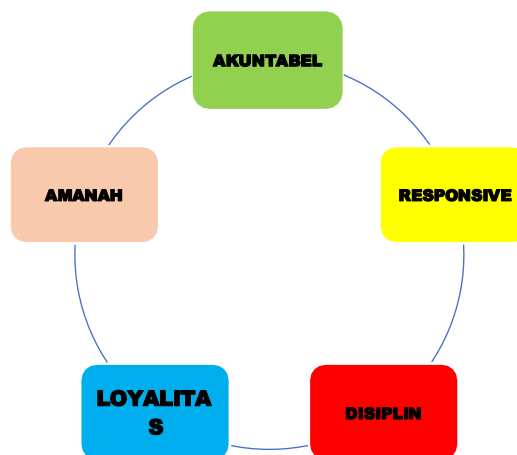
b. Misi

Misi Kabupaten Demak antara lain :

1. Memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik, serta kehidupan bermasyarakat yang agamis, kondusif dan berbudaya
2. Meningkatkan Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Alam, dan lingkungan hidup yang berkualitas dan berdaya saing.
3. Mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis potensi lokal, membuka lapangan kerja, mengurangi kemiskinan dan pengangguran.

c. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara yang dikembangkan di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu bentuk yang harus diyakini setiap Aparatur dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kelompok Budaya Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak dalam melaksanakan Program Kerja berpedoman kepada nilai – nilai budaya kerja **“ARDILA”** sebagaimana telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala BKPP Nomor 180/12.2 Tahun 2017 tanggal 28 Juli 2017, sebagai berikut :



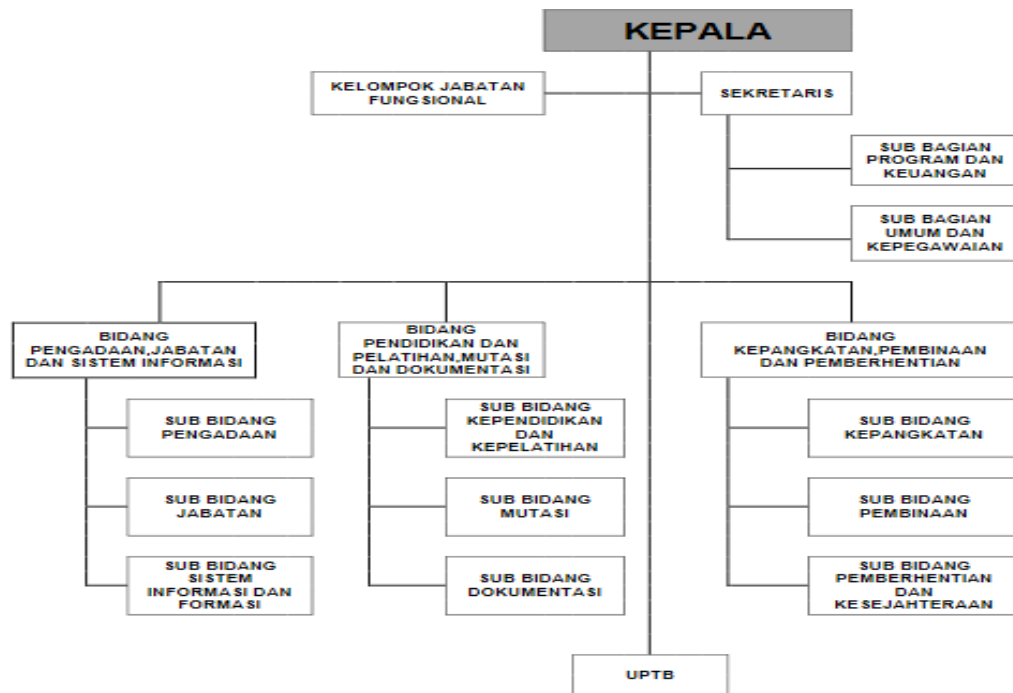
Gambar 4.4 Nilai-Nilai Organisasi BKPP Kabupaten Demak

Tabel 4.1 Makna dan Nilai-Nilai Budaya Kerja “ARDILA”

AKUNTABEL	RESPONSIVE	DISIPLIN	LOYALITAS	AMANAH
<ul style="list-style-type: none"> <li>Setiap kegiatan dan hasil akhirdari kegiatan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan tanggapan dalam setiap kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patuh terhadap peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan tugas penuh tanggung jawab</li> </ul>

#### 1. Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan menurut Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak :



**Gambar 4.5 Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Demak**

Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai di BKPP Kabupaten Demak sebanyak 50 responden.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

#### 4.2.1.1 Jenis Kelamin Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin	Frekuensi	%
Laki – Laki	30	60,0
Perempuan	20	40,0
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*



Berdasarkan tabel 4.2. hasil penelitian diatas diperoleh keterangan banyaknya responden yang berjenis kelamin Laki-laki sebanyak 30 orang atau sebesar 60%, sedangkan responden yang berjenis kelamin Perempuan adalah sebanyak 20 orang atau sebesar 40%.

#### 4.2.1.2 Usia Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan Usia dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini:

**Tabel 4.3 Usia Responden**

Usia	Frekuensi	%
21 – 30 tahun	15	30
31 – 40 tahun	23	46
41 – 50 tahun	10	20
>50 tahun	2	4
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam tabel 4.3, kita bisa melihat distribusi usia responden. Ada 15 orang responden atau 30% dari total yang berusia antara 21 hingga 30 tahun. Kemudian, ada 23 orang atau 46% responden yang berusia antara 31 hingga 40 tahun. Ada juga 10 orang atau 20% responden yang berusia antara 41 hingga 50 tahun. Terakhir, ada 2 orang atau 4% responden yang berusia di atas 50 tahun.

#### 4.2.1.3 Latar Belakang Pendidikan Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini:

**Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Frekuensi	%
S2	10	20
S1	31	62
D3	5	10

Lama Bekerja	Frekuensi	%
SMA	4	8
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan data pada tabel 4.4, kita dapat melihat latar belakang pendidikan responden. Terdapat 10 orang atau 20% responden lulusan jenjang S2. Selanjutnya, ada 31 orang atau 62% responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1. Ada juga 5 orang atau 10% responden yang memiliki latar belakang D3. Terakhir ada 4 orang atau 8% responden yang masih berpendidikan SMA.

