



**PERANAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI
PELATIHAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DALAM
MENGIMPLEMENTASIKAN APLIKASI E-KINERJA
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN BONDOWOSO**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
(S2) pada Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember

**Diajukan
Oleh :**

RHIZAL HIDAYAT

NIM : 21050012

**PROGRAM PASCA SARJANA S2
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

Judul

**PERANAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI
PELATIHAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DALAM
MENGIMPLEMENTASIKAN APLIKASI E-KINERJA PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA KABUPATEN BONDOWOSO**

Nama : Rhizal Hidayat
NIM : 21050012
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Asisten,



Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P.
NIDN. 0008077101



Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M.
NIDN. 0705046001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P.
NIDN. 0008077101



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

Tesis Dengan Judul

Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pelatihan, Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dalam Mengimplementasikan Aplikasi E-Kinerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bondowoso

Yang disusun oleh :

Nama : Rhizal Hidayat
NIM : 21050012
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada 20 Mei 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

Tim Penguji

Ketua




Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.
NIDN. 0702106701

Sekretaris,



Dr. Hary Sulaksono, S.E., M.M.
NIDN. 0705046001

Anggota,



Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P.
NIDN. 0008077101

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, S.P., M.M., M.P.
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.
NIDN. 0721127404

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

SURAT PERNYATAAN

Nama : **RHIZAL HIDAYAT**
NIM : 21050012
Jurusan : **MAGISTER MANAJEMEN**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**
Judul Tugas Akhir : **PERANAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PELATIHAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN APLIKASI E-KINERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BONDOWOSO**

Menyatakan bahwa Tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 6 Mei 2023
Yang menyatakan,

RHIZAL HIDAYAT
(NIM: 21050012)



MOTTO

“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri”

(QS. Al Isra: 7)

“Semangatlah dalam hal yang bermanfaat untukmu, minta tolonglah kepada Allah, dan jangan malas (patah semangat).”

(HR. Muslim)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata 2 / S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Institut Teknologi dan Sains Mandala dengan judul: **“Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pelatihan, Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dalam Mengimplementasikan Aplikasi E-Kinerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bondowoso”**.

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai seluruh Kabupaten Bondowoso. Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E.,M.M.,M.P. selaku Rektor Institut Teknologi dan Sains Mandala yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan Magister Manajemen.
2. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, S.P.,M.M.,M.P. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Sains Mandala sekaligus Pembimbing Utama yang membimbing dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T.,M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Hary Sulaksono, S.E.,M.M. selaku Pembimbing Asisten yang telah banyak memberikan masukan dan dukungan terbaik demi kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.

5. Seluruh staf pengajar Program Pasca Sarjana Institut Teknologi dan Sains Mandala yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Segenap staf administrasi Program Pasca Sarjana Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
7. Bapak/Ibu Pegawai Struktural Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
8. Istri tercinta Fitriastika Anjarsari yang telah memberikan dukungan sampai penyelesaian akhir tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Institut Teknologi dan Sains Mandala, yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
10. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Jember, 8 April 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xiii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiv
HALAMAN RINGKASAN EKSEKUTIF	xv
HALAMAN ABSTRAK.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.5 Batasan Masalah.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Penelitian Terdahulu yang relevan	17
2.2 Kajian Teori.....	33
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.2.2 Pengertian Pelatihan.....	35
2.2.3 Pengertian Kompetensi	42
2.2.4 Pengertian Budaya Kerja	48
2.2.5 Pengertian Kepuasan Kerja.....	53
2.2.6 Pengertian Kinerja.....	62

2.3. Kerangka Konseptual	69
2.4 Hipotesis	70
BAB III METODE PENELITIAN.....	82
3.1 Objek Penelitian	82
3.2 Populasi dan Sampel.....	82
3.2.1 Populasi.....	83
3.2.2 Sampel.....	84
3.3 Desain Penelitian	84
3.4 Variabel Penelitian	85
3.5 Definisi Operasional.....	86
3.5.1 Dimensi Variabel Pelatihan (X1).....	87
3.5.2 Dimensi Variabel Kompetensi (X2)	88
3.5.3 Dimensi Variabel Budaya Kerja (X3).....	91
3.5.4 Dimensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	92
3.5.5 Dimensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	93
3.6 Jenis dan Sumber Data	93
3.7 Teknik Pengumpulan Data	95
3.8 Teknik Pengolahan Data.....	97
3.9 Teknik Analisis.....	99
3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	100
3.9.2 Analisis Deskriptif	101
3.9.3 Uji Asumsi Klasik.....	102
3.9.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	104
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	109
4.1 Hasil Penelitian.....	109
4.1.1 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	109
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	113
4.2 Analisis Hasil Penelitian.....	124
4.2.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian	124
4.2.2 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	126
4.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	130

4.3.1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	130
4.3.2 Model Struktural.....	133
4.3.3 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung .	134
4.3.4 Koefisien Determinasi	137
4.4 Interpretasi Hasil Penelitian	139
4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	139
4.4.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Kerja	140
4.4.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja	141
4.4.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.....	142
4.4.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	143
4.4.6 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	143
4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	145
4.4.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	146
4.4.9 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	146
4.4.10 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	147
BAB V PENUTUP	148
5.1 Kesimpulan.....	148
5.2 Implikasi	149
5.3 Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN - LAMPIRAN.....	162

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Seluruh Pegawai Kabupaten Bondowoso pada bulan Januari - September Tahun 2022.....	10
Tabel 1.2	Data Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Di Kabupaten Bondowoso.....	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu yang Relevan	29
Tabel 3.1	Pemberian Skor (Penilaian).....	96
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	111
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	112
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	112
Tabel 4.4	Variabel Pelatihan (X1)	114
Tabel 4.5	Variabel Kompetensi Pegawai (X2)	116
Tabel 4.6	Variabel Budaya Kerja (X3)	119
Tabel 4.7	Variabel Kepuasan Kerja (Z)	121
Tabel 4.8	Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	123
Tabel 4.9	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	125
Tabel 4.10	<i>Collinearity Statistic</i>	127
Tabel 4.11	Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	131
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi X1, X2 dan X3 Terhadap Z.....	137
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi X1, X2, X3 dan Z Terhadap Y.....	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Evaluasi Penilaian Kinerja Tahun 2021	9
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	69
Gambar 3.1	Kalkulator <i>Sobel Test</i>	109
Gambar 4.1	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Pengaruh X1, X2 dan X3 Terhadap Z	129
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Pengaruh X1, X2, X3 dan Z Terhadap Y	129
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Normalitas.....	130
Gambar 4.4	Hasil Pengujian Normalitas.....	131
Gambar 4.5	Hasil Analisis Jalur	134
Gambar 4.6	Hasil Analisis <i>Sobel Test</i> Variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja	135
Gambar 4.7	Hasil Analisis <i>Sobel Test</i> Variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja.....	136
Gambar 4.8	Hasil Analisis <i>Sobel Test</i> Variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja	137

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	162
Lampiran 2	Tabulasi Data	182
Lampiran 3	Uji Validitas	188
Lampiran 4	Uji Reliabilitas	194
Lampiran 5	Uji Analisis Jalur X1, X2 dan X3 terhadap Z	199
Lampiran 6	Uji Analisis Jalur X1, X2, X3 dan Z terhadap Y	202

RINGKASAN EKSEKUTIF

Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil evaluasi penilaian kinerja menunjukkan bahwa masih kurang optimalnya pencapaian realisasi kinerja pegawai yang seharusnya 100%, hal ini juga ditunjukkan berdasarkan hasil data evaluasi pengisian aktivitas kinerja pegawai struktural seluruh Kabupaten Bondowoso yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja. Selain itu data evaluasi penilaian kinerja sebelum dan sesudah menggunakan e-Kinerja dapat diketahui bahwa penggunaan Aplikasi e-Kinerja masih belum mampu memaksimalkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan belum tercapainya target kinerja pegawai, Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Seluruh Pegawai Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa pegawai masih relatif sedikit yang melakukan validasi data kinerja ke dalam aplikasi e-Kinerja. Selain itu, penilaian kinerja pegawai menggunakan aplikasi e-Kinerja merupakan faktor penentu dalam penilaian prestasi kerjanya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pegawai Seluruh Kabupaten Bondowoso dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Objek dalam penelitian ini adalah BKPSDM Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 2.391 orang. Mengacu pada pendapat Arikunto (2017) jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 15-25% dari jumlah populasinya. Mengacu pada pendapat di atas dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 450 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non probability sampling* yaitu metode *purposive sampling*.

Hasil pengujian membuktikan bahwa (1) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (7) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (8) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai perantara, (9) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai perantara, (10) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Disarankan untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sedapat mungkin meningkatkan dan memperhatikan aspek-aspek dalam menganalisa kebutuhan kompetensi pegawai dengan ketersediaan pelatihan yang mungkin dilakukan. Penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan

faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai seperti kepemimpinan, kompensasi/insentif dan disiplin kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih besar. Seperti melibatkan pegawai yang belum memiliki jabatan struktural atau mengukur jenis kepegawaian yang lain, misal pegawai fungsional.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan jumlah populasi sebanyak 2.391 pegawai, dan sample berjumlah 450 responden dengan teknik penentuan sampel adalah *purposive sampling*. Pengolahan data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan statistik induktif atau inferensial dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SPSS 24.0. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa (1) pelatihan, kompetensi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. (2) pelatihan, kompetensi, budaya dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. (3) pelatihan, kompetensi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Kata kunci: pelatihan, kompetensi, budaya, kepuasan kerja dan kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi, Mangkunegara (2017:2). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan, Sedarmayanti (2017:3). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, Sedarmayanti (2017:31).

Peningkatan kualitas kerja pegawai tidak terlepas dengan peranan pelatihan, Menurut Jusmaliani (2011) pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Wilson (2012) Bangun pelatihan sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Menurut

Simamora dalam Wilson (2012) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jusmaliani (2011), latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Sutrisno (2012) Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Pengertian dan arti kompetensi menurut Rivai dan Sagala (2013) adalah : kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.

Level kompetensi menurut Rosidah (2013) adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan. Gering, Supriyadi dan Triguno (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Sutrisno (2014:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan

pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut Mangkunegara (2011:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selain itu kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Kaswan (2012:187) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja diatas yang diasumsikan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, maka berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terhadap *research gap* yang mendapatkan hasil yang berpengaruh tidak signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen, adapun penelitian dilakukan oleh Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021). Hasil penelitian pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian Supiyanto, Y. (2015). dengan hasil penelitian kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lingga, D. E. L. (2014). 2) Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan. 3) Motivasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai keuangan. Penelitian Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019). budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja di atas yang diasumsikan penting, maka objek yang dipilih dalam penelitian ini ialah pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana umum, pengorganisasian dan pelaksanaan kebijakan serta pemantauan dan evaluasi di Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Untuk melaksanakan tugas yang dimaksud, Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara mempunyai fungsi: perumusan dan mengevaluasi penyusunan rencana dan anggaran padabidang penilaian dan kinerja asn;pelaksanaan penyusunan kebijakan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur; pelaksanaan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur; pelaksanaan evaluasi hasil penilaian dan evaluasi kinerja aparatur; pelaksanaan pengelolaan pemberian penghargaan bagi pegawai; pelaksanaan pengelolaan tanda jasa bagi pegawai; pelaksanaan evaluasi pelaksanaan pemberian penghargaan dan tandajasa aparatur; pelaksanaan pembinaan disiplin Aparatur Sipil Negara; pelaksanaan pengelolaan penyelesaian pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara; pelaksanaan pelayanan

proses izin perceraian pegawai; pelaksanaan evaluasi disiplin Aparatur Sipil Negara; pelaksanaan administrasi cuti pegawai; pelaksanaan koordinasi program kegiatan dengan bidang lainnya; pelaksanaan pembinaan, pengawasan, penilaian kinerja dan perilaku kepada bawahan sesuai ketentuan untuk peningkatan disiplin, motivasi prestasi kerja dan pengembangan karier; penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada kepala badan; dan pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai tugas dan fungsinya.

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) berdasarkan pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selanjutnya dalam pasal 7 dijelaskan bahwa PNS adalah Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang.

Berdasarkan tugas dan fungsi maka penelitian ini lebih memfokuskan pada penggunaan penilaian e-Kinerja yang diberikan kepada seluruh ASN di Kabupaten Bondowoso terutama pada PNS. e-Kinerja adalah sebuah aplikasi atau sistem berbasis IT berupa website. e-Kinerja tersebut akan digunakan sebagai alat atau cara untuk memantau para ASN di lingkungan instansi pemerintah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Jadi bisa dikatakan juga bahwa e-Kinerja

merupakan sebuah sistem yang terpadu yang digunakan untuk mengukur, menilai, mengawasi serta mengelola kinerja para ASN.

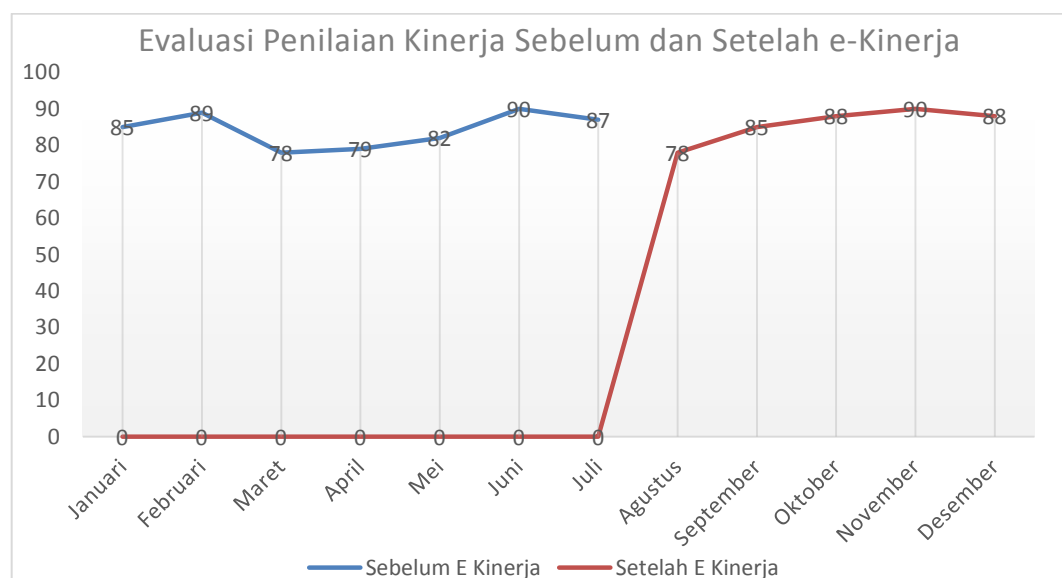
Pembuatan dan penyusunan teknologi berbasis IT oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk memantau prestasi kerja para ASN tentunya bukan tanpa tujuan yang jelas. Di masyarakat sering terdengar penilaian negatif terhadap para pegawai negeri yang katanya hanya kelayapan pada jam kerja. Tentunya dengan program e-Kinerja tersebut perilaku negatif ASN bisa dikurangi. Selain itu masih ada lagi beberapa fungsi dari e-Kinerja yang dibuat oleh BKN tersebut, antara lain adalah sebagai berikut: Mempermudah penilaian ASN baik oleh atasan, rekan kerja maupun oleh bawahannya; Mengukur tingkat performa dan kinerja ASN dalam melakukan setiap tugas yang diberikan oleh instansi atau OPD; Memotivasi para ASN untuk bisa bekerja lebih baik dan berprestasi lebih tinggi dari yang lainnya; Sebagai indikator untuk menentukan tunjangan ASN berdasarkan pada nilai yang diperolehnya atau hasil kinerjanya; Mengurangi potensi terjadinya tindakan negatif yang mungkin bisa dilakukan oleh aparatur negara seperti pungli dan sejenisnya; Sarana untuk meningkatkan kualitas kerja ASN dalam melayani masyarakat. Jika dilihat dari beberapa fungsinya di atas memang dengan adanya e-Kinerja akan sangat membantu pemerintah untuk mendapatkan ASN yang berkualitas unggul. Di samping beberapa fungsi dari e-Kinerja bagi instansi pemerintah atau OPD maupun bagi para ASN yang telah dijabarkan secara singkat di atas masih ada beberapa manfaat lain yang bisa diambil.

Beberapa manfaat yang akan diperoleh jika sistem e-Kinerja dilaksanakan dengan benar dan sebaik-baiknya bukan hanya akan dirasakan oleh ASN maupun instansi saja. Dengan adanya pemantauan kerja melalui e-Kinerja tersebut secara tidak langsung juga bisa berdampak baik bagi masyarakat atau publik. Inilah beberapa manfaat yang akan dihasilkan dari pelaksanaan sistem e-Kinerja dengan benar, pelayanan terhadap publik atau masyarakat akan semakin baik sebagai dampak dari semakin meningkatnya kualitas kerja para ASN; Pelaksanaan sistem pemerintahan di dalam instansi atau OPD akan semakin efisien dan efektif sehingga diharapkan akan mendapatkan output yang semakin bagus; Pengawasan terhadap kinerja dan aktivitas para ASN akan semakin mudah dan terstruktur; Lebih mudah dalam melakukan penilaian kerja dan prestasi terhadap ASN yang nantinya akan digunakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* kepada yang bersangkutan; Sebagai landasan untuk menentukan besaran gaji, kenaikan pangkat otomatis (KPO) dan juga proses pensiun otomatis (PPO) bagi para ASN Membantu terciptanya pemerintahan yang baik dan bersih atau *good governance* di lingkungan instansi pemerintah dan OPD; Membantu transparansi administrasi karena semua surat tidak rahasia harus diunggah ke dalam website e-Kinerja tersebut; Mempermudah pemberian tunjangan pada para ASN yang besarnya akan ditentukan berdasarkan pada hasil penilaian serta prestasi yang dimuat dalam e-Kinerja; Memacu para ASN untuk bisa bekerja dengan lebih baik, lebih profesional dan bermartabat.

