

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI KERJA DAN KUALITAS
SDM TERHADAP KEPUASAAN KERJA PEGAWAI DINAS
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI LAMPUNG**

TESIS



Oleh:

MAYSAROH YUSRI

2422311055P

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
INFORMATICS & BUSINESS INSTITUTE DARMAJAYA
BANDAR LAMPUNG
2025**

BAB 1.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor utama dalam keberhasilan organisasi, termasuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja pegawai, termasuk di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Menurut penelitian terbaru oleh Suryani & Agustina (2023), kepuasan kerja berkorelasi positif dengan produktivitas dan komitmen kerja, terutama di sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Di Indonesia, tuntutan terhadap kualitas pendidikan dan pelestarian budaya semakin tinggi, sehingga kepuasan kerja dinas tersebut harus didukung oleh tingkat Kepuasan kerja yang memadai. Studi dari Putra et al. (2024) menunjukkan bahwa faktor seperti pengembangan karir, lingkungan kerja, dan penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan efisiensi kerja. Namun, tantangan seperti beban kerja berlebihan dan kurangnya apresiasi masih sering ditemui (Kemdikbud, 2023). Oleh karena itu, memahami hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menjadi penting untuk merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan dan kebudayaan. Kepuasan kerja pegawai tidak hanya memengaruhi Kepuasan kerja individu, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan. Oleh sebab itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang

mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai agar tercipta Kualitas SDM yang kondusif dan produktif. Pelatihan menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi Kepuasan kerja pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia (SDM), sehingga pegawai merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya.

Tabel. 1 Prasurvei kepuasan kerja di dinas Pendidikan dan kebudayaan

No	Indikator Kepuasan kerja Pegawai	Persentase Kepuasan (%)	Target (%)	Indikasi Masalah
1	Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan	58%	100 %	Tunjangan tidak sebanding dengan beban kerja
2	Hubungan dengan atasan	65%	100 %	Kurangnya komunikasi dan apresiasi
3	Peluang pengembangan karier	52%	100 %	Minimnya pelatihan dan kesempatan promosi
4	Lingkungan kerja fisik	60%	100 %	Fasilitas kantor yang kurang memadai
5	Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi	63%	100 %	Beban kerja tinggi tanpa fleksibilitas waktu
6	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	50%	100 %	Pegawai tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan strategis
7	Rasa aman dalam pekerjaan	68%	100 %	Ada kekhawatiran terhadap mutasi atau penilaian subjektif
8	Kepuasan terhadap sistem penghargaan	55%	100 %	Sistem reward dinilai tidak adil dan tidak transparan
9	Kepuasan kerja terhadap kepemimpinan	59%	100 %	Gaya kepemimpinan belum partisipatif dan kurang inspiratif
10	Kepuasan secara keseluruhan	61%	100 %	Kepuasan kerja masih di bawah standar nasional (rata-rata >70%) menurut BKN 2024

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan 2024.

Berdasarkan tabel 1. Hasil prasurvei terhadap kepuasan menjelaskan bahwa tingkat Kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung belum mencapai kondisi optimal, sebagaimana tercermin dari seluruh indikator yang berada di bawah 70%. Pertama, Kepuasan kerja terhadap gaji dan tunjangan hanya sebesar 58%, menunjukkan bahwa banyak pegawai merasa kompensasi yang diberikan belum mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka emban. Hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan berdampak pada semangat kerja. Selanjutnya, hubungan dengan atasan juga belum memuaskan, dengan tingkat Kepuasan kerja sebesar 65%. Ini mengindikasikan masih adanya komunikasi yang kurang efektif dan minimnya penghargaan dari atasan kepada bawahan. Peluang pengembangan karier menunjukkan tingkat Kepuasan kerja yang rendah, yakni hanya 52%. Pegawai merasa tidak memiliki cukup akses terhadap pelatihan, pendidikan lanjut, atau promosi jabatan. Ketidakjelasan jalur karier ini membuat pegawai sulit melihat masa depan mereka di instansi tersebut. Lingkungan kerja fisik pun hanya mendapat 60%, yang mengindikasikan masih kurangnya fasilitas yang menunjang kenyamanan dan produktivitas kerja, seperti ruang kerja yang memadai, sarana digital, dan lingkungan kantor yang bersih serta aman.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mendapat nilai 63%, menunjukkan bahwa sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam mengelola waktu kerja dan waktu pribadi, mungkin karena beban kerja yang tinggi atau jadwal kerja yang tidak fleksibel. Indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan mencatatkan tingkat Kepuasan kerja terendah yaitu 50%, menandakan adanya pola kepemimpinan yang cenderung sentralistik, tanpa melibatkan pegawai dalam proses

strategis. Rasa aman dalam pekerjaan hanya mencapai 68%, yang berarti ada sebagian pegawai yang masih merasa cemas terhadap status pekerjaan mereka atau proses mutasi dan evaluasi yang dirasa tidak transparan. Sistem penghargaan juga mendapat penilaian rendah, hanya 55%, karena masih dirasakan tidak adil dan tidak berdasarkan pada kinerja objektif. Ini memengaruhi motivasi kerja dan rasa penghargaan terhadap kontribusi individu. Terakhir, Kepuasan kerja terhadap kepemimpinan memperoleh 59%, yang menunjukkan bahwa pegawai menilai gaya kepemimpinan saat ini belum memberikan inspirasi, arahan yang jelas, serta partisipasi yang cukup. Secara keseluruhan, kepuasan kerja berada di angka 61%, di bawah standar nasional yang idealnya berada di atas 70%. Hal ini menandakan perlunya reformasi manajemen, perbaikan sistem reward, serta peningkatan kualitas hubungan kerja dalam organisasi agar dapat lebih optimal. Selain pelatihan, motivasi kerja juga memegang peranan penting untuk menciptakan Kepuasan kerja pegawai. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan secara konsisten mencapai target organisasi. Penelitian oleh Aditama dan Saputro (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dinilai belum optimal dalam menjalankan fungsi dan tugasnya secara efektif. Hal ini terlihat dari masih adanya hambatan dalam penyelesaian administrasi, rendahnya kualitas pelayanan publik, serta lemahnya pengawasan terhadap program-program pendidikan dan kebudayaan. Pelatihan terstruktur yang diberikan secara konsisten dapat meningkatkan motivasi kerja karena pegawai merasa organisasi memberikan

perhatian dan dukungan yang cukup terhadap pengembangan mereka. Namun, pengintegrasian pelatihan, motivasi kerja, dan kualitas SDM dalam upaya meningkatkan Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung masih dihadapkan pada berbagai tantangan. Faktor internal seperti kebijakan organisasi dan keterbatasan anggaran serta budaya kerja perlu dianalisis agar program yang dijalankan efektif dan berkelanjutan.