#### 4.2.3 Uji Instrumen

Beberapa alat yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian adalah uji validitas dan reliabilitas pada tiap variabel yang ada pada penelitian :

##### 4.2.3.1 Uji Validitas

Ketentuan validitas instrumen sah/valid apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Validitas bertujuan untuk menguji apakah instrumen benar benar suatu faktor yang valid untuk digunakan sebagai alat ukur. Nilai  $r$  standar dilihat dari *corrected Item Total Corelation*, jika nilainya lebih dari  $r$  tabel maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut valid.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel untuk  $df = n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Pada studi ini terdapat konstruk dengan sampel ( $n$ ) = 50 dan besarnya  $df$  dapat dihitung  $50 - 2 = 48$  dengan  $df$  48 dan alpha 0,05 didapatkan  $r$  tabel = 0,2787. Hasil dari uji validitas masing-masing variabel dalam studi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Indikator Penelitian**

Variabel	Instrumen Penelitian	$r$ (hitung)	$r$ (tabel)	Status
<b>Training and Development</b>	X1.1	0,654	0,2787	VALID
	X1.2	0,520	0,2787	VALID
	X1.3	0,669	0,2787	VALID
	X1.4	0,665	0,2787	VALID

Variabel	Instrumen Penelitian	r (hitung)	r (tabel)	Status
<b>Kompensasi</b>	X1.5	0,643	0,2787	VALID
	X1.6	0,365	0,2787	VALID
	X2.1	0,775	0,2787	VALID
	X2.2	0,875	0,2787	VALID
	X2.3	0,927	0,2787	VALID
	X2.4	0,902	0,2787	VALID
	X2.5	0,886	0,2787	VALID
<b>Performance Appraisal</b>	X3.1	0,814	0,2787	VALID
	X3.2	0,802	0,2787	VALID
	X3.3	0,863	0,2787	VALID
	X3.4	0,838	0,2787	VALID
	X3.5	0,706	0,2787	VALID
<b>Job Satisfaction</b>	Y2.1	0,787	0,2787	VALID
	Y2.2	0,801	0,2787	VALID
	Y2.3	0,883	0,2787	VALID
	Y2.4	0,779	0,2787	VALID
	Y2.5	0,790	0,2787	VALID
	Y2.6	0,672	0,2787	VALID
	Y2.7	0,778	0,2787	VALID
<b>Kinerja Pegawai</b>	Y2.1	0,675	0,2787	VALID
	Y2.2	0,760	0,2787	VALID
	Y2.3	0,754	0,2787	VALID
	Y2.4	0,730	0,2787	VALID
	Y2.5	0,367	0,2787	VALID
	Y2.6	0,634	0,2787	VALID
	Y2.7	0,555	0,2787	VALID
	Y2.8	0,678	0,2787	VALID

Sumber : Olah data SPSS, 2025.

Dari **Tabel 4.5** di atas dapat dilihat bahwa hasil uji validitas terhadap variabel *training and development*, kompensasi, *performance appraisal system*, *job*

*satisfaction* dan kinerja pegawai dikatakan valid apabila  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel (0,2787). Sehingga dapat disimpulkan bahwa item pada instrumen penelitian valid semua.

#### 4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat dari konsistensi suatu kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner apabila kuesioner tersebut digunakan dari waktu ke waktu. Reliabilitas merupakan instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan adalah stabil atau konsisten dari waktu ke waktu. Dengan demikian, untuk menguji reliabilitas dalam instrumen studi ini menggunakan *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Berikut hasil uji reliabilitas dalam studi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Training and Development</i> (X <sub>1</sub> )	0,722	0,6	Reliabel
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,821	0,6	Reliabel
<i>Performance Appraisal</i> (X <sub>3</sub> )	0,800	0,6	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i> (Y <sub>1</sub> )	0,806	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,807	0,6	Reliabel

Sumber : Olah data SPSS, 2025.

Secara keseluruhan, semua variabel yang diuji (*Training and Development*, Kompensasi, *Performance Appraisal*, *Job Satisfaction* dan Kinerja Pegawai) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan untuk masing-masing variabel adalah reliabel. Artinya, instrumen tersebut konsisten dalam mengukur setiap variabel yang diteliti.

#### 4.2.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan data atau tidak karena tidak semua data dapat diterapkan dengan

regresi. Pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

#### 4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak. Analisis parametrik seperti regresi linear terdapat syarat bahwa data harus terdistribusi dengan normal (Priyatno, 2010). Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu variabel normal atau tidak. Data yang berdistribusi normal merupakan salah satu syarat dilakukannya parametric-test. Dalam penelitian uji normalitas data yaang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Pengambilan keputusannya digunakan pedoman jika nilai Sig.  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai Sig.  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal.

**Tabel 4.7. Hasil Uji Normalitas**

Uji Normalitas	Signifikansi	Nilai Standar
Model 1	0,400	0,05
Model 2	0,200	0,05

*Sumber : Olah data SPSS, 2024*

Berdasarkan hasil SPSS uji normalitas model 1 dengan Kolmogorov smirnov menunjukkan nilai Asymp.Sig. (2-Tailed) = 0,400 dimana nilai sig  $> 0,05$  artinya hasil uji model regresi tersebut berdistribusi normal. Model 2 pun menunjukkan nilai Asymp.Sig. (2-Tailed) = 0,200 dimana nilai sig  $> 0,05$  artinya hasil uji model regresi tersebut berdistribusi normal.

#### 4.2.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen dimana suatu model regresi dapat dinyatakan baik ketika tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dalam studi ini:



**Tabel 4.8. Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collineary Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Model Regresi 1			
- <i>Training and Development</i>	0,742	1,347	Bebas multikolinieritas
- Kompensasi	0,741	1,670	Bebas multikolinieritas
- <i>Performance Appraisal</i>	0,446	1,456	Bebas multikolinieritas
Variabel Dependen : <i>Job Satisfaction</i>			
Model Regresi 2			
- <i>Training and Development</i>	0,739	1,352	Bebas multikolinieritas
- Kompensasi	0,449	2,227	Bebas multikolinieritas
- <i>Performance Appraisal</i>	0,512	1,954	Bebas multikolinieritas
- <i>Job Satisfaction</i>	0,557	1,889	Bebas multikolinieritas
Variabel Dependen : Kinerja Pegawai			

Sumber : Olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji multikolinearitas di atas maka disimpulkan bahwa pada model regresi 1 dan model regresi 2 dapat dikatakan baik karena tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas sehingga tidak terjadi multikolinearitas karena nilai VIF  $< 10,00$  dan nilai Tolerance  $> 0,10$ .