Banyak manfaat positif yang akan didapatkan oleh para ASN pada khususnya dan masyarakat pada umumnya dengan adanya penerapan sistem e-Kinerja oleh BKN tersebut. Dengan adanya sistem tersebut maka otomatis sudah tidak ada alasan lagi bagi para ASN mengatakan bahwa mereka tidak tahu apa

yang menjadi tugas dan pekerjaannya. Akan tetapi penerapan e-Kinerja yang sudah disosialisasikan oleh BKPSDM Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara terhadap Seluruh Pegawai yang berada di OPD Kabupaten Bondowoso masih banyak yang belum memahami cara menggunakan aplikasi e-Kinerja. Hal ini berdampak terhadap tunjangan dan penilaian kinerja pegawai yang bersangkutan terutama pada pemberian tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bondowoso dengan mengacu pada Peraturan Bupati Bondowoso No. 68 Tahun 2019 Pasal 7 ayat (4) besaran TPP berdasarkan beban kerja paling banyak 40% (empat puluh persen) dari besaran basic TPP; ayat (5) besaran TPP berdasarkan prestasi kerja paling banyak 60% (enam puluh persen) dari besaran basic TPP.

Berdasarkan hasil Evaluasi Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh BKPSDM terkait Penggunaan aplikasi e-Kinerja ialah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Evaluasi Penilaian Kinerja Tahun 2021

Sumber: BKPSDM Kab. Bondowoso. (2022)

Hasil evaluasi penilaian kinerja menunjukkan bahwa masih kurang optimalnya pencapaian realisasi kinerja pegawai yang seharusnya 100%, hal ini juga ditunjukkan berdasarkan hasil data evaluasi pengisian aktivitas kinerja seluruh pegawai Kabupaten Bondowoso yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara ialah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Data Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Seluruh Pegawai Kabupaten Bondowoso pada bulan Januari - September Tahun 2022.

No	Rentang capaian penggunaan e-Kinerja pegawai Struktural pada 50 OPD	Realisasi Penggunaan E-Kinerja (%)
1	0%-19,9%	0
2	20%-39,9%	3,7
3	40%-59,9%	23
4	60%-79,9%	69,1
5	80%-100%	4,2

Sumber : BKPSDM Kab. Bondowoso. (2022)

Berdasarkan Gambar 1.1 data evaluasi penilaian kinerja Sebelum dan sesudah menggunakan e-Kinerja dapat diketahui bahwa penggunaan Aplikasi e-Kinerja masih belum mampu memaksimalkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan belum tercapainya target kinerja pegawai, selain itu pula dilihat berdasarkan Tabel 1.1 Evaluasi Pengisian Aktivitas Kinerja Pegawai Seluruh Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa pegawai masih relatif sedikit yang melakukan validasi data kinerja kedalam aplikasi e-Kinerja. Selain itu, penilaian kinerja pegawai menggunakan aplikasi E-kinerja merupakan faktor penentu dalam penilaian prestasi kerjanya.

Berdasar Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian dalam SKP meliputi

aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Penilaian Kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 110 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) – angka 90 (sembilan puluh);
4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Berikut ini merupakan data penilaian prestasi kerja pegawai struktural di Kabupaten Bondowoso.

Tabel 1.2 Data Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Di Kabupaten Bondowoso

No	Kriteria Penilaian	Presentase (%)	Jumlah Pegawai
1	Sangat baik (110-120)	4.7	100
2	Baik (90-110)	68.6	1650
3	Cukup (70-90)	23.0	552
4	Kurang (50-70)	3.7	89
5	Sangat Kurang (<50)	0	0
Total		100	2.391

Sumber : BKPSDM Kab. Bondowoso (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dari 2.391 pegawai masih terdapat pegawai yang memiliki prestasi kerja kurang dari ketentuan yaitu sebanyak 89 pegawai atau sebesar 3,7 % dari total jumlah pegawai. Juga pegawai yang memiliki prestasi kinerja sangat baik masih minim sekali yaitu sebanyak 100 pegawai yang umumnya terdiri dari pejabat eselon II b. Dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso belum optimal. Sehingga peneliti mencoba mengangkat beberapa permasalahan yang terdapat pada pegawai ASN mengenai kompetensi dan penggunaan e-Kinerja. Fenomena dalam penelitian ini adalah “Kurangnya efektivitas kinerja pegawai dalam peningkatan kompetensi terutama pada penggunaan e-kinerja berbasis IT”, maka dalam penelitian ini peneliti mencoba memberikan solusi guna meningkatkan kinerja pegawai agar efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya ialah mengacu pada faktor yang diasumsikan penting: peranan kepuasan kerja dalam memediasi pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai ASN dalam mengimplementasikan aplikasi e-Kinerja pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bondowoso.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso?
8. Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

10. Apakah budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan fenomena kinerja di atas maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

8. Menguji pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
9. Menguji pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
10. Menguji pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara mengenai kinerja pegawai.

2. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk membatasi pembahasan pada pokok permasalahan penelitian. Dengan luasnya ruang lingkup dalam penelitian ini dan berdasarkan pada identifikasi masalah yang sudah ditemukan, maka penelitian ini akan dibatasi pada :

1. Responden aspek Penilaian Kinerja dalam penelitian ini adalah dari Pegawai Negeri Sipil yang menerima Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP) berdasarkan pengisian aplikasi e-Kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Indikator variabel Pelatihan pada penelitian ini mengacu pada pendapat Sofyandi (2008:114)
3. Indikator variabel Kompetensi pada penelitian ini mengacu pada pendapat Wibowo (2016)
4. Indikator variabel Budaya kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Ndraha (2012)
5. Indikator variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Wibowo (2017:180)
6. Indikator variabel Kinerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Tampi (2014: 57)

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian ini merupakan penelitian empiris, dimana referensi empiris atau penelitian terdahulu yang sejenis menjadi rujukan utama dalam membangun hubungan penelitian. Sehingga penelitian ini memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang relevan :

1. Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021) meneliti tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara di RSUD Embung Fatimah Batam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional, dan stres kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara secara parsial dan simultan. Populasi penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara sebanyak 237 orang. Sampel terdiri dari 70 responden yang diambil dengan rumus Slovin dengan metode random sampling. Data penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 26. Hasil penelitian pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, komitmen organisasional

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, dan stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

2. Jafar, A. (2020) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas BKPSDM Kab. Gowa. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja baik secara simultan maupun parsial pada dinas BKPSDM Kab Gowa. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, menggunakan data yang bersifat angka-angka dianalisis melalui statistik. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh yang secara langsung memilih jumlah keseluruhan pegawai yakni 41 orang pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada pegawai yang dianggap sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Data dianalisis menggunakan uji diantaranya : uji validasi, dan reliabilitas, uji analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, uji f test dan uji t test, uji keefisien determinasi, dengan bantuan software SPSS 21. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan, secara simultan, dan secara parsial terhadap prestasi kerja pada dinas BKPSDM Kab Gowa. Variabel pelatihan dan pengembangan karir memiliki koefisien regresi positif (+) yang menunjukkan suatu hubungan searah, dengan kata lain, pelatihan dan

pengembangan karir akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada dinas BKPSDM Kab Gowa.

3. Junaidi, S. M., & Shabri, M. (2020) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan partisipatif, disiplin kerja, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Objeknya adalah BKPSDM Pidie Jaya. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 40 orang yang diambil dengan metode sensus, dan semuanya adalah PNS. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS), dengan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 3. pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 4. kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, 5. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; 6. pelatihan memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, dan; 7. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Semua temuan ini memperkuat teori-teori kausalitas sebelumnya dan berkontribusi pada ranah sains menjadi premis-premis baru. Orisinalitas terletak pada uji model yang menggunakan PLS, dan kombinasi teori-teori kausalitas. Batasannya terletak pada jumlah variabel dengan satu objek. Model penelitian juga memberikan beberapa pembaruan perspektif kepada pemangku kepentingan praktis terutama untuk BKPSDM Pidie Jaya.

4. Susilowati, Y., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020) meneliti tentang pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Awal Bros Batam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, dan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi, budaya organisasi, dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 278 perawat yang diambil dari Departemen Keperawatan Rumah Sakit Awal Bros Batam. Sampel yang diambil berdasarkan Slovin dengan batas kelonggaran 5% sebanyak 153 perawat. Alat analisis regresi dalam penelitian dengan menggunakan software SPSS (Statistical Package for the Social Science). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka menghasilkan kesimpulan penelitian yaitu: Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam.

5. Hendra, H. (2020) meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasi dengan kemampuan yang di miliki sumber daya manusianya. Artinya kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebaskan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya. Di samping itu, pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja antara lain faktor budaya, pelatihan dan motivasi kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
6. Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019) meneliti tentang pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor

BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 46 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 46 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data dianalisis menggunakan uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial diklat, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Prasetyo, R. (2019) meneliti tentang pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. Tujuan dari penelitian ini ada untuk menguji pelatihan, lingkungan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening. menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 100 karyawan Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan Jakarta. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan random sampling. *Partial Least Square (PLS)* digunakan

untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat (1) pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) terdapat pengaruh positif signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (3) terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. kemudian, (4) terdapat pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) terdapat lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (6) terdapat budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (7) terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. selain itu, ditemukan (8) pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja, (9) terdapat lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan (10) terdapat budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

8. Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019) meneliti tentang pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang baik secara partial maupun simultan Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang berjumlah 48 pegawai yang merangkap menjadi sampel penelitian pada penelitian ini (sampel jenuh). Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan angket. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 22. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan dari kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Sedangkan pengaruh secara parsial untuk kompetensi pegawai yaitu sebesar 10,36%, budaya organisasi sebesar 13,98%, dan kepuasan kerja sebesar 25,20%. Untuk variabel disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena nilai signifikansinya 0,430 dan hanya memberikan pengaruh sebesar 1,46%.

9. Girsang, Wulan Sari (2019) meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. Kinerja karyawan merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan atas usaha atau prestasi yang diperolehnya. Kinerja karyawan adalah bentuk awal untuk memperoleh tujuan dari perusahaan. Untuk memperoleh kinerja ada berbagai langkah atau faktor penentu. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sampel yang diambil sebanyak 148 dari total karyawan yang

berjumlah 234 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah primer dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa : budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau dan secara simultan budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

10. Rafiie, D. S., Azis, N., & Idris, S. (2018) meneliti tentang pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerjaterhadap kepuasan kerja pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mendeskripsikan kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, (2) pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (4) pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, (5) pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, (6) pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, (7) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (8) pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, (9) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (10) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (11) pengaruh tidak langsung kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan

kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat, dengan objek penelitian adalah kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,27, gaya kepemimpinan sebesar 4,21, budaya kerja sebesar 4,19, lingkungan kerja sebesar 4,32, kepuasan kerja pegawai sebesar 4,25 dan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat sebesar 4,18, sehingga semua variabel secara deskriptif sudah berjalan dengan baik. Hasil pengujian membuktikan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, kemudian kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

11. Supiyanto, Y. (2015) meneliti tentang pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan koperasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan koperasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP (Koperasi Simpan Pinjam) yang tersebar di

Kabupaten Tuban. Adapun teknik sampling yang akan digunakan adalah gabungan teknik Area sampling dan Random Sampling Sederhana dengan jumlah sampel 103 karyawan. Analisis data menggunakan teknik *Path Analysis* dengan model trimming. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 1) kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 5) kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 9) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

12. Lingga, D. E. L. (2014) meneliti tentang pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR di Tanjungpinang. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis : 1) Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja pegawai keuangan. 2) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai keuangan. 3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai keuangan. Penelitian ini terdiri dari 4 variabel penelitian. 1 variabel dependen (kinerja) dan 3

variabelindependen (komitmen, budaya kerja dan motivasi). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai keuangan BPR di Tanjungpinang dan Bintan yang berjumlah 33 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai keuangan. 2) Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan. 3) Motivasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai keuangan.

13. Gijoh, R. (2013). Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. Jenis penelitian adalah asosiatif dan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Sampel penelitian ini adalah 44 orang karyawan *outsourcing* Hotel Sintesa Peninsula Manado. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* pada Hotel Sintesa Peninsula Manado baik secara simultan maupun parsial. Hasil temuan menyimpulkan motivasi yang diberikan pimpinan sudah baik sehingga karyawan merasa puas, dan standar kompetensi yang diterapkan pihak perusahaan kepada karyawan baik melalui berbagai pelatihan sudah berjalan dengan baik, juga meskipun di dalamnya ada karyawan yang

berasal dari latar belakang yang berbeda namun budaya di Hotel Sintesa

Peninsula sudah cukup kondusif untuk kepuasan kerja karyawan.

Berikut ini tabel penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021).	Hasil penelitian pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, dan stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
2	Jafar, A. (2020)	pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan, secara simultan, dan secara parsial terhadap prestasi kerja pada dinas BKPSDM Kab Gowa	a. Karakteristik objek penelitian b. Penggunaan variabel pelatihan dan kinerja pegawai, c. Instrumen penelitian	a. penggunaan variabel pengembangan karir b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. Permasalahan pada objek penelitian d. Teknik penentuan sample
3	Junaidi, S. M., & Shabri, M. (2020).	1. kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 3. pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 4. kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, 5. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; 6. pelatihan memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, dan; 7. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	a. Karakteristik objek penelitian b. Penggunaan variabel pelatihan dan kinerja pegawai, c. Instrumen penelitian	a. penggunaan variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja organisasi b. Teknik Analisa data SEM-PLS c. Permasalahan pada objek penelitian d. Teknik penentuan sample

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
4	Susilowati, Y., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020).	Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam, Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Awal Bros Batam.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
5	Hendra, H. (2020).	secara parsial budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
6	Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019).	secara parsial diklat, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	a. Penggunaan variabelKepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
7	Prasetyo, R. (2019)	terdapat (1) pengaruh positif signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) terdapat pengaruh positif signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (3) terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. kemudian, (4) terdapat pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) terdapat lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, (6) terdapat budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (7) terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. selain itu, ditemukan (8) pengaruh secara langsung pelatihan terhadap kinerja	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja, (9) terdapat lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan (10) terdapat budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.		
8	Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019)	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan dari kompetensi pegawai, budaya organisasi, disiplin pegawai, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Sedangkan pengaruh secara parsial untuk kompetensi pegawai yaitu sebesar 10,36%, budaya organisasi sebesar 13,98%, dan kepuasan kerja sebesar 25,20%. Untuk variabel disiplin pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai karena nilai signifikansinya 0,430 dan hanya memberikan pengaruh sebesar 1,46%.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
9	Girsang, Wulan Sari (2019)	budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau dan secara simultan budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
10	Rafiie, D. S., Azis, N., & Idris, S. (2018).	kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, kemudian kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample

No	Peneliti / Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
11	Supiyanto, Y. (2015).	kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 5) kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 9) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
12	Lingga, D. E. L. (2014).	1) Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai keuangan. 2) Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan. 3) Motivasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai keuangan.	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample
13	Gijoh, R. (2013).	motivasi, kompetensi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan outsourcing pada Hotel Sintesa Peninsula Manado baik secara simultan maupun parsial	a. Penggunaan variabel Kepuasan kerja dan kinerja pegawai, b. Instrumen penelitian c. Karakteristik objek penelitian d. Alat analisis SPSS	a. Permasalahan pada objek penelitian b. Teknik Analisa data Regresi linier berganda c. penggunaan variabel diklat, promosi. d. Teknik penentuan sample

Sumber : Berbagai jurnal (2022)

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penyusunannya. Setiap penelitian terdahulu umumnya terdapat

penggunaan variabel yang juga digunakan dalam penelitian ini, yang nantinya sebagai bahan pembanding dalam pembahasan hasil penelitian. Dari persamaan dan perbedaan sebagaimana tersaji dalam tabel ringkasan di atas, penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu, diantaranya: penggunaan indikator pada Pelatihan, Kompetensi, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Hal lain yang membedakan adalah fokus permasalahan penelitian ini yaitu pencapaian realisasi kinerja dalam aplikasi e-Kinerja sesuai dengan fenomena yang diamati pada obyek yang menyatakan bahwa masih kurangnya efektivitas kinerja pegawai dalam peningkatan kompetensi terutama pada penggunaan e-kinerja berbasis IT.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Stoner (2006) mendefinisikan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.” Hal yang hampir senada dinyatakan oleh Terry (2010) mendefinisikan manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Robbins dan Coulter (2010) mendefinisikan manajemen adalah melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain,

sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.” Mathis dan Jackson (2012) dan Hasibuan (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut Siagian (2013), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Adapun menurut Hasibuan (2011), “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

2.2.2. Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut Mangkuprawira (2002:135) adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Pelatihan menurut Dessler (2006:280) bahwa merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007:16) sebagai “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pelatihan merupakan peroses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh afektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan

kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak (Sastrohardiwiryo:2001). Sedangkan menurut Rivai, (2010:226) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Menurut Jusmaliani (2011) pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan.

Bangun pelatihan sendiri menurut Wilson (2012) adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Menurut Simamora dalam Wilson (2012) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jusmaliani (2011), latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Arti pendidikan dan pelatihan menurut Notoadmodjo (2009:16) yaitu upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Pendidikan dan pelatihan menurut Ambar (2009:219) artinya suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

2.2.2.1 Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut. Menurut Panggabean (2002:41) tujuan dilakukan program pelatihan dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

Kepentingan pegawai :

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
2. Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

Kepentingan Organisasi :

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
2. Penghematan. Dengan pelatihan dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
3. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
4. Memperkuat komitmen pegawai.