Penelitian tentang pengaruh pelatihan, motivasi kerja, dan kualitas SDM terhadap Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung penting dilakukan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh bagi pengambil kebijakan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan rekomendasi strategis dalam merancang program peningkatan SDM yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Pemahaman akan hubungan antara pelatihan, motivasi kerja, dan kualitas SDM terhadap Kepuasan kerja pegawai diharapkan dapat membuat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung lebih optimal dalam menjalankan tugas pelayanan publiknya. Kepuasan kerja pegawai tidak hanya menguntungkan organisasi secara internal, tetapi juga berdampak positif pada kemajuan pendidikan dan kebudayaan di Provinsi Lampung secara keseluruhan. Untuk mendukung penelitian ini, dilakukan prasurvey terhadap pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Hasil prasurvei menunjukkan adanya beberapa permasalahan terkait pelatihan, rendahnya Motivasi Kerja, serta kualitas SDM yang dapat memengaruhi Kepuasan Kerja. Berikut adalah hasil prasurvei yang dirangkum dalam tabel :

Tabel 2. Prasurvei Pelatihan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

No	Indikator Motivasi Kerja	Target (%)	Target Capaian (%)	Keterangan
1	Ketersediaan pelatihan sesuai kebutuhan jabatan	100	60	Belum sesuai kebutuhan
2	Frekuensi pelatihan yang diikuti pegawai dalam 1 tahun	100	55	Kurang dari yang diharapkan
3	Relevansi materi pelatihan dengan tugas dan fungsi pekerjaan	100	58	Rendah relevansi
4	Kompetensi narasumber atau fasilitator pelatihan	100	62	Kurang maksimal
5	Dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja	100	59	Tidak memberikan perubahan signifikan

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung 2024

Berdasarkan tabel 2. Hasil prasurvei terhadap pelatihan menjelaskan bahwa banyak pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil pegawai, baik dari segi topik maupun kedalaman materi. Hal ini membuat pegawai merasa tidak mendapatkan manfaat langsung, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Rizki dan Sulaeman (2023) menyebutkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana materi yang diberikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Capaian frekuensi pelatihan yang hanya 55% menunjukkan bahwa pegawai jarang diberi kesempatan untuk mengembangkan kapasitasnya. Kurangnya pelatihan menyebabkan stagnasi keterampilan dan menurunkan rasa percaya diri pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam penelitian Putri & Nugroho (2022), ditemukan bahwa intensitas pelatihan yang tinggi berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Pelatihan Tidak Berdampak Nyata terhadap Kepuasan, ketika pelatihan tidak

memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kepuasan, maka hal tersebut akan dianggap sebagai formalitas belaka. Pegawai merasa waktu mereka tidak dimanfaatkan secara produktif, dan ini menimbulkan kejenuhan serta penurunan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh studi dari Arifianto & Melani (2022) yang menemukan bahwa pelatihan yang tidak aplikatif berdampak negatif terhadap persepsi pegawai terhadap organisasi.

Tabel 3. Prasurvei motivasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

No	Indikator Motivasi Kerja	Target (%)	Target Capaian (%)	Keterangan
1	Kesiapan menerima tugas tambahan	100	62	Di bawah target
2	Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	100	60	Rendah
3	Semangat kerja dalam tim	100	58	Rendah
4	Kemauan meningkatkan kompetensi diri	100	55	Kurang
5	Antusiasme terhadap pencapaian organisasi	100	59	Belum optimal

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung 2024

Berdasarkan tabel 3. Hasil prasurvei terhadap motivasi kerja menjelaskan bahwa tingkat Hasil prasurvei pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Kepuasan kerja yang rendah dapat bersumber dari minimnya penghargaan atas kepuasan, ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi, serta kurangnya pengakuan dari pimpinan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Pramudito et al. (2023) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja pada pegawai instansi pemerintah. Minimnya Peluang Pengembangan Diri, Capaian

rendah pada indikator kemauan meningkatkan kompetensi (55%) mencerminkan bahwa pegawai kurang terdorong untuk berkembang. Hal ini bisa disebabkan oleh terbatasnya akses pelatihan, bimbingan, atau jenjang karier yang jelas. Penelitian oleh Widyastuti & Kurniawan (2022) juga mengungkap bahwa motivasi pegawai akan meningkat jika mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan melalui pelatihan yang sesuai. Kurangnya Apresiasi dan Lingkungan Kerja yang Mendukung, ketika kepuasan tidak dihargai secara adil, atau lingkungan kerja tidak mendukung, semangat kerja tim dan inisiatif individu akan menurun. Kondisi ini tercermin dari rendahnya capaian indikator semangat kerja dalam tim (58%) dan inisiatif kerja (60%). Sesuai dengan temuan dari Mulyadi & Puspitasari (2022), lingkungan kerja yang sehat dan sistem penghargaan yang adil menjadi faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Tabel 4. Prasurvei kualitas SDM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

No	Indikator Motivasi Kerja	Target (%)	Target Capaian (%)	Keterangan
1	Tingkat pendidikan dan kompetensi pegawai	100	70	Di bawah standar
2	Kemampuan mengoperasikan teknologi informasi	100	68	Rendah penguasaan TIK
3	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan	100	72	Belum efisien
4	Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dalam tim	100	65	Lemah dalam kolaborasi
5	Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi/kebijakan	100	69	Belum responsif

Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung 2024

Berdasarkan tabel 4. Hasil prasurvei terhadap kualitas SDM menjelaskan bahwa tingkat Pendidikan dan Kompetensi Belum Merata, kualitas SDM sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan kompetensi teknis pegawai. Bila sebagian besar pegawai belum memiliki kompetensi sesuai standar jabatan, maka kepuasan organisasi akan terhambat. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja, karena pegawai merasa tidak percaya diri, sulit berkembang, dan merasa terbebani. Penelitian oleh Lestari & Haryanto (2023) menyatakan bahwa kualitas SDM yang rendah menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karena pegawai merasa tidak mampu memenuhi harapan organisasi. Masih rendahnya Penguasaan Teknologi Informasi, Di era digital, kemampuan TIK menjadi hal yang krusial. Keterbatasan dalam pengoperasian aplikasi sistem informasi membuat pegawai merasa tertinggal, frustrasi, dan tidak nyaman bekerja. Hal ini berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja, sebagaimana disampaikan dalam penelitian Suryani & Aulia (2022), bahwa penguasaan teknologi sangat erat kaitannya dengan kenyamanan dan efisiensi kerja pegawai. Kurangnya keterampilan Soft Skill dan Adaptasi Perubahan Keterampilan seperti komunikasi, kerja tim, dan kemampuan adaptasi sering kali terabaikan dalam pelatihan. Rendahnya kemampuan ini dapat memicu konflik internal, miskomunikasi, dan resistensi terhadap kebijakan baru, yang akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Studi dari Nugraha & Dewi (2023) menegaskan bahwa kualitas SDM yang tinggi bukan hanya ditentukan oleh hard skill, tetapi juga oleh soft skill dan kemampuan adaptif yang berdampak langsung pada kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, Motivasi Kerja, dan kualitas sumber daya manusia terhadap

Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengembangan strategi peningkatan Kepuasan Kerja di instansi pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kualitas SDM Terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Lampung.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat di rumuskan beberapa permasalahan untuk merumuskan makalah ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?
3. Apakah terdapat Pengaruh kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?
4. Apakah terdapat pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan perumusan permasalahan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis Pengaruh pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
2. Menganalisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
3. Menganalisis kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .
4. Menganalisis pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, dan kualitas SDM secara bersama sama terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan dalam rangka perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia pada Kepuasan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung,
2. Hasil penelitian ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister Manajemen (S-2) Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas II B DARMA JAYA sekaligus dapat dijadikan bahan pengetahuan yang didapat melalui teori dan penelitian, serta menerapkannya dilapangan.