#### 4.2.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastisitas dalam studi ini:

**Tabel 4.9. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model	Signifikansi	Keterangan
Model Regresi 1		
- <i>Training and Development</i>	0,113	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Kompensasi	0,100	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- <i>Performance Appraisal</i>	0,105	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Model	Signifikansi	Keterangan
Variabel Dependen : <i>Job Satisfaction</i>		
Model Regresi 2		
- <i>Training and Development</i>	0,469	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Kompensasi	0,359	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- <i>Performance Appraisal</i>	0,974	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- <i>Job Satisfaction</i>	0,455	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Variabel Dependen : Kinerja Pegawai		
Sumber : Olah data SPSS, 2024		

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser di atas menunjukkan hasil bahwa setiap variabel memiliki nilai sig > 0,05 yang artinya pada pengujian model regresi 1 dan 2 tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan perluasan dari analisis regresi sederhana yang digunakan untuk membangun hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Studi ini menggunakan variabel *Traning and Development*, *Kompensasi*, *Performance Appraisal*, *Job Satisfaction* dan Kinerja Pegawai. Hasil analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Hasil Uji Regresi Model 1 dan Model 2**

Persamaan Regresi	Koefisien	T hitung	Sig
Model Regresi 1			
- <i>Training and Development</i>	0,520	2,617	0,039
- Kompensasi	0,671	7,958	0,000
- <i>Performance Appraisal</i>	0,435	3,698	0,000
Variabel Dependen : <i>Job Satisfaction</i>			
Model Regresi 2			
- <i>Training and Development</i>	0,132	1,826	0,045

Persamaan Regresi	Koefisien	T hitung	Sig
- Kompensasi	0,285	2,290	0,024
- <i>Performance Appraisal</i>	0,324	2,785	0,006
- <i>Job Satisfaction</i>	0,322	2,688	0,005
Variabel Dependen : Kinerja Pegawai			

Sumber : Olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 di atas dapat diinterpretasikan persamaan regresi model pertama sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_1 = 0,520X_1 + 0,671 X_2 + 0,435 X_3 + e$$

Hasil uji analisis regresi model 1 di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Nilai koefisien regresi *Training and Development* sebesar 0,520 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel *Training and Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Jika *Training and Development* yang diterima oleh pelanggan baik, maka tingkat *Job Satisfaction* semakin tinggi pula.
- Nilai koefisien regresi Kompensasi sebesar 0,671 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Jika tingkat Kompensasi yang didapatkan oleh pelanggan semakin tinggi, maka tingkat *Job Satisfaction* semakin tinggi pula.
- Nilai koefisien regresi *Performance Appraisal* sebesar 0,435 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Jika tingkat *Performance Appraisal* yang didapatkan oleh pelanggan semakin tinggi, maka tingkat *Job Satisfaction* semakin tinggi pula.

Sedangkan pada hasil uji model regresi 2 diperoleh persamaan:

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + b_4 Y_2 + e \dots\dots\dots (2)$$

$$Y_2 = 0,132 X_1 + 0,285 X_2 + 0,324 Y_1 + 0,322 Y_2 + e$$

Hasil uji analisis regresi model 2 di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien regresi *Training and Development* sebesar 0,132 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel *Training and Development* berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Jika tingkat *Training and Development* yang didapatkan oleh pelanggan semakin baik, maka tingkat Kinerja Pegawai yang dihasilkan oleh pelanggan semakin tinggi pula.
- b. Nilai koefisien regresi Kompensasi sebesar 0,285 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Jika tingkat Kompensasi yang didapatkan oleh pelanggan semakin baik, maka tingkat Kinerja Pegawai yang dihasilkan oleh pelanggan semakin tinggi pula.
- c. Nilai koefisien regresi *Performance Appraisal* sebesar 0,324 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Jika tingkat *Performance Appraisal* yang didapatkan oleh pelanggan semakin baik, maka tingkat Kinerja Pegawai yang dihasilkan oleh pelanggan semakin tinggi pula.
- d. Nilai koefisien regresi *Job Satisfaction* sebesar 0,322 dengan nilai positif, artinya bahwa variabel *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Jika tingkat *Job Satisfaction* yang didapatkan oleh pelanggan semakin baik, maka tingkat Kinerja Pegawai yang dihasilkan oleh pelanggan semakin tinggi pula.

#### 4.2.6 Uji Hipotesis

##### 4.2.6.1 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel dependen secara personal dalam menerapkan berbagai variasi dari variabel independen. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan t hitung terhadap t tabel atau nilai signifikansi t. Berikut adalah hasil dari uji t dalam model studi ini:

Tabel 4.11. Hasil Uji t

Pengaruh Antar Variabel	T hitung	T Tabel	Sig	Keterangan
<i>Training and Development</i>				
berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	2,617	1,677	0,039	H <sub>1</sub> diterima
<i>Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i></i>				
	7,958	1,677	0,000	H <sub>2</sub> diterima
<i>Performance Appraisal</i>				
berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	4,678	1,677	0,000	H <sub>3</sub> diterima
<i>Training and Development</i>				
berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	1,826	1,677	0,045	H <sub>4</sub> diterima
<i>Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</i>				
	2,290	1,677	0,024	H <sub>5</sub> diterima
<i>Performance Appraisal</i>				
berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	2,372	1,677	0,024	H <sub>6</sub> diterima
<i>Job Satisfaction berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</i>				
	2,785	1,677	0,006	H <sub>7</sub> diterima

Sumber : Olah data SPSS, 2025

**a. Pengaruh *Training and Development* terhadap *Job Satisfaction***

Hasil pengujian antara *Training and Development* dan *Job Satisfaction* diperoleh nilai t hitung  $2,617 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan sig  $0,039 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Training and Development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan *Training and*



*Development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dapat diterima.

**b. Pengaruh Kompensasi terhadap *Job Satisfaction***

Hasil pengujian antara Kompensasi dan *Job Satisfaction* diperoleh nilai t hitung  $7,958 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan  $\text{sig } 0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dapat diterima.

**c. Pengaruh *Performance Appraisal* terhadap *Job Satisfaction***

Hasil pengujian antara *Performance Appraisal* dan *Job Satisfaction* diperoleh nilai t hitung  $4,678 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan  $\text{sig } 0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Performance Appraisal* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan *Performance Appraisal* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dapat diterima.