Perusahaan yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk

kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

2.2.2.2 Manfaat dan Pentingnya Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Tanjung (2003:94) manfaat program pelatihan bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk :

a) Pegawai baru

Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.

b) Perubahan teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan memengaruhi susunan pegawai suatu

organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.

c) Mutasi

Pendidikan dan pelatihan diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai.

d) Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

2.2.2.3 Faktor - faktor Yang Memengaruhi Pelatihan

Ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan menurut Hariandja (2002 : 168), yaitu:

a. Pengenalan awal

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

b. Perubahan - perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja

Perubahan - perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas

Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

d. Menyesuaikan dengan peraturan - peraturan yang ada

Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

2.2.2.4 Dimensi – dimensi Program Pelatihan

Dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya menurut Sofyandi (2008:114) dapat diukur melalui:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

2.2.3 Pengertian Kompetensi

Secara konseptual menurut peneliti, Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP). Menurut Wibowo (2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Menurut Edison dkk (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keuanggulan yang

didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut Rivai (2013) Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Pengertian kompetensi oleh Moeheriono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Sutrisno (2012) Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Pengertian dan arti kompetensi menurut Rivai dan Sagala (2013) adalah : kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang

mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.

Menurut Wibowo (2012) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Rosidah, (2013) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai

sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan trait dan motive letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Dari beberapa pendapat para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP).

2.2.3.1 Faktor-faktor yang memengaruhi Kompetensi

Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi menurut Wibowo (2016), adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang memengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak

inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2. Keahlian atau Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat memengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

4. Karakteristik Personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh

terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meingkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

6. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang memengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai

sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

7. Kapasitas Intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

2.2.4 Pengertian Budaya Kerja

Definisi budaya kerja menurut Schein (2014:17) adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013),

adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2012:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Arti kata budaya secara terminologis, budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinu, konvergen. Budaya berasal dari kata bahasa latin colere yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau

bertani. Kemudian, dalam bahasa Inggris disebut culture (Khaerul Umam, 2010). Setiap elemen terbangun oleh beberapa komponen utamanya, yaitu nilai-nilai (baik atau buruk, diterima atau ditolak), norma-norma (tertulis dan tidak tertulis, simbol-simbol (warna logo suatu perusahaan), bahasa, dan pengetahuan. (Khaerul Umam, 2010).

Lebih lanjut (Khaerul Umam, 2010) menjelaskan Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan

Jadi, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup dan tercermin dalam sikap para anggota organisasi. Dengan memiliki budaya kerja maka anggotanya akan memiliki cita-cita yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu budaya kerja akan mendorong para karyawan bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang tinggi

2.2.4.1 Unsur-unsur Budaya Kerja

Unsur-unsur budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2012:209), yaitu :

1. Anggapan dasar tentang kerja Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi

pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.

2. Sikap terhadap pekerjaan Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras kerasnya.
3. Perilaku ketika bekerja Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.
4. Lingkungan kerja dan alat kerja Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
5. Etos kerja Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental Qbudaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya kerja dalam organisasi menurut Ndraha (2012) adalah :

1. Perilaku pemimpin yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.

3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.
4. Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dengan demikian pemimpin dapat mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

2.2.5. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Wibowo (2017: 170) adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang

diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Sutrisno (2014 : 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Sutrisno, (2019:75) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Nurhayati (2016) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Sari (2016) Kepuasan Kerja adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana orang merasa mengenai pekerjaan mereka secara

keseluruhan serta berbagai aspek didalamnya. Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Wilson Bangun (2012 ; 327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley dan Yukl (2010:221) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan

pengalamannya serta harapanharapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Edy Sutrisno (2014:75) juga mengutip pendapat Handoko (2010:113), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Adapun definisi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011: 117) menyatakan “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas”. Menurut Kaswan (2017:283) menyatakan “Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting”. Sementara itu Wibowo (2016:413) menyatakan “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu kelompok kerja atau organisasi pada akhirnya akan digambarkan sebagai tingkat produktivitas (productivity) kerja karyawan, tingkat kehadiran/absen serta keluar dan masuk karyawan yang tinggi (turn over rates) dalam suatu kelompok kerja atau organisasi.

Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa (2011: 263) “Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan.”. Sedangkan menurut Kaswan (2017: 193) menyebutkan kepuasan kerja sebagai konsep yang terlalu sempit, namun ada tiga dimensi yang diterima umum yaitu: a. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak dapat dilihat, melainkan dapat disimpulkan. b. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. c. Kepuasan kerja merepresentasikan beberapa sikap yang terkait. Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi menggambarkan karakteristik pekerjaan yang paling penting mengenai respons afektif, pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, peluang promosi, supervise/pengawasan dan rekan kerja.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar

karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan.

Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dalam hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi.

2.2.5.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proes perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors. Pada umumnya orang mengaharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas,

pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Berdasarkan penjelasan di atas maka

dapat di simpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.2.5.2 Penyebab kepuasan kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional /genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/genetic components* (komponen genetik).

2.2.5.3 Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai menurut Wibowo (2017:180), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar,

kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.
4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut.

2.2.6 Pengertian Kinerja

Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli, diantaranya: Menurut Campbell (diterjemahkan oleh Armstrong, 2014:31): *“Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.”* (“Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem”) Definisi Kinerja menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:63) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Kaswan (2012:187) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau unjuk kerja”. Jadi dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu definisi kinerja menurut Wibowo (2016:2) yaitu “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara

mengerjakannya. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

2.2.6.1 Arti Penting Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:12), “Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Jadi fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggungjawab langsung dalam kinerja harus pula dievaluasi secara periodik”. Menurut Kaswan (2012:211), “Penilaian kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja, sudah lama merupakan sistem yang diperdebatkan, bahkan dalam organisasi hirarki. Namun demikian, kinerja yang memiliki banyak fase, sebagai latihan observasi dan penilaian, proses umpan balik dan intervensi organisasi masih amat diperlukan.” Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 197), “Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.”

Berdasarkan pendapat yang ada, maka dapat disimpulkan kinerja mempunyai arti yang sangat penting karena merupakan sesuatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Sebagian

kerja sistem penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk meminimalkan risiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia.

2.2.6.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:67) yaitu “Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

- 1) *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*”.

Suwatno dan Priansa (2011:195) memberikan batasan terhadap penilaian kinerja yaitu, “Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian dan penghargaan atau penggajian”. Penilaian kinerja para karyawan secara obyektif untuk kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi karyawan maupun bagi karyawan.

Sementara itu bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan atau faktor yang memengaruhi dimana menurut Kaswan (2012:212) diantaranya :

1. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
2. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi tempat pekerjaan itu.
3. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin.
4. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi.

2.2.6.3 Indikator Kinerja

Tujuh indikator utama dari kinerja menurut Wibowo (2016:85-88) terdapat yaitu :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan juga

bulan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan

pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator dari kinerja menurut Fauzi (2014: 175) yaitu: 1) Keterampilan kerja Penguasaan pegawai mengenai prosedur (metode/teknik/tata cara/peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya. 2) Kualitas pekerjaan. Kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. 3) Tanggung jawab Kesiapan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan /

kelalaian dan kecerobohan pribadi. 4) Prakarsa Kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide / gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas. 5) Disiplin Kesiediaan pegawai dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk / pulang kerja, jumlah kehadiran dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas. 6) Kerjasama Kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka penyelesaian tugas. 7) Kuantitas pekerjaan Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

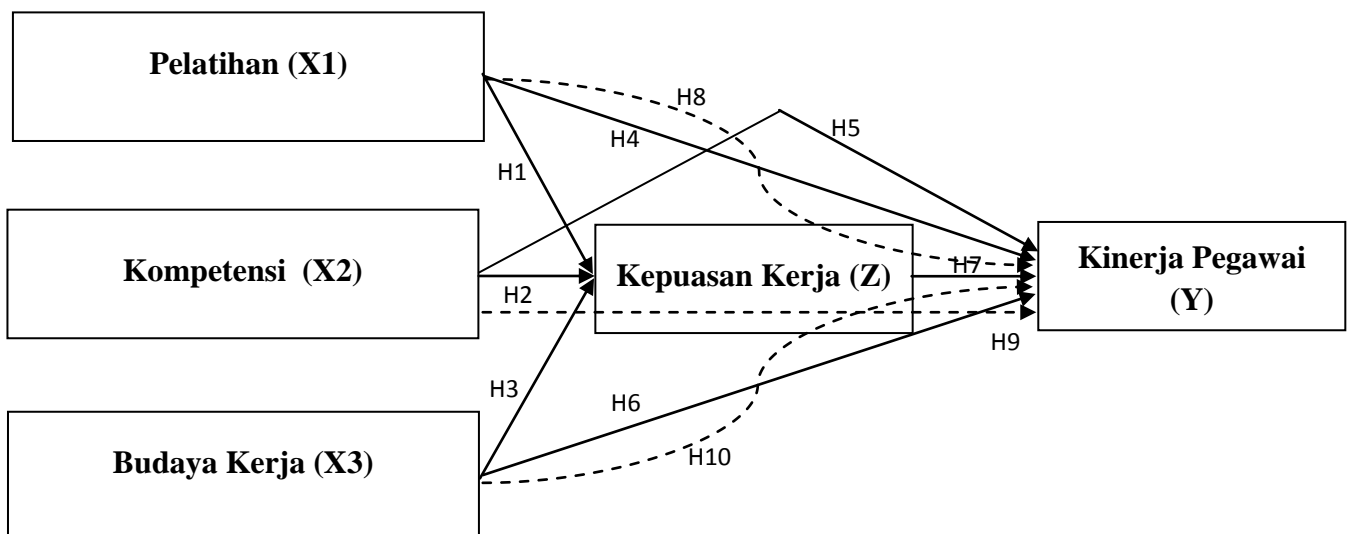
Sedangkan menurut Tampi (2014: 57) indikator dari kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal penting. Dalam hal ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Diolah peneliti tahun 2022

Keterangan :

garis _____ : Pengaruh secara langsung.

garis - - - - - : Pengaruh secara tidak langsung.

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 2.1 menunjukkan hubungan antar variabel bebas yakni pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pengembangan kerangka konseptual tersebut dibangun atas dasar konsep teori dan penelitian terdahulu.

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atas suatu fenomena. Hipotesis juga bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Widagdo, S dan Yuniorta IH, 2020). Berdasarkan hasil dari kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini secara konseptual dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih. Menurut Wilson (2012) Bangun pelatihan sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Menurut Simamora dalam Wilson (2012) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jusmaliani (2011), latihan adalah suatu proses mengembangkan

pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Arti pendidikan dan pelatihan menurut Notoadmodjo (2009:16) adalah upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

H1 : pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4.2 Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja.

Kompetensi menurut Sutrisno (2012) adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Pengertian dan arti kompetensi menurut Rivai dan Sagala (2013) adalah : kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.

Kompetensi menurut Wibowo (2012) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung

bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Level kompetensi menurut Rosidah, (2013) adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan

program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

H2 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4.3 Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2012:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang

dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

H3 : budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4.4 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh afektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak (Sastrohardiwiryo:2001). Sedangkan menurut Rivai, (2010:226) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti

misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Menurut Jusmaliani (2011) pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan.

Pelatihan menurut Dessler (2006:280) merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007:16) sebagai “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

H4 : pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.5 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi menurut Edison dkk (2016) adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap. Menurut Rivai (2013) Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Pengertian kompetensi oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja

individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

H5 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.6 Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut Khaerul Umam (2010) menjelaskan Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi, dan memuaskan. Arti kata budaya secara terminologis, budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya,

karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinu, konvergen. Budaya berasal dari kata bahasa latin colere yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian, dalam bahasa Inggris disebut culture (Khaerul Umam, 2010). Setiap elemen terbangun oleh beberapa komponen utamanya, yaitu nilai-nilai (baik atau buruk, diterima atau ditolak), norma-norma (tertulis dan tidak tertulis, simbol-simbol (warna logo suatu perusahaan), bahasa, dan pengetahuan. (Khaerul Umam, 2010).

H6 : budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Sutrisno, (2019, P.75) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Nurhayati (2016) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat

memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Sari (2016) Kepuasan Kerja adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana orang merasa mengenai pekerjaan mereka secara keseluruhan serta berbagai aspek didalamnya. Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

H7 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.8 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

Bangun pelatihan sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif, Wilson (2012). Menurut Simamora dalam Wilson (2012) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jusmaliani (2011), latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Edy Sutrisno (2014:75) juga mengutip pendapat Handoko (2010:113), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013 : 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya

Kinerja menurut Wibowo (2016:2) yaitu “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

H8 : pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2.4.9 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Rosidah, (2013) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Perasaan pekerja terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Menurut Sutrisno, (2019, P.75) Kepuasan Kerja

adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Nurhayati (2016) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Definisi Kinerja menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:63) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

H9 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2.4.10 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

Hadari Nawawi (2013), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap

kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Menurut Kaswan (2012:187) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau unjuk kerja”. Jadi dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

H10 : budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Menurut Sugiyono (2012:144) pengertian objek penelitian adalah sebagai berikut: “Objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal objektif, valid, dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu)”. Objek dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dan sampel dapat digunakan sebagai sumber data. Bila hasil penelitian akan digeneralisasikan, maka sampel yang digunakan sebagai sumber data harus representatif dapat dilakukan dengan cara mengambil sampel dari populasi secara random sampai jumlah tertentu (Riduwan, 2014:37). Menurut Sugiyono (2016:80), definisi populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang

berjumlah 2.391 orang. Oleh karena itu dilakukan pengambilan sampel untuk penelitian ini.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2016:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi tersebut memiliki jumlah yang besar, sehingga peneliti menggunakan sampel dari populasi tersebut. Sampel dilakukan karena keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi dana, waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang sangat banyak. Oleh karena itu sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi, dan jumlah sampel harus *representative*. Anggota sampel yang tepat digunakan menurut Sugiyono (2013:116) dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. Semakin besar jumlah sampel dari populasi yang diteliti, maka semakin kecil peluang kesalahan, begitupun sebaliknya. Roscoe (1975) yang dikutip Sekaran (2006 : 130) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel, Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Menurut Arikunto (2017:173) mengatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari 100 maka seluruh populasi menjadi sampel penelitian, tetapi jika subjeknya lebih dari 100 maka dapat diambil 10-15% atau 15-25%. Mengacu pada pendapat diatas dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 450 reponden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non probability sampling* yaitu metode *purposive sampling*. *Purposive sampling*

adalah teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sampel diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi tersebut dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sugiono, 2012). Pertimbangan yang digunakan dalam memilih responden berdasarkan ketentuan sebagai berikut :

- a) Responden yang memiliki jabatan eselon III & IV.
- b) Memiliki masa kerja jabatan ≥ 5 Tahun.
- c) Pegawai yang pernah mengikuti workshop e-Kinerja

3.3 Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015:59) pengertian pendekatan deskriptif adalah: “Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”. Sedangkan menurut Moch. Nazir (2011:54) pengertian pendekatan deskriptif sebagai berikut: “Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari metode deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel menurut Widagdo, S., Muhaimin D., & Yuniorita, I.H. (2021) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari atau ditarik kesimpulannya. Untuk memudahkan pemahaman tentang status variabel yang dikaji, maka identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel independen (X)

Menurut Sugiyono (2015: 64) variabel independen adalah: “Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Adapun variabel independen dalam penelitian ini ialah: pelatihan (X1) kompetensi(X2) dan budaya kerja (X3).

2. Variabel *intervening* (Z)

Menurut Sugiyono (2015: 66) “Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah : kepuasan kerja (Z)

3. Variabel dependen (Y)

Menurut Sugiyono (2015: 64) variabel dependen adalah: “Variabel yang sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah : kinerja pegawai (Y)

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Nurdin dan Hartati (2019:122) adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena. Nurdin dan Hartati (2019:122) menambahkan bahwa proses mendefinisikan berarti menggambarkan variabel dengan sedemikian rupa sehingga variabel tersebut hanya memiliki satu makna atau tidak memiliki makna ganda. Makna ganda akan membuat variabel tersebut bias dan memengaruhi penelitian yang ada. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian.

3.5.1 Dimensi Variabel Pelatihan (X1)

Pelatihan menurut Jusmaliani (2011) adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Sofyandi (2008:114) dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- X1.1. Isi pelatihan, yaitu keseluruhan isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pegawai ASN seluruh Kabupaten Bondowoso.
- X1.2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk pegawai ASN seluruh Kabupaten Bondowoso dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

- X1.3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong pegawai untuk belajar.
- X1.4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- X1.5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah sarana dan prasarana memuaskan.

3.5.2 Dimensi Variabel Kompetensi (X2)

Sutrisno (2012) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Wibowo (2016), Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

X2.1. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang memengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

X2.2. Keahlian atau Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

X2.3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat memengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

X2.4. Karakteristik Personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemaarah atau

penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meingkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

X2.5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

X2.6. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang memengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

X2.7. Kapasitas Intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

3.5.3 Dimensi Variabel Budaya Kerja (X3)

Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Menurut Ndraha (2012) faktor-faktor yang memengaruhi budaya kerja dalam organisasi adalah :

- X3.1. Perilaku pemimpin yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
- X3.2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.
- X3.3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.

- X3.4. Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
- X3.5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
- X3.6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
- X3.7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
- X3.8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

3.5.4 Dimensi Variabel kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja menurut Priansa (2014:291) merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai menurut Wibowo (2017:180), yaitu :

- Z1.1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar,

kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

- Z1.2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- Z1.3. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan..
- Z1.4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut.