3. Bagi mahasiswa Sebagai referensi dalam pengembangan ilmu di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis II B DARMA JAYA, dan sekaligus menjadi acuan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas mengenai penelitian ini, maka materi-materi yang tertera pada penelitian ini, sistematika penyampaian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi penjelasan tentang teori-teori yang berhubungan dengan topik penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan bangunan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, metode analisis data, pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai deskripsi data (deskripsi objek penelitian, deskripsi variabel penelitian), hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian terakhir dari laporan penelitian ini yang berisi simpulan, dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini berisi daftar buku-buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian orang lain, dan bahan-bahan lain yang dijadikan sebagai referensi dalam pembahasan skripsi.

LAMPIRAN

Bagian ini berisi data yang dapat mendukung atau memperjelas pembahasan atau uraian yang dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya. Data tersebut dapat berupa gambar, table, formulir ataupun flowchart.

BAB II.

LANDASAN TEORI

2.1. *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan Kepuasan. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan Kepuasan kerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku Kepuasan kerja nya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi Kepuasan kerja nya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022)

2.2 Pelatihan

Menurut Wursanto (2020), pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu melalui pemberian materi, praktik, maupun pengalaman yang relevan dengan pekerjaannya. Pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja

(*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini manfaat finansial bagi organisasi biasanya terjadi dengan cepat. Sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang lebih panjang.

Wursanto (2020:83) mengatakan, untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Menurut Dessler (2021:228), Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Rivai (2019:179) mengatakan, pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan juga didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan Kepuasan kerja saat ini dan Kepuasan kerja di masa mendatang.

2.2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Wursanto (2021:86), latihan dan pendidikan memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan jenis latihan dan pendidikan yang diadakan, misalnya:

1. Pelatihan Pelatihan

Pelatihan SDM (*Supervisory Training*)

Latihan ini bertujuan membantu para penyelia atau pemimpin dalam menggerakkan, memimpin dan membimbing para pegawai/bawahan.

2. Pelatihan Administrasi (*Administrative Training*)

Latihan ini bertujuan memberikan pengetahuan tentang teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor.

3. Pelatihan Pekerjaan Rutin (*Office Method Training*)

Latihan ini bertujuan melatih pegawai tentang cara melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan (*secretarial and clerical work*).

4. Pelatihan Penyegaran (*Refreshing Training*)

Latihan penyegaran ini bertujuan memberikan informasi-informasi mengenai pekerjaan yang sudah dimiliki oleh pegawai-pegawai sebelumnya.

Rivai (2019:181) mengatakan tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi/organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Menurut Dessler (2021:263), ada berbagai metode yang digunakan organisasi untuk menyampaikan pelatihan. Salah satu yang paling populer yaitu *On the Job Training*. *On the Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya. Jenis pelatihan *On the Job Training* yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Disini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih pegawai. Contohnya, yaitu: magang, belajar secara formal, *Job*

Instruction Training, pelajaran, pelajaran yang terprogram, peralatan audiovisual, dan pelatihan dengan simulasi.

Menurut Rivai (2019:182), metode atau teknik yang digunakan dalam pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *On the job training*

On the job training atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor. Berbagai macam teknik *On the job training* yang biasa digunakan adalah:

- a. *Job Instruction Training*

Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

- b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.

- c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

- d. Latihan

Latihan sama dengan magang, karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Latihan ditangani oleh supervisor atau manajer dan bukan departemen SDM. Kadang-kadang manajer atau profesional lain berminat dan berperan sebagai mentor, memberikan keterampilan dan nasihat dalam karier sekaligus.

2. *Off the job training*

a. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film, slide dan film pendek sama dengan ceramah.

Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

b. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa organisasi menggunakan pelatihan *Vestibule*. Wilayah atau *Vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material organisasi bermakna dan umpan balik.

c. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Idealnya pekerja harus dapat melihat diri

mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan Kualitas SDM kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

d. Studi Kasus (*Case study*)

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dan suatu permasalahan riil yang dihadapi organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Dengan metode kasus, pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

e. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training* *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer,

yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

f. Studi Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

g. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil secara garis besar terbagi 2, yakni :

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS

Diklat Prajabatan terdiri dari :

a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;

- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Peserta diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

2. Diklat Dalam Jabatan.

a. Diklat pelatihan SDM

Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;

c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;

d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan

Menurut Siagian (2021:90), bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta

lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Siagian (2021:90) menyatakan di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan yang baik bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Terdapat paling sedikit sepuluh manfaat bagi para pegawai suatu organisasi, yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
7. Meningkatnya Kepuasan kerja ;
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Menurut Wursanto (2021:89), agar tujuan latihan tersebut tercapai, hendaknya pelaksanaan latihan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip perbedaan individu (*individual differences*) Dalam merencanakan latihan dan pendidikan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan dan minat pegawai.
2. Prinsip hubungan latihan dan analisis jabatan Pelaksanaan latihan dan pendidikan pegawai harus berdasarkan pada analisis jabatan karena dalam analisis jabatan telah ditentukan persyaratan untuk memangku suatu jabatan. Harus dipikirkan apakah suatu jabatan memerlukan orang-orang yang harus mengikuti suatu latihan lebih dahulu atau tidak.
3. Prinsip motivasi (*Motivation*)

Agar para peserta mengikuti suatu latihan dengan sungguh-sungguh kepada mereka diberikan suatu motivasi atau dorongan. Dorongan dapat dilakukan

dengan berbagai macam cara, misalnya: promosi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat/golongan dan surat penghargaan.

4. Prinsip partisipasi aktif

Dalam latihan hendaknya para peserta berpartisipasi aktif mendukung proses belajar-mengajar, sehingga mereka semua benarbenar terlibat langsung dan minat serta motivasi mereka bertambah.

5. Prinsip seleksi peserta

Seleksi peserta ini mengandung tujuan agar para peserta latihan belajar dengan sungguh-sungguh. Seleksi ini mencakup dua segi, yaitu:

- 1) Penentuan peserta yang dapat mengikuti latihan Seleksi peserta latihan ini dilakukan apabila jumlah calon peserta latihan melebihi target.
- 2) Penentuan kelulusan, Seleksi ini dilakukan dengan cara mengadakan ujian akhir setelah latihan selesai.

6. Prinsip seleksi pelatih

Agar latihan dapat mencapai sasaran dan bobot hasil latihan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam program latihan, hendaknya para pelatih (instruktur) dipilih dari orang-orang yang cakap, mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam memberikan latihan. Untuk mendapatkan pelatih yang memenuhi persyaratan, perlu diadakan seleksi para pelatih.