**d. Pengaruh *Training and Development* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian antara *Training and Development* dan Kinerja pegawai diperoleh nilai t hitung  $1,826 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan  $\text{sig } 0,045 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Training and Development* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan *Training and Development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

**e. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai diperoleh nilai t hitung  $2,290 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar

daripada nilai  $t$  tabel dan  $\text{sig } 0,024 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai dapat diterima.

**f. Pengaruh *Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian antara *Performance Appraisal* dan Kinerja Pegawai diperoleh nilai  $t$  hitung  $2,875 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel dan  $\text{sig } 0,006 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Performance Appraisal* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan *Performance Appraisal* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

Kinerja pegawai dapat diterima.

**g. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian antara *Job Satisfaction* dan Kinerja Pegawai diperoleh nilai  $t$  hitung  $2,785 > 1,677$  yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel dan  $\text{sig } 0,006 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

#### 4.2.6.2 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dapat dilakukan dengan cara membandingkan signifikansi nilai  $F$  hitung  $> F$  tabel. Hasil Uji F dalam studi ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12. Hasil Uji F**

	<b>F hitung</b>	<b>F Tabel</b>	<b>Sig</b>
Model Regresi 1	46,270	3,09	0,000
Model Regresi 2	16,00	2,70	0,000

Sumber : Olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa hasil F hitung pada model regresi pertama sebesar 46,270 dan signifikansi 0,000 dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$ . Hal tersebut artinya bahwa *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal* secara bersama-sama mempengaruhi *job satisfaction*.

Hasil persamaan kedua menunjukkan bahwa hasil F hitung pada persamaan kedua sebesar 16,00 dan signifikansi 0,000 dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$ . Hal tersebut artinya bahwa variabel *training and development*, kompensasi, *performance appraisal* dan *job satisfaction* secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat dikatakan variabel independen tersebut dapat digunakan dan layak untuk menjelaskan variabel kinerja pegawai.

#### 4.2.7 Koefisien Uji Determinan

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y). Berikut adalah hasil uji koefisien determinasi dalam studi ini:

**Tabel 4.13. Hasil Uji Koefisien Determinan**

	<b>R Square</b>	<b>Adjust R Square</b>
Model Regresi 1	0,488	0,478
Model Regresi 2	0,533	0,513

Sumber : Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan hasil bahwa model regresi 1 variabel *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal* mampu menjelaskan variabel *job satisfaction* dengan nilai sebesar 48,8% sedangkan

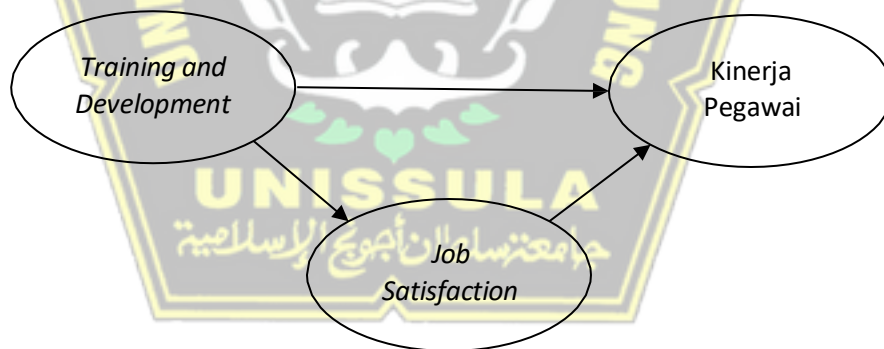
sisanya sebesar 51,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

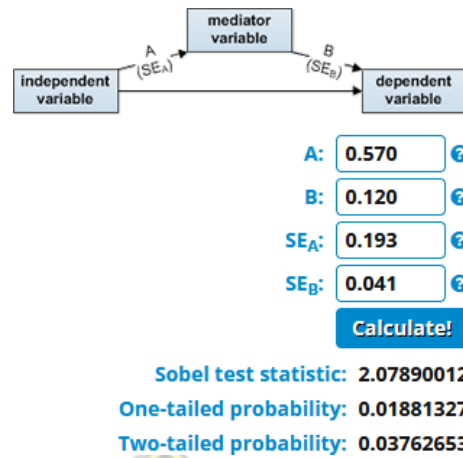
Hasil dari model regresi 2 variabel *training and development*, kompensasi, *performance appraisal* dan *job satisfaction* mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai dengan nilai sebesar 53,3% sedangkan sisanya sebesar 46,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### 4.2.8 Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian merupakan variabel antara atau variabel yang memiliki peran mediasi dimana memiliki suatu fungsi yaitu agar dapat memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut adalah hasil uji sobel dalam studi ini:

**a. Pengaruh *Training and Development* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Satisfaction***

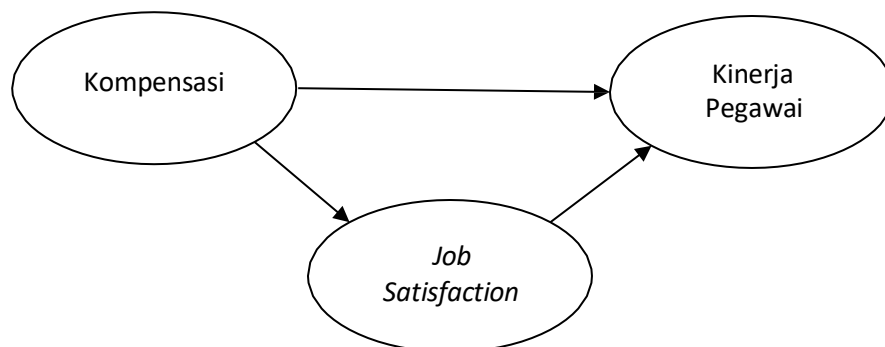


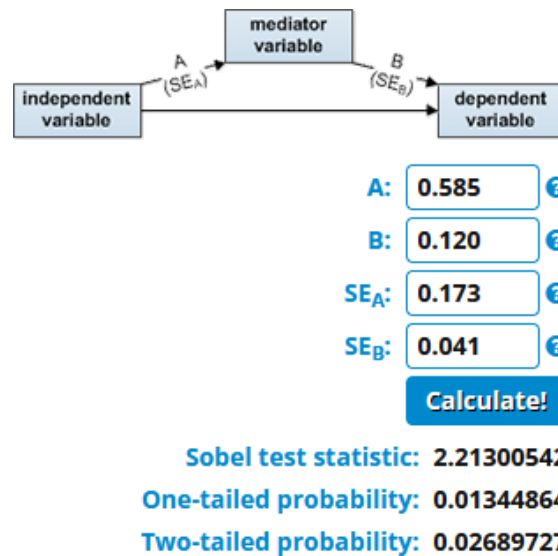


**Gambar 4.6. Hasil Uji Sobel Pengaruh  $X_1$  Terhadap  $Y_2$  Melalui  $Y_1$**

Berdasarkan pengujian sobel test di atas memperoleh hasil nilai t sebesar  $2.0789 > 1,677$ . Dengan demikian, dalam studi penelitian ini *Job Satisfaction* mampu menjadi variabel intervening atau variabel *Job Satisfaction* dapat memediasi antara pengaruh variabel *Training and Development* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan jika *Training and Development* yang dirasakan oleh pelanggan baik dan didukung dengan adanya *Job Satisfaction* yang tinggi, maka peran Kinerja Pegawai dapat ditingkatkan agar organisasi bisa lebih maju dan berkembang. Sehingga hipotesis *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh *Training and Development* dan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

**b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Satisfaction***



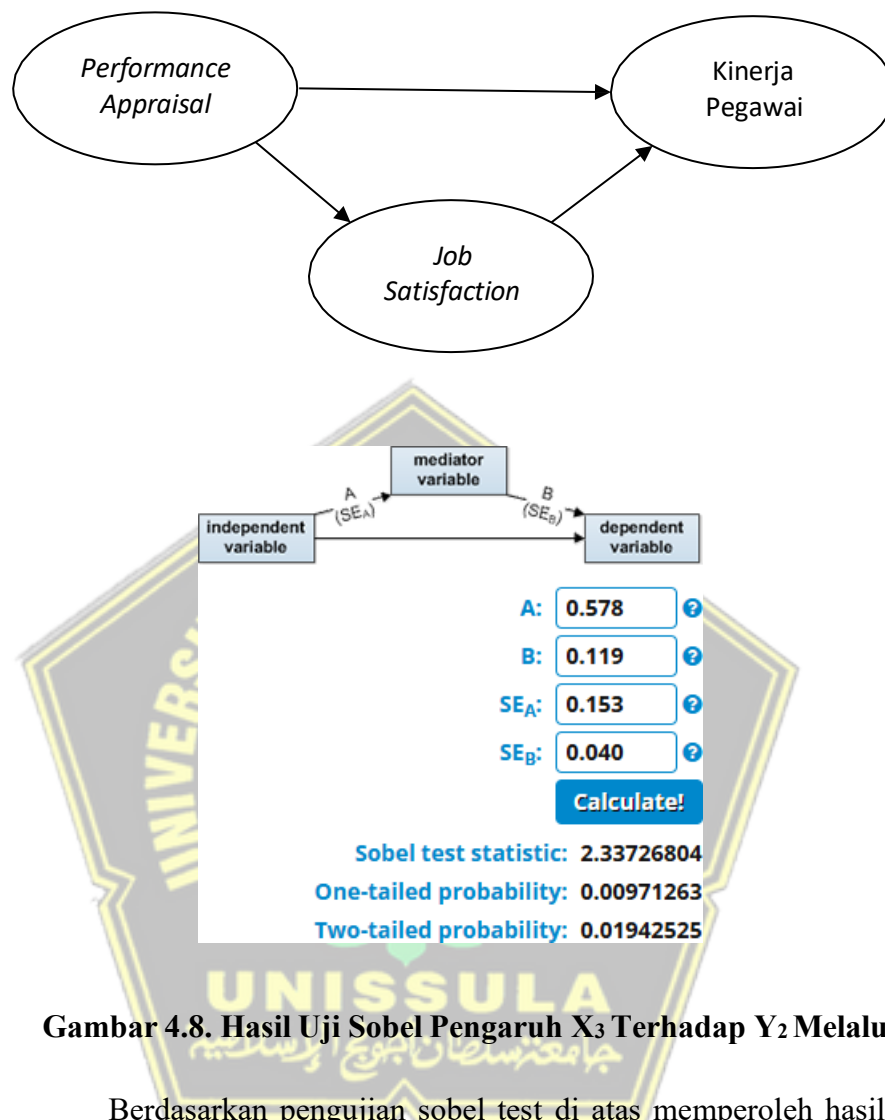


**Gambar 4.7. Hasil Uji Sobel Pengaruh  $X_2$  Terhadap  $Y_2$  Melalui  $Y_1$**

Berdasarkan pengujian sobel test di atas memperoleh hasil nilai t sebesar  $2,213 > 1,677$ . Dengan demikian, dalam studi penelitian ini *Job Satisfaction* mampu menjadi variabel intervening atau variabel *Job Satisfaction* dapat memediasi antara pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan jika kompensasi yang dirasakan oleh pelanggan baik dan didukung dengan adanya *Job Satisfaction* yang tinggi, maka peran Kinerja pegawai dapat ditingkatkan agar organisasi bisa lebih maju dan berkembang. Sehingga hipotesis *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh Kompensasi dan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

- c. **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Satisfaction***





**Gambar 4.8. Hasil Uji Sobel Pengaruh X<sub>3</sub> Terhadap Y<sub>2</sub> Melalui Y<sub>1</sub>**

Berdasarkan pengujian sobel test di atas memperoleh hasil nilai t sebesar  $2,337 > 1,677$ . Dengan demikian, dalam studi penelitian ini *Job Satisfaction* mampu menjadi variabel intervening atau variabel *Job Satisfaction* dapat memediasi antara pengaruh variabel *Performance Appraisal* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan jika *Performance Appraisal* yang dirasakan oleh pelanggan baik dan didukung dengan adanya *Job Satisfaction* yang tinggi, maka peran Kinerja pegawai dapat ditingkatkan agar organisasi bisa lebih maju dan berkembang. Sehingga hipotesis *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan sebagai variabel

intervening dalam memediasi pengaruh *Performance Appraisal* dan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 *Training and Development* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap *Job Satisfaction*

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sering digunakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Menurut Wexley dan Yulk (dalam Mangkunegara, 2009:43), istilah "pelatihan" digunakan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas, sedangkan "pengembangan" ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen. Dr. Robert O. Brinkerhoff menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah proses yang melibatkan aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Faktor-faktor seperti kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program pelatihan dan pengembangan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan mengikuti pelatihan yang relevan, pegawai dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam bekerja. Hal ini menciptakan perasaan dihargai dan meningkatkan motivasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan di BKPP Kabupaten Demak telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai.