3.5.5 Dimensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja menurut Kaswan (2012:187) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Adapun aspek-aspek indikator kinerja (*performance*) menurut Tampi (2014: 57) indikator dari kinerja karyawan yaitu :

- Y1.1. Kualitas Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- Y1.2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- Y1.3. Ketepatan Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Y1.4. Efektifitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Y1.5. Kemandirian. Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

3.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Menurut Firdaus (2019:18), data primer dapat dikumpulkan melalui daftar pertanyaan, wawancara, dan observasi langsung. Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini juga berasal dari berbagai literatur seperti penelitian sebelumnya, dan buku-buku yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah

sumber data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden yaitu dengan kuesioner atau biasa dipakai dalam wawancara berisi daftar pertanyaan yang telah diberikan kepada responden (Notoatmodjo, 2010). Lembar kuesioner berisi pertanyaan tentang identitas responden, nomor responden, umur responden, alamat, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan pengetahuan responden. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari pihak lain yang mana data tersebut mereka jadikan sebagai sarana untuk kepentingan mereka sendiri (Sugiama, 2008). Dalam penelitian ini, pengumpulan data sekunder mengambil dari data seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang diperoleh pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Sedangkan referensi mengambil dari telaah dokumen, literatur, jurnal penelitian, internet.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2010). Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian kali ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. Selanjutnya dijelaskan oleh Sugiyono (2010) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena penghitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan (Observasi)

Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan. Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui kinerja seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

2. Kuesioner (Angket)

Metode kuesioner menurut Sugiyono (2013) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Data yang ingin diperoleh peneliti yakni dengan cara memberi angket kepada seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso dengan pemberian nilai menggunakan skala *likert*. Skala *likert* menurut Sugiyono (2013) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penentuan skor penelitian dari ketiga variabel dalam penelitian ini, pengukurannya ditentukan dari masing-masing variabel dari indikatornya maka dengan menggunakan skala *likert* dan kriteria pengukurannya dapat dilihat Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Pemberian Skor (Penilaian)

Skala Likert Pada Pertanyaan Tertutup dan Terbuka Pilihan Jawaban.	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2012:62)(2)

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya, Sugiyono (2012). Dari metode pengumpulan data ini dokumen data seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang di peroleh dari BKPSDM Kabupaten Bondowoso dengan memfokuskan pada Bidang Penilaian dan Kinerja Aparatur Sipil Negara terutama pada

peningkatan kepuasan kinerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai serta jurnal penelitian terdahulu dipilih untuk memudahkan peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung.

4. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancara. Dalam penelitian ini responden yang diwawancara adalah seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

3.8 Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, tahap pengolahan data yang dipergunakan meliputi beberapa tahap (Santoso dan Tjiptono, 2004):

1 Editing

Tahap awal analisis data adalah melakukan edit terhadap data yang telah dikumpulkan dari hasil survey lapangan. Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui kesalahan-kesalahan yang terdapat di dalam sampel, (Rangkuti, 1997) sehingga hasilnya dapat diyakini bahwa:

- a. Data benar-benar akurat.
- b. Konsisten dengan informasi yang lain.
- c. Lengkap.
- d. Siap untuk dilakukan koding dan tabulasi.

2 Coding

Data yang berupa data kualitatif harus dikuantifikasi, yaitu mengubah sebuah data kualitatif atau yang berupa kata-kata (huruf) menjadi sebuah angka. Tujuannya adalah untuk memudahkan memasukkan data ke dalam komputer atau ke dalam lembar tabulasi.

3 *Scoring*

Proses penentuan skor atas jawaban responden yang dilakukan dengan membuat klasifikasi dari kategori yang tergantung pada anggapan atau opini responden. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan analisis data adalah statistik deskriptif dengan menggunakan skala *likert*. Menurut (Ghozali, 2005), skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut skala *likert*, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Ragu-ragu atau Netral (R)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

4 *Tabulation*

Menyajikan data-data yang diperoleh dalam bentuk tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses tabulasi selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 25 *for windows* 10.

3.9 Teknik Analisis

Ghozali. (2005) menyatakan bahwa “Tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung didalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan masalah”.

3.9.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.9.2.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa: “Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika koefisien korelasinya sama atau di atas 0,30 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya kurang dari 0,30 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Pearson Product Moment* berikut:

$$r = \frac{N(\sum Y) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

r = Korelasi

X = Skor per Item dalam Variabel

Y = Skor Total Item dalam Variabel

N = Jumlah Responden

3.9.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sugiyono (2016:168) menyatakan penelitian yang reliabel adalah: “Bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda”. Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar. Menurut Sugiyono (2016:184), mengemukakan bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6.

3.9.2. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif menurut Sugiyono (2012) adalah “Metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”. Untuk memperoleh gambaran tentang Pengaruh pelatihan, kompetensi dan budaya kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan kuesioner diberikan kepada seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso maka skor jawaban

responden akan dianalisis secara deskriptif. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif ini dimaksudkan agar memperoleh gambaran dan data secara sistematis yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan sehingga penulis dapat mengolah dan menyajikan data yang sistematis, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut Narimawati (2007), analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam kategori baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik terlebih dahulu harus menentukan nilai indeks minimum, maksimum dan intervalnya serta jarak intervalnya sebagai berikut:

1. Nilai indeks minimum adalah skor minimum dikali jumlah pertanyaan dikali jumlah responden.
2. Nilai indeks maksimum adalah skor tertinggi dikali jumlah pertanyaan dikali jumlah responden.
3. Interval adalah selisih antara nilai indeks maksimum dengan nilai indeks minimum.
4. Jarak interval adalah interval dibagi dengan jumlah jenjang yang diinginkan.

3.9.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan tahap awal yang digunakan sebelum analisis regresi linier. Menurut Ghazali (2011) mengemukakan ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang cepat terjadi dalam penggunaan model regresi, yaitu multikolinearitas dan heteroskedastisitas, untuk lebih jelas sebagai berikut:

3.9.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Ghozali, 2011). Cara umum untuk mendeteksi adanya multikolinear dalam model ini ialah dengan melihat bahwa adanya R^2 yang tinggi dalam model tetapi tingkat signifikansi t-statistiknya sangat kecil dari hasil regresi tersebut dan cenderung banyak yang tidak signifikan. Selain itu untuk menguji multikolinearitas, bisa dilihat matrik korelasinya. Jika masing-masing variabel bebas berkorelasi lebih besar dari 80% maka termasuk yang memiliki hubungan yang tinggi atau ada indikasi multikolinearitas. Uji multikolinearitas dapat dilakukan untuk hasil regresi untuk kedua model yang akan diestimasi. Caranya adalah dengan mencari angka *tolerance*, dimana *tolerance* adalah nilai $1-R^2$. R^2 disini adalah koefisien determinasi dari regresi atas suatu variabel bebas terhadap sisa variabel bebas lainnya. Setelah angka *tolerance* diperoleh selanjutnya dicari angka VIF. Angka VIF (*Variance Inflation Factor*) yang merupakan kebalikan (resiprokal) dari *tolerance*. Dengan demikian semakin tinggi nilai *tolerance* semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Sedangkan untuk VIF, semakin rendah nilai VIF semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Batasan nilai maksimum VIF yang biasa digunakan untuk menjustifikasi adanya kolineritas adalah 10.

3.9.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain berbeda maka

disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Deteksi dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu dalam grafik dimana sumbu X dan Y telah diproduksi.

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur seperti gelombang, melebar, kemudian menyempit, maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika titik-titik ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal Ghozali, (2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005) :

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.9.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data menurut Sani & Maharani (2013:61) merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani dan Maharani, 2013:74). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel (endogen) Riduwan dan Kuncoro (2008) dalam Sani dan Maharani (2013:74). Menurut Riduwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandardkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS versi 16, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig.T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9.4.1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan (X1) kompetensi (X2) dan budaya kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) seluruh pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui

signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Z serta Y, apakah variabel X1, X2 dan X3 (pelatihan, kompetensi dan budaya kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Z dan Y (kepuasan kerja dan kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas (pelatihan, kompetensi dan budaya kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja pegawai).

Ha : Variabel-variabel bebas (pelatihan, kompetensi dan budaya kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (system persamaan simultan). Analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut :

Z kepuasan kerja = ρ_{zx1} pelatihan + ρ_{zx2} kompetensi + ρ_{zx3} budaya kerja.

Y kinerja pegawai = ρ_{yx1} pelatihan + ρ_{yx2} kompetensi + ρ_{yx2} budaya kerja + ρ_{yz} kepuasan kerja.

3.9.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan.

(1) Pengaruh X1 terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X1 \rightarrow Y = (\rho_{yx1}) \cdot (\rho_{yx1}) = \dots$$

$$\text{Indirect; } X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{zx1}) \cdot (\rho_{yz}) = \dots +$$

$$\text{Total Effect; } = \dots$$

(2) Pengaruh X2 terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X2 \rightarrow Y = (\rho_{yx2}) \cdot (\rho_{yx2}) = \dots$$

$$\text{Indirect; } X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{zx2}) \cdot (\rho_{yz}) = \dots +$$

$$\text{Total Effect; } = \dots$$

(3) Pengaruh X3 terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X3 \rightarrow Y = (\rho_{yx3}) \cdot (\rho_{yx3}) = \dots$$

$$\text{Indirect; } X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{zx3}) \cdot (\rho_{yz}) = \dots +$$

$$\text{Total Effect; } = \dots$$

Berdasarkan pada nilai pengaruh total di atas, maka dapat ditunjukkan jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel X1 X2 dan X3 terhadap variabel Y melalui variabel Z.

3.9.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X dan Z yaitu pelatihan, kompetensi, budaya kerjadan kepuasan kerja terhadap variabel Y yaitu kinerja pegawai yang dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:.

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots \dots P_{ep}^2$$

3.9.4.4 Uji Deteksi Pengaruh Variabel Mediator (*Sobel Test*)

Variabel intervening atau mediator adalah tipe variabel yang mempengaruhi hubungan variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Uji deteksi variabel mediator (intervening) dalam penelitian ini menggunakan uji sobel (*sobel test*). *Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh penngaruh A terhadap B melalui C. Dalam hal ini C merupakan mediator hubungan dari A ke B. Untuk menguji seberapa besar peran C dalam memediasi

pengaruh A ke B digunakan uji sobel. Dimana *Sobel test* menggunakan uji Z dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2) + (a^2SEb^2)}}$$

Keterangan:

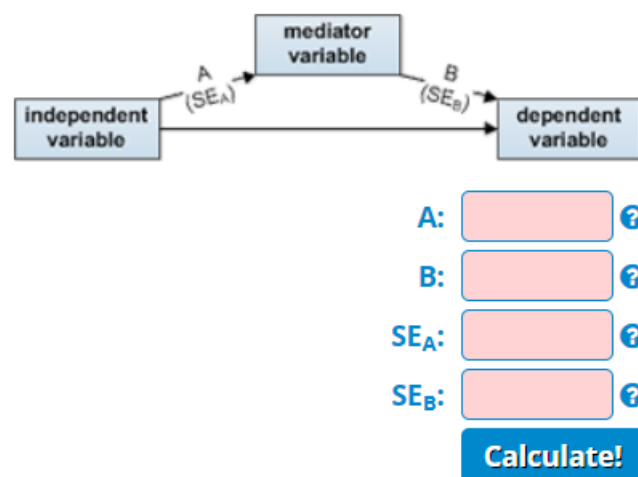
a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap dependen

SEa = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SEb = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Untuk memastikan hasil perhitungan adalah tepat, Peneliti juga menggunakan kalkulator online untuk *sobel test* yang diakses melalui web <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>.



Gambar 3.1 Kalkulator *Sobel Test*

Sumber: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso beralamat di Jalan Letnan Amir Kusman No 2 Bondowoso. Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial maka dibutuhkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Pegawai ASN memiliki tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui

pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Pegawai ASN harus memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tatakelola pemerintahan yang baik

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, dilakukan desentralisasi sebagian urusan kepegawaian kepada daerah.

Desentralisasi yang dilakukan sebagai urusan kepegawaian kepada pemerintah daerah, terdapat beberapa fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan pengembangan dan pembinaan karir pegawai. Kepala Daerah sebagai pejabat pembina kepegawaian di daerah dalam penyelenggaraan manajemen karir yaitu dalam melakukan promosi maupun mutasi terkesan dilakukan tanpa pertimbangan profesional, bahkan ada kecenderungan dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan yang tidak rasional.

Responden penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 450 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja. Karakteristik ini diperoleh dari

jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan. Karakteristik responden ini oleh peneliti dibuat kedalam suatu tabel untuk memudahkan dalam penilaian atau pengambilan kesimpulan.

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan jenis kelamin seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-laki	187	41,6
Perempuan	263	58,4
Total	450	100

Sumber :Data primer yang diolah 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa dari 450 orang responden, sebesar 41,6% atau sebanyak 187 responden terdiri dari pegawai laki-laki dan sebesar 58,4% atau sebanyak 263 responden perempuan yang berarti bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan responden laki-laki. Hal ini dikarenakan faktor tingkat kooperatif responden dalam mengisi kuesioner, umumnya pegawai perempuan lebih memiliki sikap partisipatif dalam kegiatan pengisian kuesioner.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan Usia seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Persentase (%)
31 - 40 tahun	217	49,8
41 - 50 tahun	195	42,7
51 - 58 tahun	38	7,5
Total	450	100

Sumber :Data primer yang diolah 2023

Tabel 4.2 menjelaskan usia pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso, responden dengan rentang usia antara 31 - 40 tahun sebesar 49,8% atau sebanyak 217 responden, usia antara 41 - 50 tahun sebesar 42,7% atau sebanyak 195 responden kemudian usia antara 51 - 60 tahun sebesar 7,5% atau sebanyak 38 orang.

4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan masa kerja seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
5 - 10 tahun	204	45,3
11 - 15 tahun	189	42,0
16 - 20 tahun	57	12,7
Total	450	100

Sumber : Data primer diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 4.3 menjelaskan masa kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso, responden dengan masa kerja antara 5 - 10 tahun sebesar 45,3% atau sebanyak 204 orang, masa kerja antara 11 – 15 tahun, sebesar

42,0% atau sebanyak 189 orang, masa kerja antara 16 - 20 tahun sebesar 12,7% atau sebanyak 57 orang.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan, kompetensi pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Penggunaan penghitungan *mean* dalam analisis ini dilakukan karena kuesioner penelitian ini menggunakan *interval scale* (skala interval) dengan teknik *continuous scale* dimana teknik *continuous scale* ini merupakan salah satu teknik pengukuran data untuk menghasilkan data interval dimana responden akan memberikan jawabannya pada satu garis lurus yang telah ditentukan dan setelah itu mengukur posisi yang dipilih oleh responden untuk menghasilkan skor (Ferdinand, 2006). Oleh karena itu hasil angka dari jawaban responden tidak selalu berupa bilangan bulat, sehingga hasil analisis deskripsi responden akan sulit diketahui bila menggunakan teknik penghitungan analisis indeks. Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1.2.1 Penilaian Responden Terhadap Pelatihan

Dalam variabel pelatihan (X1) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Variabel Pelatihan (X1)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	68	15,1	104	23,1	256	56,9	22	4,9	450	100,0
2	X1.2	0	0	61	13,6	110	24,4	229	50,9	50	11,1	450	100,0
3	X1.3	0	0	65	14,4	121	26,9	232	51,6	32	7,1	450	100,0
4	X1.4	0	0	72	16,0	103	22,9	240	53,3	35	7,8	450	100,0
5	X1.5	0	0	69	15,3	100	22,2	233	51,8	48	10,7	450	100,0

Sumber : Lampiran 2

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui indikator pertama tentang pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Isi pelatihan, yaitu keseluruhan isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pegawai seluruh Kabupaten Bondowoso, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 256 responden atau 56,9%.

Pada indikator kedua tentang pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk pegawai seluruh Kabupaten Bondowoso dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 229 responden atau 50,9%.

Pada indikator ketiga tentang pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinnya mengabulkan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut, didominasi oleh jawaban sangat setuju, yaitu sejumlah 232 responden atau 51,6%.

Pada indikator keempat tentang pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah keahlian : kemahiran dalam suatu ilmu (kepandaian, pekerjaan). Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 240 responden atau 53,3%.

Pada indikator kelima tentang pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 233 responden atau 51,8%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel pelatihan sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pernyataan mengenai pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

4.1.2.2 Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Pegawai

Dalam variabel kompetensi pegawai (X2) memiliki tujuh indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai (X2) Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Variabel Kompetensi pegawai (X2)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X2.1	0	0	64	14,2	86	19,1	247	54,9	53	11,8	450	100,0
2	X2.2	0	0	66	14,7	72	16,0	228	50,7	84	18,7	450	100,0
3	X2.3	0	0	48	10,7	138	30,7	215	47,8	49	10,9	450	100,0
4	X2.4	0	0	42	9,3	128	28,4	242	53,8	38	8,4	450	100,0
5	X2.5	0	0	46	10,2	117	26,0	234	52,0	53	11,8	450	100,0
6	X2.6	0	0	67	14,9	87	19,3	236	52,4	60	13,3	450	100,0
7	X2.7	0	0	54	12,0	122	27,1	225	50,0	49	10,9	450	100,0

Sumber : Lampiran 2

Dari Tabel 4.5 dapat diketahui indikator pertama tentang kompetensi pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang memengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 247 responden atau 54,9%.

Pada indikator kedua tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 228 responden atau 50,7%.

Pada indikator ketiga tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu pengalaman Adapun poengalaman seseorang yang dapat memengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 215 responden atau 47,8%.

Pada indikator keempat tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 242 responden atau 53,8%.

Pada indikator kelima tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi., didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 234 responden atau 52,0%.

Pada indikator keenam tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Isu-isu emosional yang memengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya

diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 236 responden atau 52,4%.