7. Prinsip latihan para pelatih

Sebelum pelatih terjun memberikan latihan, sebaiknya mereka sendiri diberi latihan terlebih dahulu. Latihan untuk para pelatih dapat mencakup:

- 1) Metode latihan yang akan dipergunakan

2) Sistem penilaian

3) Materi yang akan diberikan.

8. Prinsip metode latihan

Agar latihan dapat berhasil dan menarik bagi para peserta, hendaknya metode latihan yang dipergunakan sesuai dengan bidang yang diajarkan.

Metode yang dipergunakan untuk setiap bidang studi berbeda-beda, tergantung dari:

- 1) Ruang lingkup materi yang diberikan
- 2) Tujuan setiap bidang studi
- 3) Sifat pelatih
- 4) Kemampuan dan kecakapan para pelatih
- 5) Pengalaman pelatih

9. Prinsip belajar

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Prinsip belajar/pelatihan merupakan petunjuk berupa cara-cara agar peserta belajar dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip-prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Wursanto (2021:90) menyatakan prinsip-prinsip itu berupa

partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik, serta suasana nyaman, sebagaimana dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi

Bentuk pelatihan bagi pegawai hendaknya dilakukan melalui pendekatan pendidikan orang dewasa. Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama ketika teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, studi kasus, simulasi, praktikum, dan sebagainya. Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar. Hasil dari penerapan prinsip ini (partisipasi), pegawai akan belajar lebih cepat dan akan selalu mempertahankan proses belajar dalam kehidupannya.

2. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

3. Relevansi

Keberhasilan proses belajar/pelatihan sangat dipengaruhi oleh materi/muatan yang bermanfaat atau selaras dengan kebutuhan tertentu. Dengan demikian, respon-respon baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari para pegawai melalui penghayatan dan penerapannya.

4. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan, semakin cepat seorang peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

5. Umpan Balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang termotivasi dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa itu mereka tidak dapat mengukur kemajuannya dan mungkin tidak terdorong untuk maju.

6. Suasana nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas-tugas dan bahkan tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan demikian, mereka benar-benar hanya berkonsentrasi pada proses belajar.

7. Memiliki Kriteria

Untuk menentukan apakah program pelatihan telah mencapai tujuannya, beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pelatihan perlu dibuat. Hal ini penting dan perlu menggunakan lebih dari satu kriteria dalam upaya untuk menentukan efek menyeluruh dari program pelatihan di suatu organisasi. Efek tersebut dapat diukur dari perubahan-perubahan yang sifatnya intelektual, sikap personal, dan penguasaan teknis para peserta pelatihan serta Kepuasan kerja organisasi. Selain itu, perlu pula

diukur tingkat ketaatan-asas program pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian-uraian teori para ahli di atas, maka penulis mengadopsi teori Wursanto (2021:95) untuk mengukur variabel pelatihan dalam penelitian ini, yaitu meliputi : pelatihan SDM, pelatihan administrasi, pelatihan pekerjaan rutin, dan pelatihan penyegaran.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Abraham Maslow (2021) didasarkan pada Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs), yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun secara hierarkis, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan kerja pegawai. Menurut Siagian (2021:35) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berhubungan langsung dengan bawahan di tempat kerja. Pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan Kepuasan kerja pegawai.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat Kualitas SDM yang baik

sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya, untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan Kepuasan kerja nya.

Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Cahyono dan Suharto (2021:39) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2021:75) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi. Suranta, (2021:83) menyatakan motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2021:126) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan Kualitas SDM.

Robbins (2020:40) menyatakan bahwa motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Masrukhin dan Waridin (2020:92) berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan,

rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa teori pengertian tentang motivasi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan Kualitas SDM, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara 2021:98) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.
2. Teknik komunikasi persuasif. Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.3.1. Indikator indikator Motivasi Kerja

Berbagai macam teori telah dikaji oleh para ahli dalam mencapai efektivitas yang tinggi untuk memotivasi pegawai. Salah satunya adalah teori-teori motivasi menurut Abraham Maslow (2021) yaitu sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

Berdasarkan teori di atas, maka peneliti menentukan indikator pengukuran variabel motivasi berdasarkan pendapat Robbins atas teori hierarki kebutuhan yang terdiri dari :

- a. Kebutuhan *fisiologis*.
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri.

2.4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2020), kualitas SDM merupakan fondasi utama dalam pencapaian Kepuasan kerja organisasi, kualitas Sumber daya manusia merupakan tingkat kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia melalui pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Menurut Hasibuan (2021;10), Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia mempunyai komponen-komponen yang merupakan bagian dari tenaga kerja manusia, komponen tersebut saling mendukung satu sama lainnya di dalam organisasi.

2.4.1. Faktor factor Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Widodo (2020) ada beberapa factor kualitas sumber daya manusia antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning): Kemampuan dalam merencanakan kebutuhan, kegiatan, dan sasaran kerja.
2. Pengadaan (Procurement): Proses seleksi dan perekrutan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Pengembangan (Development): Upaya peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan.
4. Kompensasi (Compensation): Pemberian imbalan yang adil dan memotivasi pegawai.

5. Kedisiplinan (Discipline): Tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan norma kerja.

Menurut Fahmi (2020; 1), Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Adapun komponen tersebut dapat dibedakan menjadi tiga hal, menurut Hasibuan (2021;12) diantaranya:

1. Pengusaha Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung laba yang dicapai organisasi tersebut.
2. Pegawai Pegawai merupakan kekayaan utama suatu organisasi, karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas organisasi tidak akan terjadinya.
3. Pemimpin Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan Pelatihannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Hasibuan (2020) Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan penetapan dan kualitas, serta menempatkan tenaga kerja melalui identifikasi job specification, job description dan job evaluation pada kebutuhan perusahaan dengan cara yang efektif.
- b. Merumuskan peramalan pada permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa depan atau yang akan datang.
- c. Monitoring organisasi atau serikat buruh dan kemajuan teknis.

- d. Melaksanakan pengelolaan atau pengaturan pada mutasi pegawai (vertical/horizontal), pension, pemberhentian, serta pesangon.
- e. Merancang program kesejahteraan, pemberhentian, promosi, atau pengembangan tenaga kerja.
- f. Monitoring UU Ketenagakerjaan/buruh dan memberikan kebijaksanaan atas pemberian balas jasa
- g. Merancang pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi operasional yang bermanfaat sebagai suatu dasar (*basic*) dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini berguna dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, melalui cara yang efisien dan efektif. Terdapat beberapa fungsi operasional dalam MSDM (Widodo, 2020) yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan proses atau tahapan yang dihadapi pada masa depan atau masa yang akan datang. Perencanaan bermanfaat dalam penyusunan rangkaian pekerjaan, seperti persyaratan kerja, penentuan sumber penarikan SDM, analisis pekerjaan, dsb.
- b. Pengadaan (*procurement*) ialah segala hal yang dilakukan manajer SDM dalam pengadaan calon pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Antara lain seperti seleksi, orientasi, penempatan dan induksi, promosi, serta hal-hal yang umum seperti penerimaan dan pengumuman lamaran kerja.
- c. Pengembangan (*development*) bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan pegawai, baik dalam aspek konseptual, teknis, teoritis ataupun moral melalui proses pendidikan atau pelatihan. Output yang akan dihasilkan oleh

pengembangan ini ialah prestasi kerja, motivasi, perencanaan karir, pemberian tugas, dsb.