Melalui berbagai pelatihan teknis, seminar, dan *workshop* yang diselenggarakan secara berkala, pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan adanya program ini, pegawai tidak hanya memahami tugas secara lebih mendalam tetapi juga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Selain itu, BKPP Kabupaten Demak juga menerapkan sistem evaluasi terhadap program pelatihan yang dilakukan. Evaluasi ini mencakup asesmen sebelum dan sesudah pelatihan guna mengukur peningkatan kompetensi pegawai. Dengan metode ini, efektivitas program dapat terus ditingkatkan sehingga hasilnya lebih optimal dalam mendukung kinerja organisasi. Pelatihan yang diberikan juga disesuaikan dengan kebutuhan pegawai berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui aplikasi SI JARI AKPK dan SI BUDI.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Hanifah et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Juwita (2019) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Investasi dalam program pelatihan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.2 Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap *Job Satisfaction***

Kompensasi dan kepuasan kerja adalah dua variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan. Kompensasi didefinisikan

sebagai imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Dessler (2017), kompensasi mencakup semua bentuk bayaran atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan.

Sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program kompensasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. BKPP Kabupaten Demak telah menerapkan berbagai bentuk kompensasi, baik finansial seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Hanifah et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Juwita (2019) menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya implementasi program kompensasi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Implementasi program kompensasi di BKPP Kabupaten Demak tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Investasi dalam program kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.3 *Performance Appraisal* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap *Job Satisfaction***

Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system*) adalah proses evaluasi yang sistematis terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menentukan langkah-langkah pengembangan selanjutnya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada perasaan positif atau menyenangkan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karir, dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh organisasi.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. BKPP Kabupaten Demak telah menerapkan sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif, yang memungkinkan pegawai memahami standar kinerja yang diharapkan dan menerima umpan balik yang konstruktif. Melalui penilaian kinerja yang adil, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan dialog kinerja yang membuat atasan langsung mampu menilai dengan obyektif kinerja



yang dilakukan. Selain itu dilaksanakan penilaian kinerja secara periodik tiap bulan nya untuk melakukan evaluasi hasil kinerja sehingga pada periode berikutnya dapat dilakukan perbaikan sehingga pada penilaian final di akhir tahun mampu mendapatkan nilai baik.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Karimi et al. (2011) menemukan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan di organisasi internasional nirlaba. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gani Syabani et al. (2024), yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjaringan.

Dengan demikian, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif di BKPP Kabupaten Demak tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi pegawai, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja yang transparan, objektif, dan adil memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### **4.3.4 *Training and Development* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Menurut Dessler (2015), pelatihan adalah proses pengajaran keterampilan yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan untuk tugas-tugas di masa depan. Mangkunegara (2013) menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.



Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem pelatihan dan pengembangan SDM telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan membantu pegawai meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial, sehingga mereka lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas. Selain itu, pengembangan karir yang dirancang dengan baik memberikan motivasi bagi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Amrin dan Darwis (2023) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. Demikian pula, Mintawati et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayanan jasa. Hasil-hasil ini menegaskan pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Implementasi program pelatihan di BKPP Kabupaten Demak mencakup berbagai aspek, seperti peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kompetensi manajerial, dan pembinaan soft skills. Program-program ini dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif, memastikan relevansi materi dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, evaluasi pasca-pelatihan dilakukan untuk menilai efektivitas program dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Secara keseluruhan, sistem pelatihan dan pengembangan yang efektif di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus berinvestasi dalam program-program ini, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan strategis organisasi.

#### 4.3.5 Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Menurut Hameed (2009), kompensasi adalah output dan manfaat yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, upah, dan penghargaan lainnya sebagai pertukaran moneter untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dessler (2017) menambahkan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga insentif, bonus, dan tunjangan lain yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem kompensasi yang efektif telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Kompensasi yang memadai juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan di BKPP Kabupaten Demak mendukung temuan ini. Studi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kompensasi secara positif mempengaruhi kinerja pegawai, dengan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Implementasi kompensasi di BKPP Kabupaten Demak melibatkan beberapa strategi, antara lain penyesuaian tunjangan kinerja sesuai dengan tingkat kelas jabatan, pemberian insentif berdasarkan pencapaian kinerja, serta penyediaan tunjangan yang relevan dengan kebutuhan pegawai. Selain itu, transparansi dalam proses penentuan dan distribusi kompensasi juga dijaga untuk memastikan keadilan

dan menghindari ketidakpuasan di kalangan pegawai. Dengan pendekatan ini, BKPP Kabupaten Demak berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik mereka.

Selain itu, BKPP Kabupaten Demak juga menerapkan program pengakuan non-finansial sebagai bagian dari sistem kompensasi, seperti penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karir, dan pengakuan publik atas kontribusi pegawai. Meskipun tidak berbentuk finansial, bentuk kompensasi ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja pegawai. Dengan menggabungkan kompensasi finansial dan non-finansial, BKPP Kabupaten Demak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Secara keseluruhan, penerapan sistem kompensasi yang komprehensif dan adil di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pegawai, BKPP Kabupaten Demak dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

#### **4.3.6 *Performance Appraisal* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system*) adalah proses formal dan terstruktur yang digunakan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim dalam melaksanakan tugas mereka. Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian ini penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan kinerja mereka.

Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. BKPP Kabupaten Demak telah mengadopsi aplikasi e-Kinerja untuk memfasilitasi proses penilaian kinerja pegawai. Aplikasi ini membantu dalam penyusunan Sasaran Kinerja

Pegawai (SKP) yang didasarkan pada indikator kinerja perangkat daerah dan disetujui oleh atasan langsung. Dengan sistem ini, penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan terukur, sehingga pegawai memahami dengan jelas ekspektasi dan target yang harus dicapai.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Studi yang dilakukan di lingkungan Badan Diklat Kabupaten Demak menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa beberapa pegawai belum sepenuhnya memahami tujuan dari penilaian kinerja, yang dapat menghambat efektivitas sistem tersebut.