Pada indikator ketujuh tentang kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Kapasitas Intelektual artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi., didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 225 responden atau 50,0%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kompetensi pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sebagian besar menyatakan respon setuju pada ketiga indikator variabel kompetensi pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

4.1.2.3 Penilaian Responden Terhadap Budaya Kerja

Dalam variabel budaya kerja (X3) memiliki delapan indikator yang digunakan sebagai kuesioner, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Variabel Budaya Kerja (X3)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
1	X3.1	0	0	75	16,7	107	23,8	217	48,2	51	11,3	450	100,0
2	X3.2	0	0	67	14,9	85	18,9	255	56,7	43	9,6	450	100,0
3	X3.3	0	0	65	14,4	80	17,8	236	52,4	69	15,3	450	100,0
4	X3.4	0	0	76	16,9	99	22,0	217	48,2	58	12,9	450	100,0
5	X3.5	0	0	39	8,7	132	29,3	244	54,2	35	7,8	450	100,0
6	X3.6	0	0	36	8,0	135	30,0	210	46,7	69	15,3	450	100,0
7	X3.7	0	0	88	19,6	80	17,8	248	55,1	34	7,6	450	100,0
8	X3.8	0	0	29	6,4	130	28,9	234	52,0	57	12,7	450	100,0

Sumber : Lampiran 2

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui indikator pertama tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Perilaku pemimpin yaitu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 217 responden atau 48,2%.

Pada indikator kedua tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai, didominasi oleh jawaban setuju dengan jumlah 255 responden atau 48,2%.

Pada indikator ketiga tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun, didominasi oleh jawaban sangat setuju, yaitu sejumlah 236 responden atau 52,4%.

Pada indikator keempat tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Budaya luar, didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 217 responden atau 48,2%.

Pada indikator kelima tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 244 responden atau 54,2%.

Pada indikator keenam tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 210 responden atau 46,7%.

Pada indikator ketujuh tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 248 responden atau 55,1%.

Pada indikator kedelapan tentang budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai

membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan, didominasi oleh jawaban setuju, yaitu sejumlah 234 responden atau 52,0%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel budaya kerja sebagian besar menyatakan respon setuju pada item pernyataan mengenai budaya kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

4.1.2.4 Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam variabel kepuasan kerja (Z) memiliki empat indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Z1	0	0	32	7,1	125	27,8	241	53,6	52	11,6	450	100,0
2	Z2	0	0	42	9,3	134	29,8	210	46,7	64	14,2	450	100,0
3	Z3	0	0	67	14,9	128	28,4	207	46,0	48	10,7	450	100,0
4	Z4	0	0	50	11,1	117	26,0	249	55,3	34	7,6	450	100,0

Sumber :Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 241 responden atau 53,6%.

Sedangkan untuk indikator kedua tentang kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 210 responden atau 46,7%.

Sedangkan untuk indikator ketiga tentang kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 207 responden atau 46,0%.

Sedangkan untuk indikator keempat tentang kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 249 responden atau 55,3%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sebagian besar menyatakan respon setuju pada variabel kepuasan kerja.

4.1.2.5 Penilaian Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam variabel kinerja pegawai (Y) memiliki lima indikator yang digunakan sebagai kuesioner untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Adapun hasil jawaban responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Skor										Jumlah	
		1		2		3		4		5		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Y1	0	0	68	15,1	85	18,9	254	56,4	43	9,6	450	100
2	Y2	0	0	65	14,4	62	13,8	271	60,2	52	11,6	450	100
3	Y3	0	0	65	14,4	105	23,3	219	48,7	61	13,6	450	100
4	Y4	0	0	47	10,4	117	26,0	253	56,2	33	7,3	450	100
5	Y5	0	0	69	15,3	103	22,9	234	52,0	44	9,8	450	100

Sumber: Lampiran 2.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa untuk indikator pertama tentang kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Kualitas Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 254 responden atau 56,4%.

Untuk indikator kedua tentang kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu kuantitas jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 271 responden atau 60,2%.

Untuk indikator ketiga tentang kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Ketepatan Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 219 responden atau 48,5%.

Untuk indikator keempat tentang kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Efektifitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 253 responden atau 56,2%.

Untuk indikator kelima tentang kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yaitu Kemandirian. Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan, didominasi oleh jawaban setuju yaitu sejumlah 234 responden atau 52,0%.

Dari hasil jawaban secara keseluruhan pada variabel kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sebagian besar responden umumnya memberikan respon setuju.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sebanyak 450 orang. Setelah dilakukan pengujian terhadap validitas

dan reliabilitas instrument penelitian (kuesioner) dan dilakukan perbaikan terhadap kuesioner, selanjutnya kuesioner disebarakan kepada 450 orang Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pernyataan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis sebesar 0,30.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pernyataan yang baik adalah pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan pada waktu yang berlainan. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha* dan instrument penelitian ini dikatakan reliable memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dinyatakan pada Tabel 4.9 :

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Item	r_{hitung}	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
1	X1.1	0,774	Valid	0,858	Reliabel
	X1.2	0,811	Valid		Reliabel
	X1.3	0,822	Valid		Reliabel
	X1.4	0,873	Valid		Reliabel
	X1.5	0,715	Valid		Reliabel
2	X2.1	0,790	Valid	0,885	Reliabel
	X2.2	0,859	Valid		Reliabel
	X2.3	0,622	Valid		Reliabel
	X2.4	0,769	Valid		Reliabel
	X2.5	0,745	Valid		Reliabel
	X2.6	0,791	Valid		Reliabel
	X2.7	0,799	Valid		Reliabel

3	X3.1	0,818	Valid	0,874	Reliabel
	X3.2	0,777	Valid		Reliabel
	X3.3	0,852	Valid		Reliabel
	X3.4	0,817	Valid		Reliabel
	X3.5	0,466	Valid		Reliabel
	X3.6	0,677	Valid		Reliabel
	X3.7	0,800	Valid		Reliabel
	X3.8	0,554	Valid		Reliabel
4	Z1	0,838	Valid	0,752	Reliabel
	Z2	0,745	Valid		Reliabel
	Z3	0,735	Valid		Reliabel
	Z4	0,717	Valid		Reliabel
5	Y1	0,822	Valid	0,878	Reliabel
	Y2	0,861	Valid		Reliabel
	Y3	0,813	Valid		Reliabel
	Y4	0,746	Valid		Reliabel
	Y5	0,855	Valid		Reliabel

Sumber : Lampiran 4 dan 5

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0,30, hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data. Hasil pengujian juga menunjukkan masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.2.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

4.2.2.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.10
Collinearity Statistic

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X1	3.554	VIF < 10
	X2	7.567	Tidak ada
	X3	7.919	Multikolinearitas
Y	X1	3.589	VIF < 10
	X2	7.996	Tidak ada
	X3	7.041	Multikolinearitas
	Z	6.045	

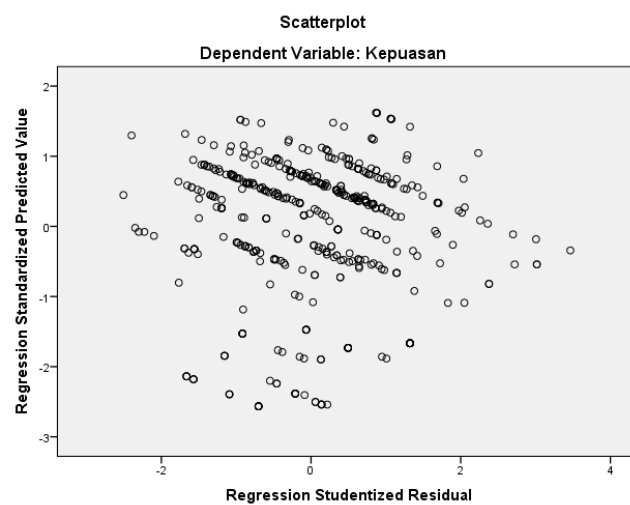
Sumber : Lampiran 5 & 6

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

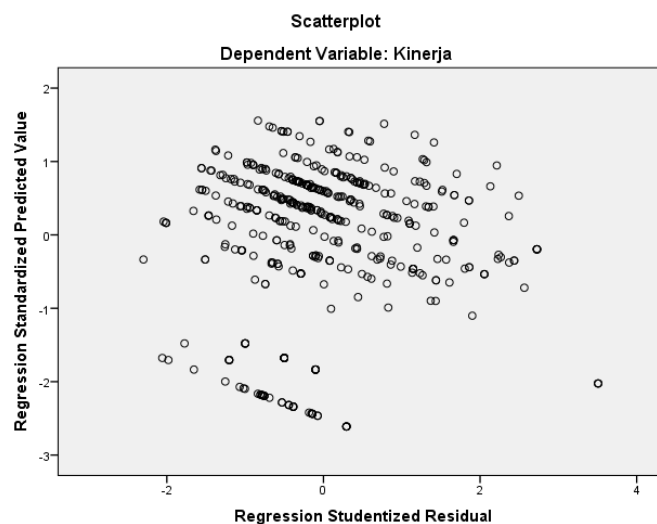
4.2.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat

digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari output program SPSS versi 17, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Pengaruh X1, X2 dan X3 Terhadap Z
Sumber : Lampiran 5

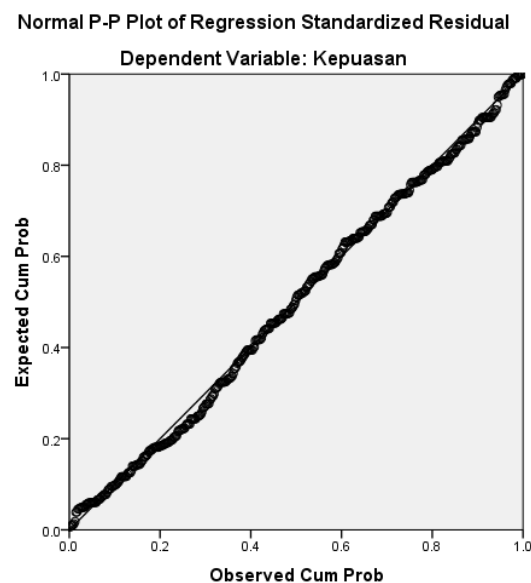


Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Pengaruh X1 X2 X3 dan Z Terhadap Y
Sumber : Lampiran 6

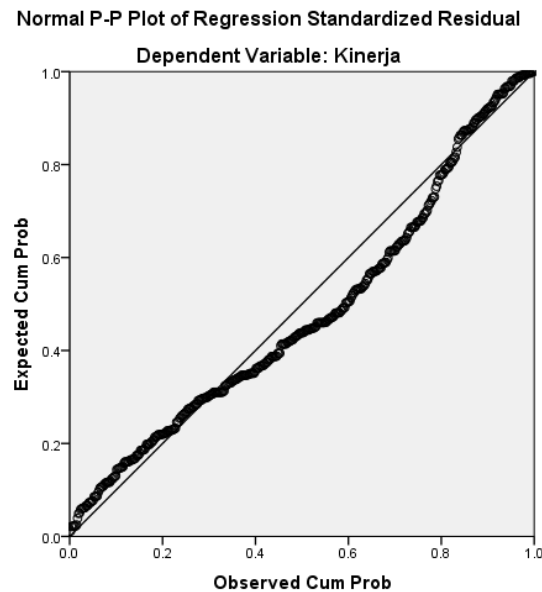
Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

4.2.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.3 Hasil Pengujian Normalitas
Sumber : Lampiran 5



Gambar 4.4 Hasil Pengujian Normalitas
Sumber : Lampiran 6

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

4.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

4.3.1 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan (X1), kompetensi pegawai (X2), dan budaya kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	ρ -value	Keterangan
1.	Pelatihan	Kepuasan	0,080	2,192	0,029	Signifikan
2.	Kompetensi	Kepuasan	0,266	5,028	0,000	Signifikan
3.	Budaya Kerja	Kepuasan	0,592	10,931	0,000	Signifikan
4.	Pelatihan	Kinerja	0,287	8,607	0,000	Signifikan
5.	Kompetensi	Kinerja	0,286	5,752	0,000	Signifikan
6.	Budaya Kerja	Kinerja	0,203	3,642	0,000	Signifikan
7.	Kepuasan	Kinerja	0,206	4,754	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 & 6

a. Pengaruh Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel pelatihan (X1) terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,080 dengan ρ -value sebesar 0,029. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,029 < 0,05$) maka dengan demikian ada pengaruh signifikan pelatihan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z).

b. Pengaruh Variabel Kompetensi pegawai (X2) terhadap Kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,266 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).

c. Pengaruh Variabel Budaya kerja (X3) terhadap Kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,592 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada

α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).

d. Pengaruh Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel pelatihan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,287 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan pelatihan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

e. Pengaruh Variabel Kompetensi pegawai (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,286 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

f. Pengaruh Variabel Budaya kerja (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,203 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

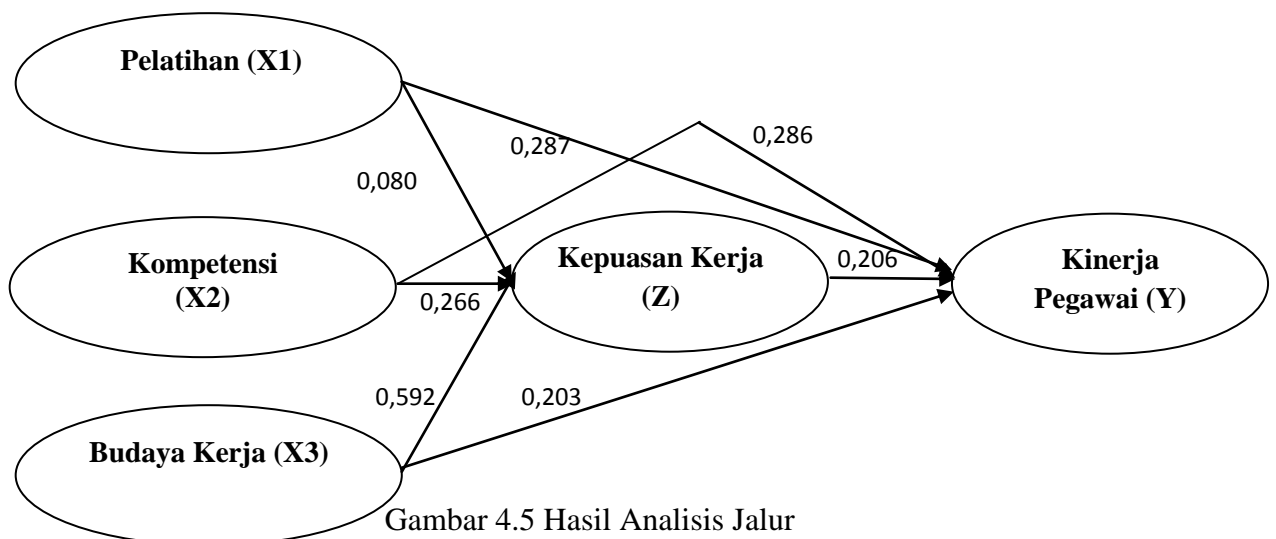
g. Pengaruh Variabel Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,206

dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil dari pada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

4.3.2 Model

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel pelatihan (X1) dan kompetensi pegawai (X2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y), melalui variabel intervening kepuasan kerja (Z). dan *Diagram path* hasil pengujian koefisien jalur disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.5 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.11 dan lampiran 6

Dengan mendasarkan pengujian koefisien jalur seperti pada Tabel 4.11, maka model dalam bentuk *diagram path* hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada Gambar 4.1, model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (system persamaan simultan). Analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut :

Z Kepuasan Kerja = 0,080 Pelatihan + 0,266 Kompetensi pegawai. + 0,592 Budaya kerja.

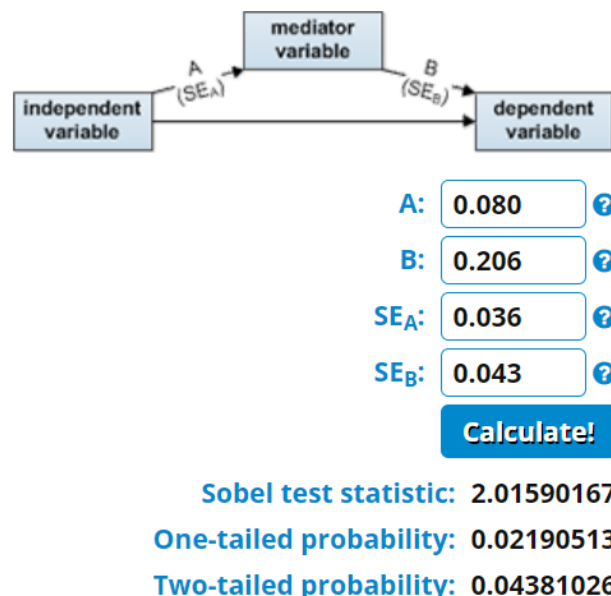
Y Kinerja pegawai = 0,287 Pelatihan + 0,286 Kompetensi pegawai+ 0,203 Budaya kerja + 0,206 Kepuasan kerja

4.3.3 Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Variabel intervening dalam penelitian ini diproksikan oleh kepuasan kerja. Untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel intervening yang memediasi variabel bebas terhadap kinerja pegawai maka dilakukan Uji Sobel yang dihitung dengan cara mengalikan jalur.