- d. Kompensasi (*compensation*) ialah balas jasa perusahaan yang diberikan kepada pegawai secara langsung atau tidak langsung atas kontribusi yang telah dilaksanakan.
- e. Pengintegrasian (*integration*) merupakan langkah atau program untuk melakukan harmonisasi antara kepentingan pegawai dan kepentingan perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.
- f. Pemeliharaan (*maintenance*) meliputi program dalam peningkatan dan pemeliharaan aspek fisik pegawai. Baik berupa kondisi mental, fisik, ataupun loyalitas dalam bekerjasama hingga pegawai tersebut pension dari perusahaan.
- g. Kedisiplinan (*discipline*) merupakan kesadaran dan keinginan pegawai untuk kontinu dalam menaati peraturan dan normal sosial yang berlaku pada perusahaan
- h. Pemberhentian (*separation*) ialah pemutusan hubungan kerja (PHK), dimana hubungan antara pegawai dan perusahaan dalam pekerjaan telah putus.

2.5. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja adalah perasaan umum terhadap pekerjaan yang mencerminkan seberapa banyak seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam bidang psikologi industri dan organisasi yang mengukur sejauh mana perasaan

positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Secara khusus, kepuasan kerja menggambarkan tingkat kenyamanan, pemenuhan, dan penghargaan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, serta faktor motivasional (seperti pengakuan dan kesempatan berkembang) yang meningkatkan kepuasan, dijelaskan oleh Herzberg (2020). Maslow (2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan instrumen seperti Job Satisfaction Survey (JSS) menurut Spector (2023) dan metode meta-analisis oleh Judge dan Piccolo (2022). Implikasi kepuasan kerja sangat penting karena berhubungan positif dengan Kepuasan, komitmen organisasi, dan kesejahteraan pegawai, serta berhubungan negatif dengan tingkat turnover dan stres kerja, menurut Harter (2023) dan Koopman (2022). Kepuasan kerja juga berperan vital dalam produktivitas dan Kepuasan organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, berperilaku lebih positif, dan berkomitmen lebih besar kepada organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, absensi, hingga tingkat turnover yang tinggi. Ada beragam teori yang menguraikan dinamika kepuasan kerja. Teori dua faktor Herzberg (1959) membedakan faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) yang meningkatkan kepuasan kerja, dan faktor hygiene (seperti gaji dan kondisi kerja) yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukan berada pada satu

spektrum yang sama. Selanjutnya, teori kebutuhan Abraham Maslow (2023) juga sering digunakan sebagai dasar untuk memahami kepuasan kerja. Dalam piramida kebutuhan Maslow, kebutuhan fisiologis dan keamanan adalah dasar, sementara kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri menjadi sumber kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini berkontribusi pada kepuasan pegawai.

Indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan, dan penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Selain itu, aspek psikologis seperti perasaan dihargai, rasa aman, dan adanya kejelasan peran serta tujuan dalam pekerjaan turut menjadi indikator penting kepuasan. Penelitian oleh Weiss et al. (1967) mengembangkan skala kepuasan kerja yang mengukur berbagai dimensi emosional dan kognitif sebagai indikator kepuasan yang komprehensif. Dalam konteks organisasi, pengukuran kepuasan kerja kerap dilakukan melalui survei dan kuesioner yang berisi berbagai variabel, mulai dari kompensasi, hubungan interpersonal, Kualitas SDM, hingga kesempatan promosi. Pengukuran ini penting untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki demi meningkatkan kepuasan dan Kepuasan pegawai.

Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis pegawai. Menurut Warr (2022), kepuasan kerja mempengaruhi kualitas hidup pegawai secara keseluruhan, berujung pada penurunan stres dan peningkatan kesehatan mental. Oleh

karena itu, perusahaan harus memperhatikan kepuasan pegawai sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Pengetahuan tentang kepuasan kerja juga digunakan untuk merancang sistem penghargaan dan insentif yang efektif, mendorong inovasi, serta membangun budaya organisasi yang suportif. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menguntungkan individu pegawai tetapi juga keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Secara singkat, kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi berbagai faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan Kepuasan pegawai. Memahami dan memonitor indikator kepuasan kerja merupakan langkah penting bagi manajemen untuk menciptakan Kualitas SDM yang kondusif dan produktif.

2.4.1. Indikator indikator kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2017), indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek utama yang menggambarkan perasaan dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. Perasaan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Sejauh mana pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, tantangan, dan kesempatan untuk berkembang.

2. Kompensasi (Gaji dan Tunjangan)

Pegawai cenderung puas jika mereka merasa gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja dan kontribusinya.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja

Kualitas interaksi sosial dan hubungan profesional yang positif di tempat kerja sangat mempengaruhi tingkat Kepuasan kerja .

4. Kesempatan untuk Pengembangan Karir

Adanya peluang untuk belajar, meningkatkan keterampilan, dan kenaikan jabatan berdampak positif terhadap Kepuasan kerja .

5. Kondisi Kerja

Kualitas SDM yang nyaman, aman, dan mendukung menjadi faktor penting yang memengaruhi Kepuasan kerja .

6. Pengawasan dan Manajemen

Gaya Pelatihan dan tingkat dukungan dari atasan juga menjadi faktor signifikan dalam menentukan kepuasan kerja.

7. Perimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Adanya kebijakan yang memungkinkan pegawai menyeimbangkan waktu kerja dan kehidupan pribadi juga termasuk indikator penting.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sejenis terdahulu menjadi tolok ukur penulis dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