Implementasi penilaian kinerja di BKPP Kabupaten Demak melibatkan beberapa langkah penting. Pertama, penetapan capaian kinerja organisasi yang terdiri atas penetapan capaian kinerja periodik dan tahunan. Selanjutnya, penyusunan SKP oleh pegawai yang disesuaikan dengan indikator kinerja perangkat daerah. Proses ini memastikan bahwa setiap pegawai memiliki tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik dan menentukan area yang memerlukan perbaikan.

Untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang tujuan penilaian kinerja, BKPP Kabupaten Demak perlu memberikan sosialisasi dan pelatihan terkait pentingnya penilaian kinerja. Dengan pemahaman yang baik, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dan berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Selain itu, transparansi dalam proses penilaian kinerja juga penting untuk memastikan keadilan dan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem yang diterapkan.

Secara keseluruhan, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem yang ada, serta memastikan pemahaman dan partisipasi aktif dari seluruh pegawai,

BKPP Kabupaten Demak dapat mencapai tujuan strategisnya dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

#### **4.3.7 *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif Signifikan Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Pengaruh *Training and Development*, Kompensasi Dan *Performance Appraisal* Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Variabel ini sering digunakan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh antara faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja berfungsi menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen, memperkuat atau melemahkan pengaruh tersebut.

Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program pelatihan dan pengembangan yang efektif, pemberian kompensasi yang adil, dan sistem penilaian kinerja yang transparan telah berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Program pelatihan yang relevan membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan terhadap pekerjaan. Kompensasi yang kompetitif memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka, sementara penilaian kinerja yang adil memberikan umpan balik konstruktif yang mendorong pengembangan profesional.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan di BKPP Kabupaten Demak dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik pegawai dan organisasi. Dengan menyediakan peluang pengembangan yang sesuai, pegawai merasa didukung dalam pertumbuhan karir mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, BKPP memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi pegawai, yang menambah rasa penghargaan dan kepuasan. Sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil juga memastikan



bahwa pegawai menerima umpan balik yang berguna untuk pengembangan profesional mereka.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui inisiatif-inisiatif tersebut, BKPP Kabupaten Demak berhasil meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Mereka juga lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dengan memfokuskan pada faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, BKPP dapat mencapai peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya mendukung peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Ismail et al. (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia dan kinerja kerja karyawan di sektor pendidikan tinggi. Demikian pula, Juliarti et al. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Dengan terus memprioritaskan inisiatif yang meningkatkan kepuasan kerja, BKPP dapat memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **4.3.8 *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh *Training and Development* Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.



Menurut Noe et al. (2017), pelatihan dan pengembangan yang efektif membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) mengacu pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Kinerja Pegawai adalah tingkat pencapaian tugas yang ditetapkan oleh organisasi yang diukur berdasarkan standar tertentu. Dessler (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Urbani et al. (2023) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada retensi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan.

Pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur sipil negara. Misalnya, pada September 2024, BKPP Kabupaten Demak menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk mengevaluasi Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) tahun 2024.

Pelatihan yang diberikan oleh BKPP Kabupaten Demak tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis pegawai tetapi juga memberikan mereka rasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Urbani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pengembangan

yang mereka terima cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja pegawai. Mahardika et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Dalam konteks BKPP Kabupaten Demak, ketika pegawai merasa puas dengan pelatihan yang mereka terima, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **4.3.9 *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi, yang dapat berupa finansial maupun non-finansial. Menurut Milkovich et al. (2014), kompensasi mencakup semua bentuk pengembalian finansial dan layanan atau manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Kinerja Pegawai mengacu pada seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Dessler (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Saraswati et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem kompensasi dirancang untuk memberikan penghargaan yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai. Selain gaji pokok, pegawai menerima berbagai tunjangan dan insentif berdasarkan kinerja dan masa kerja. Misalnya, BKPP memberikan tunjangan kinerja bagi pegawai yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan, serta insentif bagi mereka yang berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompensasi yang kompetitif dan adil di BKPP Kabupaten Demak telah meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka, yang meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Saraswati et al. (2019) menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Saraswati et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks BKPP Kabupaten Demak, pegawai yang puas dengan kompensasi yang mereka terima cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa termotivasi dan dihargai oleh organisasi.

#### **4.3.10 *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap Kinerja Pegawai**

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Dessler (2017), penilaian kinerja adalah prosedur yang melibatkan penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi mereka untuk menghilangkan kinerja yang buruk atau terus berkinerja di atas standar.

Penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, membantu mereka memahami area yang perlu

ditingkatkan, dan mengakui pencapaian mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Hariadi et al. (2025) menemukan bahwa penilaian kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penilaian kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses penilaian ini melibatkan evaluasi terhadap pencapaian tugas, kompetensi, dan perilaku kerja. Umpan balik yang diberikan selama proses penilaian membantu pegawai memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Penilaian kinerja yang adil dan transparan di BKPP Kabupaten Demak memberikan rasa keadilan dan penghargaan kepada pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kinerja mereka dievaluasi secara objektif dan mendapatkan pengakuan yang layak, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hariadi et al. (2025) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja pegawai. Penilaian kinerja yang efektif meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Hariadi et al. (2025) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan studi dan pembahasan yang telah dilakukan terkait pengaruh *training and development*, kompensasi, dan *performance appraisal system*, terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *job satisfaction* di BKPP Kabupaten Demak, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang diterapkan di BKPP Kabupaten Demak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai. Pegawai yang mendapatkan pelatihan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik. Selain itu, pelatihan yang relevan dengan tugas pegawai juga meningkatkan motivasi kerja karena mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Dengan meningkatnya kompetensi pegawai, mereka lebih nyaman dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka.
2. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif di BKPP Kabupaten Demak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Ketika pegawai merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang setimpal dengan usaha yang dikeluarkan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.
3. Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang diterapkan di BKPP Kabupaten Demak juga berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan memberikan kejelasan mengenai ekspektasi organisasi terhadap pegawai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan karier. Pegawai yang merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara adil dan berbasis prestasi akan lebih puas.



dengan pekerjaannya. Hal ini juga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal.

4. *Training and Development* yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik mampu bekerja lebih efisien dan produktif. Program pelatihan yang terarah juga membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan prosedur kerja, sehingga meningkatkan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.
5. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kompensasi yang layak tidak hanya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena adanya dorongan untuk mencapai target kerja yang ditetapkan.
6. *Performance Appraisal System* yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Evaluasi yang objektif memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memahami kelebihan dan kekurangan mereka, serta memperoleh umpan balik untuk perbaikan. Dengan sistem penilaian yang transparan, pegawai lebih terdorong untuk bekerja secara optimal agar dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi.
7. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memainkan peran sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *training and development*, kompensasi, serta *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi langsung oleh pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja, tetapi juga melalui kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pelatihan yang diterima, sistem kompensasi yang adil, dan evaluasi kinerja yang objektif cenderung lebih termotivasi dan bekerja lebih optimal.