4.3.3.1 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*:



Gambar 4.6 Hasil Analisis *Sobel Test* Variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

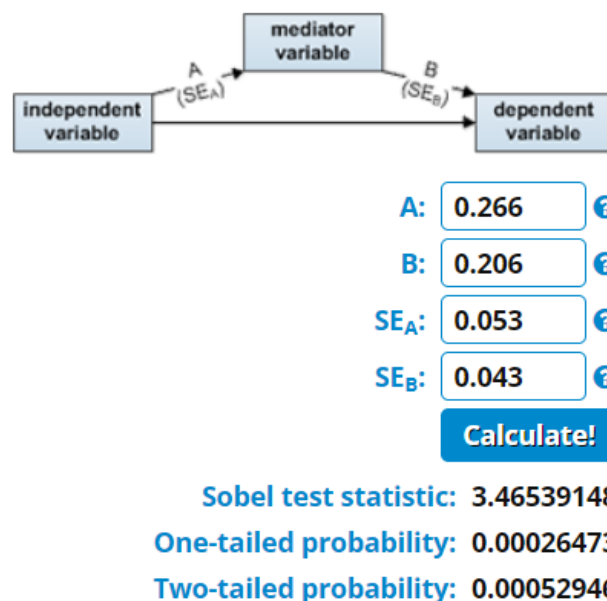
Sumber: *Sobel Test Calculator* (2023)

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai statistik (z-value) untuk pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara variabel pelatihan dan

kinerja pegawai sebesar 2,01590167 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0,02190513. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan uji sebelumnya menggunakan analisis jalur, maka hipotesis mediasi didukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi antara variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai.

4.3.3.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*:



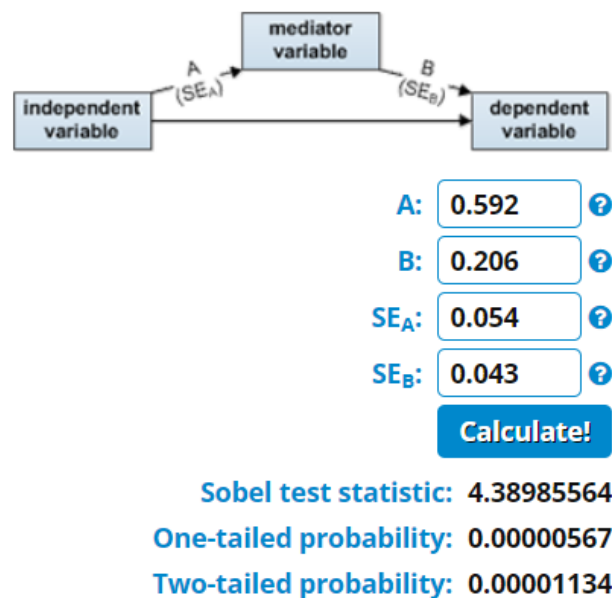
Gambar 4.7 Hasil Analisis *Sobel Test* Variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja
 Sumber: *Sobel Test Calculator* (2023)

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai statistik (z-value) untuk pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara variabel kompetensi dan kinerja pegawai sebesar 3.46539148 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0.00026473. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, maka dapat

disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan uji sebelumnya menggunakan analisis jalur, maka hipotesis mediasi didukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

4.3.3.3 Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*:



Gambar 4.8 Hasil Analisis *Sobel Test* variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja
Sumber: *Sobel Test Calculator* (2023)

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai statistik (z-value) untuk pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara variabel budaya kerja dan kinerja pegawai sebesar 4.38985564 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0.00000567. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan uji sebelumnya menggunakan analisis jalur, maka hipotesis mediasi didukung. Hal

tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi antara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah variabel budaya kerja (X3) yaitu sebesar 0,592. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah pelatihan (X1) yaitu sebesar 0,287. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) adalah variabel budaya kerja (X3) yaitu sebesar 4,389.

4.3.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Koefisien Determinasi X1, X2 dan X3 Terhadap Z

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.914 ^a	.835	.833	.40809327	1.191
a. Predictors: (Constant), Budaya kerja, Kompetensi pegawai, Pelatihan					
b. Dependent Variabel: Kepuasan kerja					

Sumber : Lampiran 6

Pengaruh e_1 (variabel selain X1, X2 dan X3 terhadap Z)

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{1 - R^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,835} \\
 &= \sqrt{0,165} \\
 &= 0,406 \text{ atau } 40,6\%
 \end{aligned}$$

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi X1, X2, X3 dan Z Terhadap Y

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.929 ^a	.862	.861	.37291096	1.955
a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Kompetensi pegawai, Pelatihan, Budaya kerja					
b. Dependent Variabel: Kinerja pegawai					

Sumber : Lampiran 6

Pengaruh e_2 (variabel selain X1 X2 dan Z terhadap Y)

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{1 - R^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,862} \\
 &= \sqrt{0,138} \\
 &= 0,371 \text{ atau } 37,1\%
 \end{aligned}$$

Koefisien determinasi Total : $R_m^2 = 1 - P_{e_1}^2 P_{e_2}^2$

$$\begin{aligned}
 R_m^2 &= 1 - (0,406)^2 \cdot (0,371)^2 \\
 &= 1 - (0,165 \cdot 0,138) \\
 &= 1 - 0,227 \\
 &= 0,773
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *path analysis* dapat diketahui bahwa koefisien determinasi R^2 total diperoleh nilai sebesar 0,773. Hal ini berarti 77,3% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kompetensi

pegawai, budaya kerja dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 22,7% diterangkan oleh variabel lain dan *error* yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.4 Interpretasi Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis pertama pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan pelatihan yang memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Aspek-aspek pelatihan diantaranya adalah: isi pelatihan, metode pelatihan, kerelaan, keahlian dan keterampilan.

Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap indikator pelatihan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Simamora dalam Wilson (2012) mendefinisikan pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jusmaliani (2011), latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herianto, S. (2021). Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.4.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis kedua kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang telah memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Menurut Afandi (2016) kompetensi pegawai adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti Kepercayaan Keahlian atau keterampilan pengalaman Karakteristik personal Motivasi dan Isu-isu emosional

Kapasitas Intelektual. Kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Sri Widodo (2015) Kompetensi pegawai merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Putra, R., Nyoto, N., Soyono, S., & Wulandari, E. (2019). Herianto, S. (2021) menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.4.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis ketiga budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya kerja telah mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Definisi budaya kerja menurut Schein (2014:17) adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang terjadi dalam perusahaan dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Gering, Supriyadi dan Triguno, (2011:7), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Selain pendapat ahli yang dikemukakan

penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Putra, R., Nyoto, N., Soyono, S., & Wulandari, E. (2019). Herianto, S. (2021). Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.4.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis keempat pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan pelatihan telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek pelatihan diantaranya adalah: prestasi kerja, disiplin, pendidikan, pengalaman, inisiatif dan kreatif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Jusmaliani (2011) mendefinisikan pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Wilson (2012) bangun pelatihan sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakulan oleh Syaputra, Bahri dan Faizi (2020) Chairani (2020) Kurniawan, R., & Hazir, A. Y. (2019) Hidayat (2020) Efrinawati,

E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis kelima kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi pegawai telah mampu menciptakan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2017) kompetensi pegawai adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan..

Adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat (2020) Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019) menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.6 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis keenam budayakerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budayakerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso, terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budayakerja telah mampu menciptakan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Pada buku “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara”, yang diterbitkan oleh Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2012:15), budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Kemudian menurut Hadari Nawawi (2013:44), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Selain pendapat ahli yang dikemukakan penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siregar (2020) Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019) Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis ketujuh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Menurut Wibowo, (2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Sutrisno (2014 : 75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Selain pendapat ahli yang dikemukakan penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Putra, R., Nyoto, N., Soyono, S., & Wulandari, E. (2019). Herianto, S. (2021) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

4.4.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis kedelapan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data menggunakan *sobel test* diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Pengaruh tidak langsung dari pelatihan (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 2,01590167 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0,02190513. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X1) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah signifikan. Hal tersebut berarti kepuasan kerja mampu memberikan efek mediasi antara variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

4.4.9 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis kesembilan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data menggunakan *sobel test* diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Pengaruh tidak langsung dari kompetensi pegawai (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 3.46539148 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0.00026473. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah signifikan. Hal tersebut berarti kepuasan kerja mampu memberikan efek mediasi antara variabel

kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

4.4.10 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hipotesis kesepuluh budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data menggunakan *sobel test* diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Pengaruh tidak langsung dari budaya kerja (X3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) sebesar 4.38985564 dan signifikansi pada *One-tailed probability* sebesar 0.00000567. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja (X3) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah signifikan. Hal tersebut berarti kepuasan kerja mampu memberikan efek mediasi antara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan capaian kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso yang masih belum mencapai target. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi pegawai dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Objek penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Teknik analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *path analysis* karena dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening*. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian membuktikan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
3. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
4. Hasil pengujian membuktikan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

5. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai, berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
6. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
7. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
8. Hasil pengujian membuktikan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
9. Hasil pengujian membuktikan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.
10. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso.

5.2 Implikasi

Implikasi dari temuan peranan kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Bondowoso dapat meliputi:

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan bahwa aspek pelatihan,

kompetensi dan budaya kerja secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN dalam mengimplementasikan aplikasi e-Kinerja.

2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memungkinkan peningkatan kinerja pegawai ASN yang efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya tidak hanya mengedepankan kepuasan kerja, melainkan kepuasan kerja yang dirasakan masing-masing pegawai mampu mendorong pegawai ASN meningkatkan pelaksanaan tugas dan fungsinya melalui pemenuhan nilai-nilai dalam aspek pelatihan yang efektif, kualitas kompetensi pegawai sekaligus budaya kerja yang positif dan mendukung sehingga ada keterlibatan dan kepercayaan ASN terhadap organisasi, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka.

3. Implikasi Metodologi

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif sehingga secara kontekstual terbatas pada eksplorasi data kuesioner. Hasil penelitian selanjutnya akan menjadi lebih baik jika dicoba dengan menggabungkan pendekatan kualitatif agar diketahui lebih mendalam mengapa pelatihan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN. Demikian juga variabel lainnya.

5.3 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Saran untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso
 - a. Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hendaknya Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso sedapat mungkin meningkatkan dan memperhatikan aspek-aspek dalam menganalisa kebutuhan kompetensi pegawai dengan ketersediaan pelatihan yang mungkin akan dilakukan.
 - b. Hasil pengujian membuktikan pengaruh tidak langsung pelatihan, kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel *intervening* kepuasan kerja yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Disarankan agar Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso memperhatikan tingkat kepuasan pegawai. Sehingga mampu meningkatkan kinerja secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai seperti kepemimpinan, kompensasi/insentif dan disiplin kerja.
 - b. Penelitian selanjutnya dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih besar. Seperti melibatkan pegawai yang belum memiliki jabatan atau

mengukur jenis kepegawaian yang lain, misal jabatan pegawai fungsional tertentu.

- c. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan *software* atau aplikasi selain SPSS untuk menganalisis data statistik seperti SEM, PLS, SAS dan sebagainya agar dapat dibandingkan keakuratan hasilnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 1996. *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*, Gholia. Indonesia, Jakarta.
- Amrulah, DS, A. H. 2018. Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Divisi Body dan Rangka CV. Laksana. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(4), 236-247. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/21958> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2017). *Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aswandi Idris, Firdaus, Rachmad; Nakagoshi, Nobukazu. 2013. Sustainability assessment of humid tropical watershed: a case of Batang Merao watershed, Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*, 20, 722-731. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.03.086> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Aswandi, Agus, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motovasi kerja, *Jurnal Ekonomi Bisnis* Vol.3 Th 2013
- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., dan Irawanto, D. W. 2017. Improving Employee Performance Through Work Motivation and Self-Efficacy Mediated By Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Research*, 15(4), 587-599. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.05> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Basori, M. A. N., Prahyawan, W., dan Kamsin, D. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v1i2.3149> diakses Tanggal 11 Juni 2022
- Chandrasekar. 2011. Workplace environment and its impact on organisational performance in publik sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., dan Utama, I. W. M. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., dan Susila, G. P. A. J. 2019. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 121-130.
- <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/22020> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Eliyanto, E. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(1), 169-181. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/JPM/article/view/1892> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Faizal, Riza, Maman Sulaeman, dan Ismayudin Yulizar. 2019. Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *eBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting* 5.1: 11-21.
- Farida, Elmi. 2014. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1*. Jakarta: Mitra. Wacana Media.
- Fayol, Henry. 2010. *Manajemen Publik Relations*. Jakarta: PT Elex Media.
- Firdaus, Muhammad. 2019. *Ekonometrika: Suatu Pendekatan Aplikatif. Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Fuad, Abdillah. 2012. Hubungan Kohevitass Kelompok Dengan Intensi Turnover. Pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*.
- Gamal, N. L., Taneo, S. Y. M., dan Halim, L. 2018. Job Satisfaction As A Mediation Variabel In The Relationship Between Work Safety And Health (K3) And Work Environment To Employee Performance. *International Journal of Advanced Research* 16(3), 486-493. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.03.13> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gijoh, R. (2013). Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3404> diakses Tanggal 18 Juni 2022

- Girsang, Wulan Sari (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. Medan. AJIE:Vol 04. <https://journal.uii.ac.id/ajie/article/view/13345> diakses Tanggal 11 Juni 2022
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gouzali Saydam. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*. Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasan. Aedy. 2011. *Teori dan Aplikasi Etika Bisnis Islam*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hendra, H. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Hidayat, A. S., Alwi, M., dan Setiawan, Y. 2017. The Training And Competence Effect Of Pt Batik Trusmi Cirebon's employee Performance. *International Journal of Advanced Research*, 15(2), 346-354. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.19> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2011. *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gholia. Indonesia, Jakarta.
- Irawan. 2012. *Manajemen Pemasaran Modern Edisi ke-2*. Yogyakarta: Liberty Offset.
- Irianto, Agus. 2012. *Statistik: Konsep Dasar, Aplikasi, dan Pengembangannya*, cet.8. Jakarta: Kencana
- Iskandar, Sentot, dan Enceng Juhana. 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* 8.2 : 86-98. <https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/66/99> diakses Tanggal 28 Mei 2022

- Jafar, A. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas BKPSDM Kab. Gowa (Studi Pegawai BKPSDM Pada Kantor Bupati Kab. Gowa). *Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(1), 1-9.
- Junaidi, S. M., & Shabri, M. (2020). The effect of participative leadership, work discipline, and Training on employee performance and organizational performance: Study At BKPSDM Pidie Jaya. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3(01), 17-27.
- Kalnadi, D. 2013. Pengukuran Penerimaan dan Penggunaan Teknologi Pada UMKM Dengan Menggunakan Metode UTAUT. *Jurusan Adm.Bisnis, Fakultas ISIP, Universitas Lampung*. (unpublish)
- Lingga, D. E. L. (2014). Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR di Tanjungpinang. *Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji*.
- Lisdiansyah, Ajeng Putri, dan Sadikun Citra Rusmana SE. 2017. Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Amaroossa Bandung. Diss. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung. <http://repository.unpas.ac.id/32874/> diakses Tanggal 11 Juni 2022
- Logahan, J. M., Tjoe, T. F., dan Naga, N. 2012. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Mum Indonesia. *Binus Business Review*, 3(1), 573-586. DOI: <https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1344> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Luthans, F. 2014. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Luthans, Fred, (1985) *Organizational Behavior, 5th ed*, Singapore, Mc Graw-Hill. Book Co.
- Mahajaya, G. R., dan Subudi, M. 2016. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung. E-Jurnal Manajemen, 5(11). <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/24271/16101> diakses Tanggal 18 Juni 2022
- Mangkunegara , A.A Anwar Prabu 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Mathis dan Jackson. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9, dialih bahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Salemba Empat.

- Moehariono, 2011. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Penerbit. Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia. Indonesia.
- Moehariono. 2013. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Salemba. Empat
- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat*, Salemba. Empat, Jakarta.
- Murgianto, S. S. Suhermin. 2016. The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3(378-396), 378-396. <http://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/3878> diakses Tanggal 18 Juni 2022
- Narasuci, W., Setiawan, M., dan Noermijati, N. 2018. Effect Of Work Environment On Lecturer Performance Mediated By Work Motivation And Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Research*, 16(4), 645-653. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.04.11> diakses Tanggal 18 Juni 2022
- Ndraha, Taliziduhu. 2012. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Newstrom, John. (2008). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Nitisemito Alex S. 2009. *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. 2019. Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Economic Education Analysis Journal*, 8(3), 879-897. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/35005> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair.
- Nyoman, Wiratama Jaka. "I, Sintaasih Ketut Desak, 2013." Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali-Indonesia.
- OeyLiangLee 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poniman, B. dan Supriyono. 2013 Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit "Nirmala Suri" Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Berkala Ekonomi*.

- Prakoso, R. D. 2014. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2).
- Prasetyo, R. 2019. Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/14393> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Rafiie, D. S., Azis, N., & Idris, S. 2018. Pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 36-45.
- Ratnasari, S. L., Sinaga, E. P., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Trias Politika*, 5(2), 128-140. DOI: <https://doi.org/10.33373/jtp.v5i2.3072> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Rahim, A., Syech, S., dan Zahari, M. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 2(2), 133-149. DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v2i2.25> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. (2010). *Metodologi Penelitian–Pendekatan. Praktis dalam Penelitian*, Yogyakarta, ANDI.
- Sanny, L., dan Kristanti, S. 2012. Pengaruh lingkungan kerja dan job insecurity terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan outsourcing Mall Lippo Cikarang. *Binus Business Review*, 3(1), 61-69. DOI: <https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1283> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Santoso, Singgih. 2012. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Sari, F. P., dan Aziz, N. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang. *E-Jurnal Manajemen*, <https://osf.io/m8pn3/> diakses Tanggal 18 Juni 2022
- Saydam, Gouzali 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, Gunung. Agung, Jakarta.