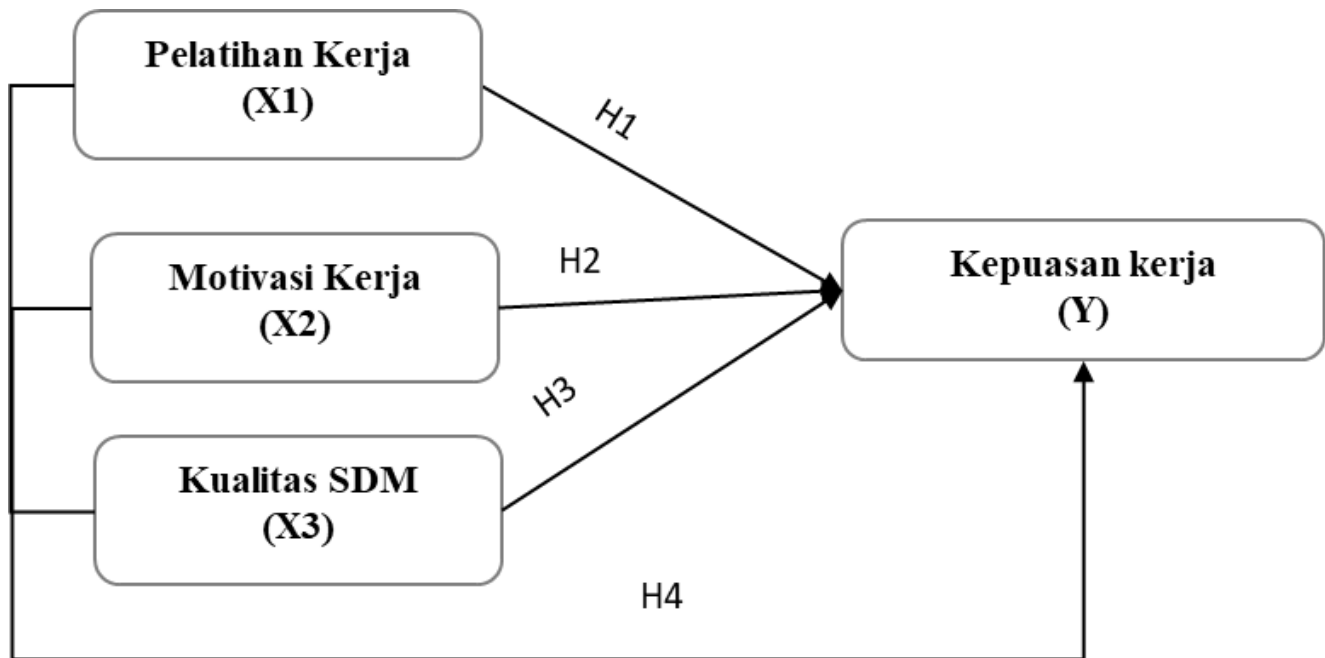
Peneliti	Judul	Sumber	Hasil Penelitian
Lesmana	Pengaruh Pelatihan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pegawai Toko Depo Bangunan	Jurnal repository, Universitas Islam Indonesia Vol. 1, No. 1, 2020	Hasil analisis statistik yang dilakukan diperoleh nilai $Z = -3.804$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Artinya terdapat perbedaan skor tingkat Kepuasan pegawai antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol setelah diberikan pelatihan.
Pengaruh	AK Yohanson,	Sedangkan Uji	GEMA: Journal of

Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu	Lukmanul Hakim 2021	F menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu.	Gentiaras Management and Accounting
Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	S Suwandi, A Wibasuri, B Magdalena	hasil analisis data menggunakan regresi linear berganda diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, dan Lingkungan kerja fisik serta mempunyai tingkat hubungan yang tinggi	Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science 13 (1), 35-48 2 2022
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Motivasi, Pemberdayaan & Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandar Lampung)	WR Lestari 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan dan lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi. Tingkat pengaruh secara simultan dalam kinerja	<i>Journal article // Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya</i>

		organisasi adalah 0,66 (66%).	
Maesyarrah, dkk.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Pegawai PT Sinar Sosro KP Sukabumi	Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) Vol 3 No. 4 (2022)	Hasil penelitian, berdasarkan hasil t test menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai, sementara variabel beban kerja memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai. Berdasarkan hasil F test menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dan beban kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai
Ratnaduhita dkk.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Pada ABA Collection terhadap Kepuasan Kerja Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda	JAIIIT (Journal of Advances in Information and Industrial Technology) Vol. 3, No. 1 Mei 2021	Koefisien regresi adalah 4.654, angka tersebut menunjukkan adanya faktor lain selain variabel X2 yang mempengaruhi Kepuasan pegawai. Nilai positif dari koefisien regresi menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel pengembangan sumber daya manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (Y) adalah positif atau searah, sehingga Kepuasan pegawai akan meningkat sebesar 0.372 atau 37.2% jika variabel pengembangan sumber daya manusia (X2) ditingkatkan sebesar satu satuan.
Kadek . Dkk.	Pengaruh Kualitas SDM Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai	Jurnal Manajemen Indonesia Universitas Pendidikan Ganesha Vol 7 N0. 2 (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kualitas SDM dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai, (2) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai (3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai, dan (4) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada Puri Lumbung Cottages Munduk.

2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian teori dan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.8 Hipotesis

2.8.1. Pengaruh pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kapabilitas individu, mempercepat adaptasi terhadap perubahan organisasi, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Menurut Mangkunegara (2020:43), pelatihan merupakan salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia melalui proses pembelajaran yang dirancang untuk memperbaiki Kepuasan kerja individu dalam pekerjaannya saat ini maupun masa depan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan pegawai. Menurut Siagian (2018:35) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.3. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2020), kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan pegawai. Kualitas sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. SDM yang berkualitas dengan kompetensi, keterampilan, motivasi, dan sikap kerja yang baik cenderung

memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka mampu menjalankan tugas dengan baik, merasa dihargai, dan berkembang secara profesional.

H3: Terdapat Pengaruh kualitas sdm terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.4. Pengaruh Pelatihan, motivasi Kerjadan Kualitas SDM Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan adalah proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar meningkat kualitas dan performanya. Dengan pelatihan yang tepat, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan efisien. Hal ini membuat mereka merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi tantangan kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Kualitas SDM, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dan saling terkait dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kompetensi SDM sehingga mereka lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sementara motivasi kerja menjadi pendorong semangat dan komitmen yang membuat pegawai merasa puas dan berharga di tempat kerja. Ketiganya secara bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: terdapat pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja.

BAB III.

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang mana datanya bersifat numeris Menurut Sugiyono (2021;13) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

3.2. Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam proses penelitian adalah data primer. Suryadi (2023) menyebutkan bahwa data primer adalah data yang diperoleh dari lapangan atau yang diperoleh dari responden yaitu pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Lampung. Data tersebut adalah hasil jawaban pengisian kuisioner dari responden yang terpilih.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam sebuah penelitian penting untuk mencantumkan sumber data untuk dijadikan subjek penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya, dan alat apa yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Peneliti harus melakukan obsevasi dilapangan secara langsung. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

3.3.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk

dijawabnya. Serta merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur apa yang diharapkan dari responden. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian adalah pengisian kuesioner. Kuesioner digunakan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Setiap pernyataan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), setuju (S), Sangat Setuju (SS). Penentuan nilai menggunakan Skala Likert dan jawaban dilakukan dalam bentuk checklist.

Table 6. Skor Pada Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor	Skala
Sangat Setuju	5	likert
Setuju	4	likert
Kurang Setuju	3	likert
Tidak Setuju	2	likert
Sangat Tidak Setuju	1	likert

(Sugiyono, 2022)

3.3.2 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan masalah yang harus diteliti. Wawancara dapat dilakukan secara langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (melalui media). Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka dan terstruktur. Dalam sebuah penelitian penting untuk mencantumkan sumber data untuk dijadikan subjek penelitian. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara mengumpulkan data, siapa sumbernya, dan alat apa yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Dalam data primer, peneliti harus melakukan observasi di lapangan secara langsung.

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono (2022), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai yang berjumlah 87 Pegawai.