8. *Training and development* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui peningkatan *job satisfaction* mereka. Pegawai yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan keterampilan mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Kompensasi yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga melalui peningkatan *job satisfaction*. Pegawai yang menerima kompensasi yang layak merasa lebih dihargai dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan ini mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Performance appraisal system* yang transparan dan adil tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara objektif lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. BKPP Kabupaten Demak perlu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Program pelatihan sebaiknya tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Perlu adanya evaluasi berkala terhadap efektivitas pelatihan agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan organisasi.
2. BKPP Kabupaten Demak sebaiknya melakukan benchmarking dengan instansi lain untuk memastikan sistem kompensasi yang diberikan sesuai dengan standar yang berlaku. Selain gaji dan tunjangan, perlu dipertimbangkan pemberian insentif berbasis kinerja agar pegawai lebih termotivasi dalam

bekerja. Transparansi dalam sistem pemberian kompensasi harus ditingkatkan untuk menghindari ketidakpuasan pegawai.

3. BKPP Kabupaten Demak perlu menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang jelas dan dapat diukur secara objektif. Feedback yang diberikan kepada pegawai setelah penilaian kinerja harus lebih mendetail, mencakup kelebihan serta area yang perlu diperbaiki. Meningkatkan penggunaan teknologi dalam sistem penilaian kinerja agar lebih efektif, akurat, dan mengurangi subjektivitas.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berikut keterbatasan dalam penelitian :

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pegawai BKPP Kabupaten Demak, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk industri atau wilayah lain.
2. Penelitian ini mengandalkan metode survei, yang rentan terhadap bias jawaban dari responden, terutama terkait dengan persepsi mereka terhadap *training and development*, kompensasi dan *performance appraisal system*.
3. Variabel yang digunakan hanya *training and development*, kompensasi, *performance appraisal system* dan *job satisfaction* dengan pengaruh paling besar 51,2% sehingga kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak variabel lainnya.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun saran untuk agenda penelitian mendatang antara lain :

1. Menambahkan sampel dari organisasi atau instansi lain untuk memperoleh hasil yang lebih general dan aplikatif untuk berbagai jenis organisasi.
2. Menggunakan wawancara mendalam atau fokus grup untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang alasan di balik kinerja pegawai serta persepsi mereka terhadap *training and development*, kompensasi, dan *performance appraisal system*.

3. Menambahkan variabel lain seperti pmotivasi kerja, disiplin pegawai, gaya kepemimpinan dan masih banyak lainnya untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Equity Theory of Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 1(1).
- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *Esensi : Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Adriyan, R. M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Indonesia*, 1(1), 1–12.  
<https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10106>
- Akhyar. (2023). Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Mengenai Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Penkomi Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(2), 103–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.33627/pk.62.1246>
- Andriani, C. (2020). Pemberian Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal FEB UM Bengkulu*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/gnhx4>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Budi, A. A. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Eastparc Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1–15.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson Education.
- Guest, D. . (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 170–181.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2427>
- Handayani, R. K. (2022). Employee Performance Analysis Based on Human Resources Management Practices in Private Hospital in Surakarta. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 37(1), 109–126.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24856/mem.v27i01.2428>

- Handoyo, T. dan A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi serta Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bapas Kelas I Yogyakarta. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 2(3), 621–631.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hilmi, A. N. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1–14. [dSPACE.uui.ac.id/123456789/48064](https://doi.org/10.123456789/48064)
- Irmawati, A. (2015). Peran Human Resource Development (HRD) dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT. Yanasurya Bhaktipersada. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 18(2), 123–129. [https://doi.org/https://doi.org/10.30649/aamama.v18i2.39](https://doi.org/10.30649/aamama.v18i2.39)
- Latifah, S. W. (2020). Pengembangan Indikator Penilaian Kinerja Penerapan Faktor Lingkungan Supply Chain UMKM. *Performance : Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1–17. [https://doi.org/https://doi.org/10.24929/feb.v10i1.968](https://doi.org/10.24929/feb.v10i1.968)
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Maharani, E. P. (2024). Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Perdagangan, Kementerian Perdagangan. *Jurnal Ekonmania*, 10(3), 20–29. [https://doi.org/https://doi.org/10.29062/ekomania.v10i3.37](https://doi.org/10.29062/ekomania.v10i3.37)
- Mahendra, L. D. (2018). Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, 14(3), 1–16.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Meilani, R. I. (2021). Studi Kasus Sistem Kompensasi Guru Honorer di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 1–18.
- Muchsinati, E. S. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Hotel Berbintang di Batam. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis E-QIEN*, 9(22), 180–187. [https://doi.org/https://doi.org/10.34308/eqien.v9i2.365](https://doi.org/10.34308/eqien.v9i2.365)
- Nurwati, S. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Kompensasi dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora, Dan Politik*, 1(2), 235–264. [https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i2](https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i2)



- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dengan Intervening Prestasi Kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 57–68.
- Ramano, Angga, W. P. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karier Dan Kompensasi (Studi pada Karyawan Bank BJB se-Kantor Wilayah Regional IV Banten). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(1), 1–15.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v5i1.11537>
- Rivai, Z. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan . Edisike-7*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizka Shoumil Ilhami, D. R. (2017). Pengukuran Risiko Kerja dan Lingkungan Fisik pada Departemen IT dengan Menggunakan Metode Rapid Office Strain Assessment (ROSA). *Jurnal Optimalisasi Sistem Industri*, 16(2), 150–157.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Samsudin. (2024). Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen*, 8(1), 2124–2131.
- Saputri, A. N. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Solo. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 9–23.
- Sinaga, E., & Sugiyarti, G. (2018). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, 1(2), 1–10.  
<https://www.academia.edu/download/101777974/249338011.pdf>
- Spector, P. E. (2022). *ob Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Subakti, M. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Karyawan Bank. Dar El-Falah. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, Keagamaan, Dan Humaniora*, 1(1), 1–7.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S., & Hahim, M. (2014). he impact of training and development on employees' performance and productivity: A case study of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86–98.