- Schultz, D. dan Schultz, E. S. 2010. *Psychology and work today (10 edition)*. New. York: Pearson.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2012. *Good Governance Pemerintahan yang Baik, Bagian Kedua Edisi Revisi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta; STIE. YKPN.
- Sofyandi, Herman. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stewart, C. J., dan Cash, William B. 2012. *Interviu: prinsip dan praktik edisi 13*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Sudarmanto, 2012. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sujiati, S., Ma'arif, M. S., dan Najib, M. 2017. The Effect Of Motivation And Competence On Employee Performance In Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics And Space. *International Journal of Advanced Research*, 15(2), 229-237. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.06> diakses Tanggal 18 Juni 2022
- Sutrisno. 2012. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RdanD*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RdanD*. Bandung: Alfabeta.
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan koperasi. In *Prosiding Seminar Nasional* (Vol. 9, pp. 731-737). DOI: <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.8281> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Susilowati, Y., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. 2020. Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Awal Bros Batam. (Vol. 1, No. 1, pp. 628-635). DOI: <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2715> diakses Tanggal 28 Mei 2022

- Syahputra, I., & Jufrizen, J. 2019. Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104-116.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/6228/5753> diakses Tanggal 28 Mei 2022
- Tohardi, Ahmad (2012), *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Triastuti, Neni, dan Fahmi Sulaiman. 2015. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Medan." Diss. Perpustakaan Politeknik LP3I Medan.
- Triono, W. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Waroeng Spesial Sambel Regional Yogyakarta) (*Doctoral dissertation, UPN "VETERAN" YOGYAKARTA*).
- Triyanto, A. Pengaruh Kompetensi Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Kai Di Stasiun Sragen. *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, 12(01), 116413. <https://www.neliti.com/publications/116413/pengaruh-kompetensi-dan-penghargaan-terhadap-motivasi-kerja-karyawan-pt-kai-di-s#cite> diakses Tanggal 14 Mei 2022
- Veronica Aprillia. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo di Kota Semarang.
- Wibowo, Eko. 2012. Analisis value added sebagai indikator intellectual capital dan konsekuensinya terhadap kinerja perbankan. Diss. Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widagdo, Suwignyo dan Yuniorita Indah Handayani. 2020. *Riset Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Mandala Press.
- Widagdo, S., Muhaimin D., dan Yuniorita, I.H. 2021. *Metodologi Penelitian Manajemen Cara Mudah Menyusun Proposal dan Laporan Penelitian*. Jember: Mandala Press.

Wijaya, H., dan Susanty, E. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Ecoment Global; Kajian Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 40-50.

Danielsoper.com, "Free Statistics Calculators", Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation, 2023, <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> [diakses pada 25 Februari 2023]

Lampiran 1

KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu Responden

Dalam rangka menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember, kami saat ini sedang melakukan penelitian tentang “Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pelatihan, Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dalam Mengimplementasikan Aplikasi E-Kinerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bondowoso”.

Untuk maksud tersebut kami mohon Bapak/Ibu dapat berkenan memberikan jawaban sesuai dengan data Bapak/Ibu dengan mengisi pernyataan di dalam kuesioner berikut dan memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.

Peneitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat maka dari itu dimohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban yang anda berikan **dijamin kerahasiaannya** dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerja sama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Peneliti

RHIZAL HIDAYAT

NIM : 21050012

DATA PRIBADI

Nama	
Jenis Kelamin	1. Laki-laki 2. Perempuan
Jabatan/ Eselon	Jabatan 1. Eselon 3a 2. Eselon 3b 3. Eselon 4a 4. Eselon 4b
Unit Kerja	
Masa Kerja Jabatan Tahun
Pangkat dan Golongan	
Keikutsertaan Worksohop e-Kinerja	Ya / Tidak
Usia Tahun
Tingkat Pendidikan	1. D3
	2. S1
	3. S2
	4. S3

PETUNJUK PENGISIAN

Kami mohon, Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu terhadap pernyataan berikut ini berkaitan dengan Implementasi Aplikasi E-Kinerja dengan memberi tanda (X) pada **salah satu** jawaban yang tersedia.

Keterangan:

1. STS Sangat Tidak Setuju
2. TS Tidak Setuju
3. N Netral
4. S Setuju
5. SS Sangat Setuju

PELATIHAN

Seberapa setuju saudara terhadap pertanyaan dari no. 1 – 5 berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa keseluruhan isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pegawai di Kabupaten Bondowoso.					
2	Saya merasa metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk pegawai seluruh Kabupaten Bondowoso					
3	Saya merasa instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong pegawai untuk belajar					
4	Saya merasa lama waktu pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk memahami materi yang diberikan					
5	Saya merasa tempat penyelenggaraan pelatihan relevan dengan jenis pelatihan					

KOMPETENSI

Seberapa setuju saudara terhadap pertanyaan dari no. 6 – 12 berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6	Saya merasa sikap dan perilaku pegawai memengaruhi kompetensinya.					
7	Saya merasa keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki pegawai.					
8	Saya merasa pegawai yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensinya.					
9	Saya merasa kompetensi pegawai dipengaruhi karakteristik pribadinya					
10	Saya merasa dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi					
11	Saya merasa hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi pegawai					
12	Saya merasa perbedaan tingkat kemampuan berfikir pegawai dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan					

BUDAYA KERJA

Seberapa setuju saudara terhadap pertanyaan dari no. 13 – 20 berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
13	Saya merasa tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.					
14	Saya merasa dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkan kebanggaan rasa memiliki dari para pegawai.					

15	Saya merasa setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.					
16	Saya merasa budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.					
17	Saya merasa dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.					
18	Saya merasa tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan					
19	Saya merasa pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.					
20	Saya merasa pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut agar menghasilkan budaya kerja yang sesuai.					

KEPUASAN KERJA

Seberapa setuju saudara terhadap pertanyaan dari no. 21 – 24 berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
21	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang sudah ditugaskan.					
22	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima					
23	Menurut merasa puas dengan kualitas supervisi dari atasan.					
24	Saya merasa puas dengan rekan kerja.					

KINERJA PEGAWAI

Seberapa setuju saudara terhadap pertanyaan dari no. 25 – 29 berikut ini :

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
25	Saya merasa mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan.					
26	Saya merasa mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan selama tahun anggaran					
27	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
28	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya yang efektif					
29	Saya merasa mampu melaksanakan pekerjaan meski tanpa perintah dari atasan					

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	
2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
8	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	
9	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
10	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	
11	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	
12	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	
13	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	
14	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
15	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
16	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
17	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	
18	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
19	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	
20	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	
21	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	3	
22	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	
24	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	
25	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
28	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
29	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	

30	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4
31	5	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	5	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	3
34	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
36	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
37	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5
38	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
39	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
40	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
42	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
43	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
44	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4
47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
48	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
49	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
50	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
51	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4
53	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
54	3	2	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
57	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	2	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4	5
58	2	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4
59	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
61	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2	5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	
62	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4	
63	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	
64	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
65	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	
66	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	
67	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
68	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
69	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	5	5	3	
70	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	
71	4	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	5	2	3	3	3	5	3	2	3	4	4	4	
72	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
73	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	
74	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
76	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
77	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
78	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	
79	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
80	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	
81	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
82	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
83	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	
84	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	
85	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
86	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
87	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5	3	
88	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
89	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	

90	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
91	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2
92	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4
95	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3
96	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
97	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4
99	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
100	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5
101	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
103	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5
104	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2
105	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4
108	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
109	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
110	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
111	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4
112	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
113	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
114	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
116	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
117	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

120	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
121	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
122	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4
123	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4
124	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
125	4	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
126	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
127	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4
128	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3
131	4	3	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4
132	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3
135	4	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
136	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
137	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
138	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5
139	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
140	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
141	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
143	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5
144	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2
145	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2
146	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
147	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
148	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3
149	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3

150	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
151	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
152	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
153	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	
154	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
155	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	
156	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	
157	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	
158	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	
159	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	
160	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
164	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2
165	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
168	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
169	4	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	
170	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
174	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
175	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
176	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4
177	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
179	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4

180	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3
181	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3
182	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
183	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3
184	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
185	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
186	4	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5
187	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4
188	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4
189	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	5	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4
190	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
192	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
193	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4
195	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
196	3	4	3	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
197	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
198	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4
199	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
201	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3
202	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4
203	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
204	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
205	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5
206	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
207	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4
208	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
209	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4

210	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5
211	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4
212	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
214	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4
215	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
216	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
217	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
218	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
219	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4
220	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3
221	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
222	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
223	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
224	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
225	3	4	4	5	5	3	3	4	4	2	3	3	5	3	4	5	4	2	3	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
226	2	3	3	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	3	2
227	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3
228	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
229	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3
230	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	4
231	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3
232	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
233	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
234	4	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2
235	4	5	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2
236	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
237	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3
238	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4
239	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	2	3	5	3	2	3	4	5	2	3	3	3	5	3	2	3	4	3	4

240	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
241	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4
242	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
244	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
245	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
246	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
247	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
248	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3
249	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
250	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
251	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3
252	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4
253	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
254	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
255	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	5	3	4
256	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
257	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
258	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
259	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4
260	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
262	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4
263	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5
264	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
265	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
266	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3
267	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
268	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
269	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4

270	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
271	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4		
272	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4		
273	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3		
274	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
275	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4		
276	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5		
277	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	
278	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
279	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4		
280	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5		
281	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4		
282	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
283	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4		
284	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5		
285	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
286	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
287	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
288	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
289	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
290	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5		
291	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4		
292	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
293	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4		
294	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5		
295	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4
296	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
297	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
298	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4		
299	4	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	

300	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
301	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
302	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4
303	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
304	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5
305	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
306	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4
307	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
308	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
309	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
310	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
311	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
312	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
313	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
314	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
315	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
316	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	4
317	2	4	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	3
318	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
319	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
320	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
321	4	5	5	4	2	4	3	2	5	4	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3
322	4	5	5	5	2	3	3	2	5	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3
323	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3
324	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4
325	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	2	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3
326	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
327	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5
328	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
329	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4

330	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
331	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4		
332	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2		
333	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
334	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2		
335	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2		
336	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4		
337	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5		
338	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
339	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4		
340	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5		
341	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4		
342	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
343	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4		
344	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5		
345	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4		
346	2	4	3	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	
347	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
348	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3		
349	4	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		
350	4	5	5	4	2	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3		
351	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	
352	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3		
353	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4		
354	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3		
355	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
356	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
357	2	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
358	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3		
359	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3		

360	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4
361	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
362	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
363	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3
364	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
365	2	2	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4
366	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2
367	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2
368	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	5	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	2
369	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2
370	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5
371	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
372	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
373	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
374	2	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
375	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3
376	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3
377	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4
378	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
379	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
380	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4
381	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
382	2	2	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4
383	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
384	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2
385	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	5	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2	3	2
386	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2
387	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5
388	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
389	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2

390	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2
391	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
392	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
393	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2
394	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	5	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2	3	2
395	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2
396	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5
397	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
398	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
399	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
400	2	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
401	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3
402	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3
403	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4
404	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
405	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
406	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4
407	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
408	2	2	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4
409	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
410	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2
411	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	5	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2	3	2
412	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2
413	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5
414	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
415	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
416	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2
417	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
418	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2
419	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2

420	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	5	3	2	5	3	3	2	3	2	2	2	3	2
421	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2
422	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5
423	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
424	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4
425	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
426	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
427	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4
428	4	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4
429	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
430	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
431	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4
432	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
433	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5
434	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
435	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4
436	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
437	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
438	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
439	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
440	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
441	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
442	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
443	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
444	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
445	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	4
446	2	4	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	3
447	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
448	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
449	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3

450	4	5	5	4	2	4	3	2	5	4	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lampiran 2

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	68	15.1	15.1	15.1
	3.00	104	23.1	23.1	38.2
	4.00	256	56.9	56.9	95.1
	5.00	22	4.9	4.9	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	61	13.6	13.6	13.6
	3.00	110	24.4	24.4	38.0
	4.00	229	50.9	50.9	88.9
	5.00	50	11.1	11.1	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	65	14.4	14.4	14.4
	3.00	121	26.9	26.9	41.3
	4.00	232	51.6	51.6	92.9
	5.00	32	7.1	7.1	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	72	16.0	16.0	16.0
	3.00	103	22.9	22.9	38.9
	4.00	240	53.3	53.3	92.2
	5.00	35	7.8	7.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	69	15.3	15.3	15.3
	3.00	100	22.2	22.2	37.6
	4.00	233	51.8	51.8	89.3
	5.00	48	10.7	10.7	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	64	14.2	14.2	14.2
	3.00	86	19.1	19.1	33.3
	4.00	247	54.9	54.9	88.2
	5.00	53	11.8	11.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	66	14.7	14.7	14.7
	3.00	72	16.0	16.0	30.7
	4.00	228	50.7	50.7	81.3
	5.00	84	18.7	18.7	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	48	10.7	10.7	10.7
	3.00	138	30.7	30.7	41.3
	4.00	215	47.8	47.8	89.1
	5.00	49	10.9	10.9	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	42	9.3	9.3	9.3
	3.00	128	28.4	28.4	37.8
	4.00	242	53.8	53.8	91.6
	5.00	38	8.4	8.4	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	46	10.2	10.2	10.2
	3.00	117	26.0	26.0	36.2
	4.00	234	52.0	52.0	88.2
	5.00	53	11.8	11.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	67	14.9	14.9	14.9
	3.00	87	19.3	19.3	34.2
	4.00	236	52.4	52.4	86.7
	5.00	60	13.3	13.3	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	54	12.0	12.0	12.0
	3.00	122	27.1	27.1	39.1
	4.00	225	50.0	50.0	89.1
	5.00	49	10.9	10.9	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	75	16.7	16.7	16.7
	3.00	107	23.8	23.8	40.4
	4.00	217	48.2	48.2	88.7
	5.00	51	11.3	11.3	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	67	14.9	14.9	14.9
	3.00	85	18.9	18.9	33.8
	4.00	255	56.7	56.7	90.4
	5.00	43	9.6	9.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	65	14.4	14.4	14.4
	3.00	80	17.8	17.8	32.2
	4.00	236	52.4	52.4	84.7
	5.00	69	15.3	15.3	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	76	16.9	16.9	16.9
	3.00	99	22.0	22.0	38.9
	4.00	217	48.2	48.2	87.1
	5.00	58	12.9	12.9	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	39	8.7	8.7	8.7
	3.00	132	29.3	29.3	38.0
	4.00	244	54.2	54.2	92.2
	5.00	35	7.8	7.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	36	8.0	8.0	8.0
	3.00	135	30.0	30.0	38.0
	4.00	210	46.7	46.7	84.7
	5.00	69	15.3	15.3	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	88	19.6	19.6	19.6
	3.00	80	17.8	17.8	37.3
	4.00	248	55.1	55.1	92.4
	5.00	34	7.6	7.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	29	6.4	6.4	6.4
	3.00	130	28.9	28.9	35.3
	4.00	234	52.0	52.0	87.3
	5.00	57	12.7	12.7	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	32	7.1	7.1	7.1
	3.00	125	27.8	27.8	34.9
	4.00	241	53.6	53.6	88.4
	5.00	52	11.6	11.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	42	9.3	9.3	9.3
	3.00	134	29.8	29.8	39.1
	4.00	210	46.7	46.7	85.8
	5.00	64	14.2	14.2	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	67	14.9	14.9	14.9
	3.00	128	28.4	28.4	43.3
	4.00	207	46.0	46.0	89.3
	5.00	48	10.7	10.7	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	50	11.1	11.1	11.1
	3.00	117	26.0	26.0	37.1
	4.00	249	55.3	55.3	92.4
	5.00	34	7.6	7.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	68	15.1	15.1	15.1
	3.00	85	18.9	18.9	34.0
	4.00	254	56.4	56.4	90.4
	5.00	43	9.6	9.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	65	14.4	14.4	14.4
	3.00	62	13.8	13.8	28.2
	4.00	271	60.2	60.2	88.4
	5.00	52	11.6	11.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	65	14.4	14.4	14.4
	3.00	105	23.3	23.3	37.8
	4.00	219	48.7	48.7	86.4
	5.00	61	13.6	13.6	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	47	10.4	10.4	10.4
	3.00	117	26.0	26.0	36.4
	4.00	253	56.2	56.2	92.7
	5.00	33	7.3	7.3	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	69	15.3	15.3	15.3
	3.00	103	22.9	22.9	38.2
	4.00	234	52.0	52.0	90.2
	5.00	44	9.8	9.8	100.0
	Total	450	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation		
X1.1	450	2.00	5.00	3.5156	.80697		
X1.2	450	2.00	5.00	3.5956	.85781		
X1.3	450	2.00	5.00	3.5133	.82611		
X1.4	450	2.00	5.00	3.5289	.85225		
X1.5	450	2.00	5.00	3.5778	.87502		
X2.1	450	2.00	5.00	3.6422	.86686		
X2.2	450	2.00	5.00	3.7333	.92959		
X2.3	450	2.00	5.00	3.5889	.82141		
X2.4	450	2.00	5.00	3.6133	.77073		
X2.5	450	2.00	5.00	3.6533	.81730		
X2.6	450	2.00	5.00	3.6422	.89218		
X2.7	450	2.00	5.00	3.5978	.83652		
X3.1	450	2.00	5.00	3.5422	.90001		
X3.2	450	2.00	5.00	3.6089	.85361		
X3.3	450	2.00	5.00	3.6867	.90140		
X3.4	450	2.00	5.00	3.5711	.91781		
X3.5	450	2.00	5.00	3.6111	.75353		
X3.6	450	2.00	5.00	3.6933	.82511		
X3.7	450	2.00	5.00	3.5067	.89103		
X3.8	450	2.00	5.00	3.7089	.76805		
Z1	450	2.00	5.00	3.6956	.76576		
Z2	450	2.00	5.00	3.6578	.83533		
Z3	450	2.00	5.00	3.5244	.87304		
Z4	450	2.00	5.00	3.5933	.78485		
Y1	450	2.00	5.00	3.6044	.85677		
Y2	450	2.00	5.00	3.6889	.85788		
Y3	450	2.00	5.00	3.6133	.89383		
Y4	450	2.00	5.00	3.6044	.77199		
Y5	450	2.00	5.00	3.5622	.86604		
Pelatihan	450	-2.28391	1.85280	.0000000	1.0000000		
Kompetensi	450	-2.50027	1.83493	.0000000	1.0000000		
Budaya	450	-2.52536	1.64584	.0000000	1.0000000		
Kepuasan	450	-2.62761	1.86488	.0000000	1.0000000		
Kinerja	450	-2.31607	1.69897	.0000000	1.0000000		
Valid N (listwise)	450						