3.4.2 Sampel

Sugiono (2022), menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel, dimana teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 87 orang, dengan menggunakan teknik sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Menurut Sugiyono (2022) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel. Alasan peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sensus dikarenakan populasi penelitian yang ada berjumlah di bawah 100 orang.

3.5 VARIABEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen atau bebas, variabel dependen atau terikat, dan variabel moderator atau moderasi. Berikut penjelasan variabel tersebut:

3.5.1 Variabel Dependen

Sugiyono (2021), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat (dependen variabel), istilah lain dari variabel terikat disebut variabel yang dijelaskan (explained variabel). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan (Y)

3.5.2 Variabel Independen

Sugiyono (2022), variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas (independent variabel), istilah lain dari variabel bebas adalah variabel yang menjelaskan (explanatory variabel). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X1) Motivasi Kerja (X2) dan (X3) Kualitas SDM.

3.6 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini dijabarkan dalam indikator sebagai berikut :

Tabel 7. Variabel, Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Definisi konsep	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Pelatihan (X1)	Menurut Wursanto (2020), pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu melalui pemberian materi, praktik, maupun pengalaman yang relevan dengan pekerjaannya. Pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan	proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien. Dalam konteks penelitian, pelatihan dioperasionalkan sebagai kegiatan pengembangan pegawai yang dapat diukur	1. Pelatihan Pelatihan 2. Pelatihan administrasi 3. Pelatihan pekerjaan rutin 4. Latihan penyegaran Menurut Wursanto (2020)	Likert

	sikap pegawai sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.			
Motivasi Kerja (X2)	Abraham Maslow (2021) didasarkan pada Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs), yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun secara hierarkis, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi	Motivasi dapat diukur melalui indikator seperti tingkat kehadiran, partisipasi dalam tugas, pencapaian target kerja, dan respon terhadap insentif atau penghargaan	1. Kebutuhan fisiologis. 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri Abraham Maslow (2021)	Likert
Kualitas SDM (X3)	Widodo (2020), kualitas SDM merupakan fondasi utama dalam pencapaian Kepuasan organisasi, kualitas Sumber daya manusia merupakan tingkat kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia melalui pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional.	tingkat kemampuan tenaga kerja yang ditunjukkan melalui aspek pendidikan, keterampilan, sikap, dan produktivitas kerja, yang secara keseluruhan memengaruhi kinerja organisasi.	1. Perencanaan (<i>planning</i>) 2. Pengadaan (<i>procurement</i>) 3. Pengembangan (<i>development</i>) 4. Kompensasi (<i>compensation</i>) 5. Kedisiplinan (<i>discipline</i>) Widodo (2020),	Likert
Kepuasan kerja (Y)	Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja adalah perasaan umum terhadap pekerjaan yang mencerminkan seberapa banyak seseorang menyukai	Hasil kerja yang dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan nya, baik kinerja baik maupun sebaliknya.	1. Perasaan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri 2. Kompensasi (Gaji dan Tunjangan) 3. Hubungan dengan Rekan Kerja 4. Kesempatan	Likert

	atau tidak menyukai pekerjaannya		untuk Pengembangan Karir 5. Kondisi Kerja 6. Pengawasan dan Manajemen 7. Perimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi Robbins dan Judge (2022)	
--	----------------------------------	--	--	--

3.6 UJI PRASYARAT INSTRUMEN

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Umar (2021:179), validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Jenis uji validitas yang digunakan yaitu validitas konstruk di mana peneliti mencari definisi-definisi yang dikemukakan para ahli yang tertulis dalam literatur. Metode pengujian validitas instrument penelitian yang digunakan adalah korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Keeratan hubungan (korelasi)

x = Jumlah skor pertanyaan

y = Jumlah skor total pertanyaan

n = Jumlah sampel yang akan diuji

Kriteria putusan:

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dan Sig, < 0,05 maka instrumen yang digunakan adalah valid

$r_{hitung} < r_{tabel}$ dan Sig, > 0,05 maka instrumen yang digunakan adalah tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uyanto (2022:49), menyatakan suatu instrumen pengukuran (misal kuesioner) dikatakan reliabel bila memberikan hasil *score* yang konsisten pada setiap pengukuran. Suatu pengukuran mungkin reliabel tapi tidak valid, tetapi suatu pengukuran tidak bisa dikatakan valid bila tidak reliabel. Uji reliabilitas menggunakan rumus korelasi *Alpha Cronbach*. (Uyanto.2022:50) digunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha_{Cronbach} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_p^2} \right)$$

Keterangan:

K = Jumlah butir dalam skala pengukuran

S_i^2 = Ragam (*variance*) dari butir ke-i

S_p^2 = Ragam (*variance*) dari skor total

Instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien kehandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. (Uyanto.2022:50). Penghitungan instrumen penelitian (validitas dan reliabilitas), menggunakan alat bantu program statistika SPSS version 25.

3.6.2. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan pada sampel data sebelum dianalisis, untuk memastikan sampel tersebut representative dan keabsahan kesimpulan dari penelitian tersebut. Uji normalitas digunakan untuk menilai apakah data yang diperoleh dari sampel memiliki distribusi normal atau tidak.

1. H_0 : Data berasal dari populasi berdistribusi normal

H_a : Data dari populasi yang berdistribusi tidak normal

2. Apabila $(Sig) > 0,05$ maka H_0 diterima (Normal)

Apabila $(Sig) < 0,05$ maka H_a ditolak (Tidak Normal)

3. Pengujian normalitas sampel dilakukan melalui program SPSS (Statistical Program and Service Solution)

3.6.3. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan antara variabel independen dalam analisis regresi. Salah satu metode untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan menggunakan model regresi. Analisis uji multikolinieritas melibatkan perbandingan antara koefisien determinasi simultan dan koefisien determinasi antar variabel. Selain itu, gejala multikolinieritas juga dapat diidentifikasi dengan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF melebihi 10, itu menunjukkan adanya multikolinieritas. Selain VIF, Collinearity Tolerance ($1-R^2$) juga digunakan untuk mengidentifikasi multikolinieritas, di mana nilai di bawah 0,1 menunjukkan adanya masalah multikolinieritas. Penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS (Statistical Program and Service) untuk melakukan uji multikolinieritas.

Prosedur Pengujian:

1. Jika nilai VIF > 10 maka ada gejala multikolinieritas.

Jika nilai VIF < 10 maka tidak ada gejala multikolinieritas.

2. Jika nilai tolerance $< 0,1$ maka ada gejala multikolinieritas.

Jika nilai tolerance $> 0,1$ maka tidak ada gejala multikolinieritas.

3.6.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2021). Pada penelitian ini digunakan Uji Spearman Rho.

Proses Uji Spearman Rho untuk Heteroskedastisitas:

1. Menghitung Residual Absolut : Hitung residual dari model regresi, kemudian ambil nilai absolut dari residual tersebut untuk menghilangkan pengaruh tanda.
2. Korelasi Spearman Rho: Lakukan uji korelasi Spearman Rho antara nilai absolut dari residual dan setiap variabel independen. Uji ini mengukur apakah ada hubungan monotonik antara besaran residual dan variabel independen.
3. Interpretasi Hasil: Jika korelasi Spearman Rho (ρ_{rho}) menunjukkan nilai mendekati 0 dan tidak signifikan secara statistik (nilai $p > 0,05$), maka tidak ada indikasi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika ada korelasi signifikan antara residual absolut dengan variabel independen, ini bisa menjadi tanda adanya heteroskedastisitas.