Lampiran 3 : Uji Validitas

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1.1	3.5156	.80697	450
X1.2	3.5956	.85781	450
X1.3	3.5133	.82611	450
X1.4	3.5289	.85225	450
X1.5	3.5778	.87502	450

Correlation Matrix

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
Correlation	X1.1	1.000	.630	.514	.551	.410
	X1.2	.630	1.000	.611	.601	.383
	X1.3	.514	.611	1.000	.670	.470
	X1.4	.551	.601	.670	1.000	.647
	X1.5	.410	.383	.470	.647	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1.000	.599
X1.2	1.000	.657
X1.3	1.000	.676
X1.4	1.000	.763
X1.5	1.000	.512

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.207	64.142	64.142	3.207	64.142	64.142
2	.711	14.226	78.368			
3	.482	9.645	88.013			
4	.331	6.624	94.637			
5	.268	5.363	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X1.1	.774
X1.2	.811
X1.3	.822
X1.4	.873
X1.5	.715

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X2.1	3.6422	.86686	450
X2.2	3.7333	.92959	450
X2.3	3.5889	.82141	450
X2.4	3.6133	.77073	450
X2.5	3.6533	.81730	450
X2.6	3.6422	.89218	450
X2.7	3.5978	.83652	450

Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	
Correlation	X2.1	1.000	.680	.343	.556	.516	.591	.523
	X2.2	.680	1.000	.422	.596	.508	.741	.615
	X2.3	.343	.422	1.000	.385	.444	.328	.559
	X2.4	.556	.596	.385	1.000	.554	.485	.556
	X2.5	.516	.508	.444	.554	1.000	.511	.506
	X2.6	.591	.741	.328	.485	.511	1.000	.547
	X2.7	.523	.615	.559	.556	.506	.547	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1.000	.624
X2.2	1.000	.738
X2.3	1.000	.387
X2.4	1.000	.592
X2.5	1.000	.555
X2.6	1.000	.625
X2.7	1.000	.639

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.160	59.433	59.433	4.160	59.433	59.433
2	.813	11.620	71.053			
3	.575	8.216	79.270			
4	.475	6.787	86.057			
5	.408	5.829	91.885			
6	.347	4.960	96.845			
7	.221	3.155	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
X2.1	.790
X2.2	.859
X2.3	.622
X2.4	.769
X2.5	.745
X2.6	.791
X2.7	.799

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X3.1	3.5422	.90001	450
X3.2	3.6089	.85361	450
X3.3	3.6867	.90140	450
X3.4	3.5711	.91781	450
X3.5	3.6111	.75353	450
X3.6	3.6933	.82511	450
X3.7	3.5067	.89103	450
X3.8	3.7089	.76805	450

Correlation Matrix

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
Correlation	X3.1	1.000	.555	.611	.711	.269	.569	.573	.338
	X3.2	.555	1.000	.703	.576	.230	.354	.636	.319
	X3.3	.611	.703	1.000	.650	.289	.487	.708	.347
	X3.4	.711	.576	.650	1.000	.203	.476	.639	.319
	X3.5	.269	.230	.289	.203	1.000	.399	.195	.531
	X3.6	.569	.354	.487	.476	.399	1.000	.391	.330
	X3.7	.573	.636	.708	.639	.195	.391	1.000	.336
	X3.8	.338	.319	.347	.319	.531	.330	.336	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
X3.1	1.000	.669
X3.2	1.000	.604
X3.3	1.000	.726
X3.4	1.000	.668
X3.5	1.000	.217
X3.6	1.000	.458
X3.7	1.000	.640
X3.8	1.000	.306

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.288	53.598	53.598	4.288	53.598	53.598
2	1.224	15.302	68.900			
3	.720	8.996	77.896			
4	.496	6.205	84.101			
5	.393	4.916	89.017			
6	.358	4.469	93.486			
7	.272	3.399	96.886			
8	.249	3.114	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component
1

X3.1	.818
X3.2	.777
X3.3	.852
X3.4	.817
X3.5	.466
X3.6	.677
X3.7	.800
X3.8	.554

Extraction Method: Principal
Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Z1	3.6956	.76576	450
Z2	3.6578	.83533	450
Z3	3.5244	.87304	450
Z4	3.5933	.78485	450

Correlation Matrix

		Z1	Z2	Z3	Z4
Correlation	Z1	1.000	.537	.513	.449
	Z2	.537	1.000	.347	.378
	Z3	.513	.347	1.000	.383
	Z4	.449	.378	.383	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
Z1	1.000	.702
Z2	1.000	.555
Z3	1.000	.540
Z4	1.000	.514

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.311	57.773	57.773	2.311	57.773	57.773
2	.655	16.377	74.151			
3	.624	15.603	89.753			
4	.410	10.247	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
Z1	.838
Z2	.745
Z3	.735
Z4	.717

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Y1	3.6044	.85677	450
Y2	3.6889	.85788	450
Y3	3.6133	.89383	450
Y4	3.6044	.77199	450
Y5	3.5622	.86604	450

Correlation Matrix

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Correlation	Y1	1.000	.702	.579	.467	.610
	Y2	.702	1.000	.586	.550	.671
	Y3	.579	.586	1.000	.523	.644
	Y4	.467	.550	.523	1.000	.563
	Y5	.610	.671	.644	.563	1.000

Communalities

	Initial	Extraction
Y1	1.000	.676
Y2	1.000	.742
Y3	1.000	.660
Y4	1.000	.556
Y5	1.000	.731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.365	67.307	67.307	3.365	67.307	67.307
2	.560	11.210	78.517			
3	.449	8.981	87.497			
4	.349	6.984	94.481			
5	.276	5.519	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
Y1	.822
Y2	.861
Y3	.813
Y4	.746
Y5	.855

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: Pelatihan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.5156	.80697	450
X1.2	3.5956	.85781	450
X1.3	3.5133	.82611	450
X1.4	3.5289	.85225	450
X1.5	3.5778	.87502	450

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.7311	11.364	3.37106	5

Reliability

Scale: Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.6422	.86686	450
X2.2	3.7333	.92959	450
X2.3	3.5889	.82141	450
X2.4	3.6133	.77073	450
X2.5	3.6533	.81730	450
X2.6	3.6422	.89218	450
X2.7	3.5978	.83652	450

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.4711	20.905	4.57214	7

Reliability

Scale: Budaya Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3.5422	.90001	450
X3.2	3.6089	.85361	450
X3.3	3.6867	.90140	450
X3.4	3.5711	.91781	450
X3.5	3.6111	.75353	450
X3.6	3.6933	.82511	450
X3.7	3.5067	.89103	450
X3.8	3.7089	.76805	450

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.9289	24.739	4.97381	8

Reliability

Scale: Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	3.6956	.76576	450
Z2	3.6578	.83533	450
Z3	3.5244	.87304	450
Z4	3.5933	.78485	450

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.4711	6.103	2.47037	4

Reliability

Scale: Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	450	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	450	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.6044	.85677	450
Y2	3.6889	.85788	450
Y3	3.6133	.89383	450
Y4	3.6044	.77199	450
Y5	3.5622	.86604	450

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.0733	12.153	3.48608	5

Lampiran 5 : Uji Analisis Jalur X1, X2 dan X3 terhadap Z

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan	.0000000	1.00000000	450
Pelatihan	.0000000	1.00000000	450
Kompetensi	.0000000	1.00000000	450
Budaya	.0000000	1.00000000	450

Correlations

		Kepuasan	Pelatihan	Kompetensi	Budaya
Pearson Correlation	Kepuasan	1.000	.795	.881	.906
	Pelatihan	.795	1.000	.827	.836
	Kompetensi	.881	.827	1.000	.927
	Budaya	.906	.836	.927	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan	.	.000	.000	.000
	Pelatihan	.000	.	.000	.000
	Kompetensi	.000	.000	.	.000
	Budaya	.000	.000	.000	.
N	Kepuasan	450	450	450	450
	Pelatihan	450	450	450	450
	Kompetensi	450	450	450	450
	Budaya	450	450	450	450

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya, Pelatihan, Kompetensi ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Kepuasan
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.914 ^a	.835	.833	.40809327	1.191

- a. Predictors: (Constant), Budaya, Pelatihan, Kompetensi
 b. Dependent Variable: Kepuasan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	374.723	3	124.908	750.016	.000 ^b
	Residual	74.277	446	.167		
	Total	449.000	449			

- a. Dependent Variable: Kepuasan
 b. Predictors: (Constant), Budaya, Pelatihan, Kompetensi

		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	3.421E-16	.019		.000	1.000	
	Pelatihan	.080	.036	.080	2.192	.029	.282
	Kompetensi	.266	.053	.266	5.028	.000	.132
	Budaya	.592	.054	.592	10.931	.000	.126

		Collinearity Statistics
		VIF
Model		
1	(Constant)	
	Pelatihan	3.551
	Kompetensi	7.567
	Budaya	7.919

a. Dependent Variable: Kepuasan

		Collinearity Diagnostics ^a						
		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
Model	Dimension			(Constant)	Pelatihan	Kompetensi	Budaya	
1	1	2.727	1.000	.00	.03	.02	.02	
	2	1.000	1.651	1.00	.00	.00	.00	
	3	.199	3.698	.00	.96	.12	.09	
	4	.073	6.103	.00	.00	.86	.90	

a. Dependent Variable: Kepuasan

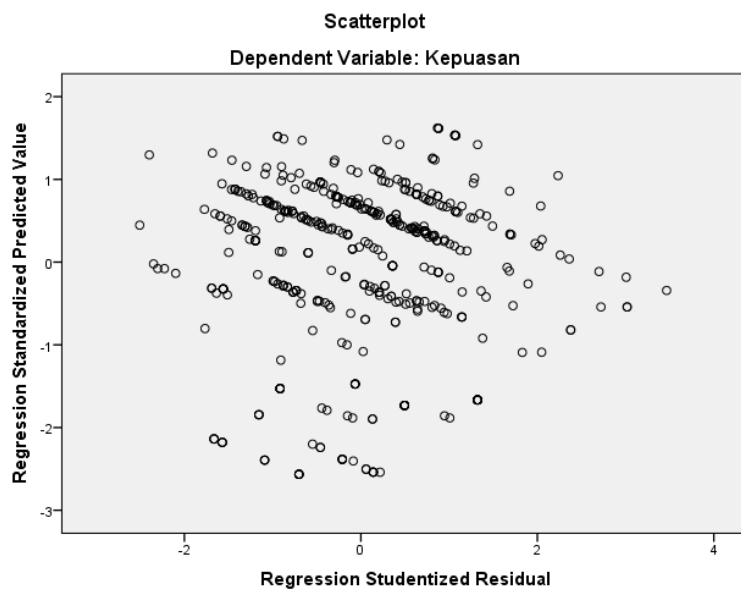
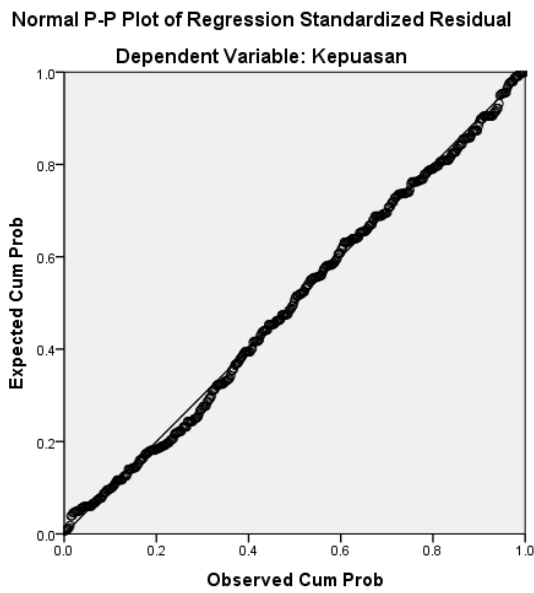
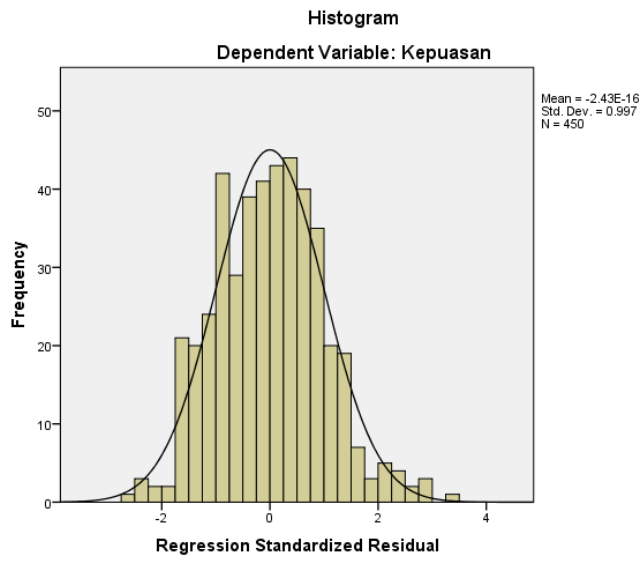
		Casewise Diagnostics ^a			
Case Number	Std. Residual	Kepuasan	Predicted Value	Residual	
322	3.422	1.08370	-.3126429	1.39633806	

a. Dependent Variable: Kepuasan

		Residuals Statistics ^a				
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value		-2.3438327	1.4809273	.0000000	.91354947	450
Std. Predicted Value		-2.566	1.621	.000	1.000	450
Standard Error of Predicted Value		.020	.090	.036	.013	450
Adjusted Predicted Value		-2.3389452	1.4772557	-.0003839	.91363677	450
Residual		-1.02122033	1.39633811	.00000000	.40672764	450
Std. Residual		-2.502	3.422	.000	.997	450
Stud. Residual		-2.506	3.465	.000	1.002	450
Deleted Residual		-1.02434278	1.43194640	.00038393	.41083812	450
Stud. Deleted Residual		-2.521	3.509	.001	1.004	450
Mahal. Distance		.052	21.071	2.993	3.104	450
Cook's Distance		.000	.077	.003	.007	450
Centered Leverage Value		.000	.047	.007	.007	450

a. Dependent Variable: Kepuasan

Charts



Lampiran 6 : Uji Analisis Jalur X1, X2 X3 dan Z terhadap Y

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	.0000000	1.0000000	450
Pelatihan	.0000000	1.0000000	450
Kompetensi	.0000000	1.0000000	450
Budaya	.0000000	1.0000000	450
Kepuasan	.0000000	1.0000000	450

Correlations

		Kinerja	Pelatihan	Kompetensi	Budaya	Kepuasan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.857	.893	.894	.870
	Pelatihan	.857	1.000	.827	.836	.795
	Kompetensi	.893	.827	1.000	.927	.881
	Budaya	.894	.836	.927	1.000	.906
	Kepuasan	.870	.795	.881	.906	1.000
Sig. (1- tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000	.000
	Pelatihan	.000	.	.000	.000	.000
	Kompetensi	.000	.000	.	.000	.000
	Budaya	.000	.000	.000	.	.000
	Kepuasan	.000	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	450	450	450	450	450
	Pelatihan	450	450	450	450	450
	Kompetensi	450	450	450	450	450
	Budaya	450	450	450	450	450
	Kepuasan	450	450	450	450	450

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan, Pelatihan, Kompetensi, Budaya ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson Sig. F Change
1	.929 ^a	.862	.861	.37291096	1.955

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Pelatihan, Kompetensi, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	387.117	4	96.779	695.941	.000 ^b
	Residual	61.883	445	.139		
	Total	449.000	449			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan, Pelatihan, Kompetensi, Budaya

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.670E-17	.018		.000	1.000
	Pelatihan	.287	.033	.287	8.607	.000
	Kompetensi	.286	.050	.286	5.752	.000
	Budaya	.203	.056	.203	3.642	.000
	Kepuasan	.206	.043	.206	4.754	.000

Coefficients^a

Collinearity Statistics VIF

Model		VIF
1	(Constant)	
	Pelatihan	3.589
	Kompetensi	7.996
	Budaya	7.041
	Kepuasan	6.045

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Pelatihan	Kompetensi	Budaya	Kepuasan	
1	1	3.588	1.000	.00	.02	.01	.01	.01	.01
	2	1.000	1.894	1.00	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.225	3.995	.00	.92	.02	.02	.02	.13
	4	.119	5.501	.00	.05	.43	.04	.04	.73
	5	.069	7.215	.00	.01	.54	.93	.13	.13

a. Dependent Variable: Kinerja

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
358		3.480	-.58167	-1.8794499
375		3.480	-.58167	-1.8794499
401		3.480	-.58167	-1.8794499

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.4243917	1.4454955	.0000000	.92853448	450
Std. Predicted Value	-2.611	1.557	.000	1.000	450
Standard Error of Predicted Value	.019	.084	.037	.012	450
Adjusted Predicted Value	-2.4263790	1.4492536	.0001381	.92783280	450
Residual	-.85537785	1.29777885	.00000000	.37124617	450
Std. Residual	-2.294	3.480	.000	.996	450
Stud. Residual	-2.299	3.507	.000	1.001	450
Deleted Residual	-.85909754	1.31804133	-.00013812	.37543151	450
Stud. Deleted Residual	-2.310	3.553	.001	1.004	450
Mahal. Distance	.202	21.954	3.991	3.559	450
Cook's Distance	.000	.066	.002	.005	450
Centered Leverage Value	.000	.049	.009	.008	450

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