3.8 METODE ANALISIS DATA

3.8.1 Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif yang dilakukan berdasarkan data primer yang diperoleh dari penyebaran instrumen (daftar pernyataan) kepada sampel, dan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (independen variabel) terhadap variabel terikat (dependen variabel). Rumus yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh komunikasi internal dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja dengan persamaan regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan Regresi Linear Berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi X₁

b₂ = Koefisien regresi X₂

X₁ = Pelatihan kerja

X₂ = Motivasi Kerja

X₃ = kualitas SDM

e = Faktor kesalahan

3.8.2. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji secara hipotesis secara parsial digunakan Uji t dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{\sqrt{r} \cdot \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Dimana :

t_{hitung} = Nilai t

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah responden
(Sugiyono , 2021: 230)

Kriteria untuk Uji t adalah sebagai berikut :

- a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak.
- b) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Taraf signifikan dalam penelitian ini digunakan $\alpha = 0,05$ atau 5%. Yang dimaksud dengan Hipotesis nol (H_o) dan Hipotesis alternatif (H_a) adalah :

$H_o = r_1 \leq 0$ = Berarti tidak ada pengaruh antara gaya pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

$H_a = r_1 > 0$ = Berarti ada pengaruh antara gaya pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

$H_o = r_2 \leq 0$ = Berarti tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

$H_a = r_2 > 0$ = Berarti ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

$H_o = r_3 \leq 0$ = Berarti tidak ada pengaruh antara kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja

$H_a = r_3 > 0$ = Berarti ada pengaruh antara kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat digunakan Uji F dengan rumus sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R : Koefisien korelasi ganda

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah anggota sampel

(Sugiyono , 2021 : 219)

Dalam hal ini F-hitung dibandingkan dengan F-tabel dengan syarat sebagai berikut:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil pengujian signifikansi dapat juga dilihat dari besarnya nilai signifikansi yang diperoleh yaitu:

1. Jika nilai signifikansi < dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Jika nilai signifikansi > dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

BAB IV.

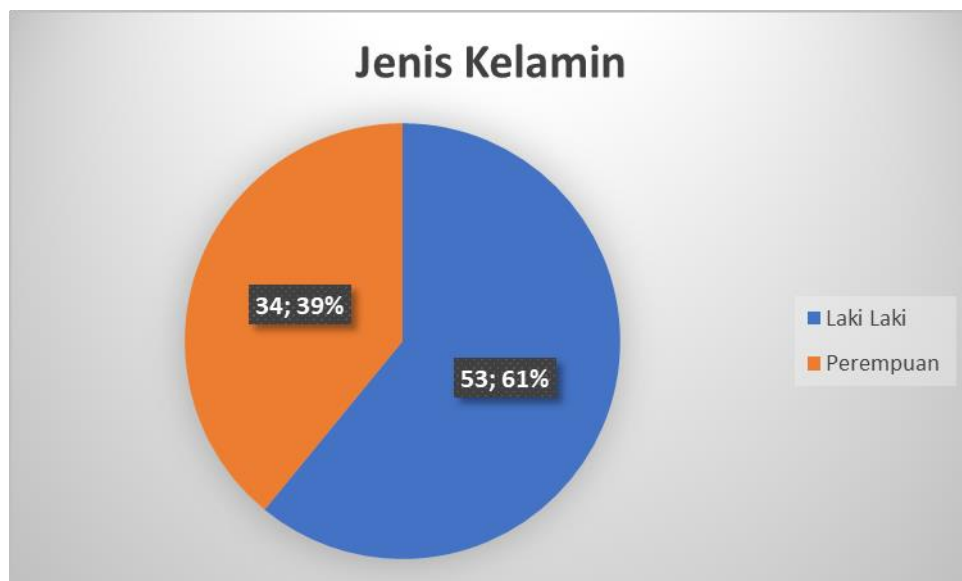
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mempelajari kelompok atau sampel tertentu, mendapatkan data melalui kuesioner, mengkaji data kuantitatif atau statistik dan menguji hipotesis tertentu. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menyimpulkan apakah hipotesis yang diajukan terbukti atau tidak. Data objek penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dengan mengirimkan kuesioner untuk dijawab oleh responden. Data yang diperoleh akan diolah menggunakan Microsoft Excel dan SPSS versi 25. Rumusan masalah diukur dengan metode kausalitas yaitu masalah penelitian yang menanyakan keterkaitan yang bersifat sebab akibat antara dua objek pengamatan atau lebih yang disebut dengan variabel dimana salah satu variabel (independen) mempengaruhi variabel yang lain (dependen).

4.1.1 Deskripsi Responden

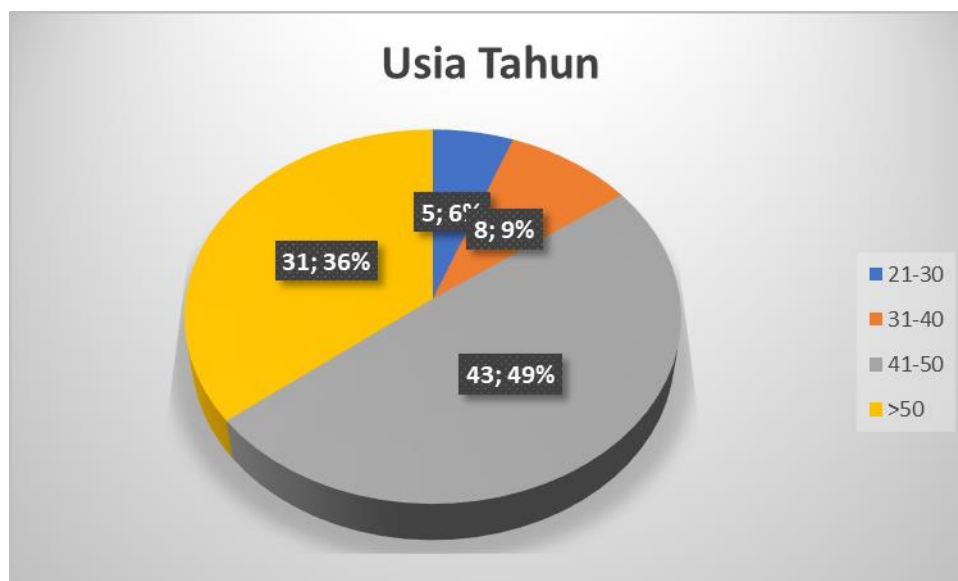
Karakteristik responden pada bagian ini peneliti membahas mengenai karakteristik responden yang berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pekerjaan. Data tersebut diambil dari masing-masing responden, pengambilan data responden dengan menggunakan teknik Sample Random Sampling, yaitu cara pengambilan sampel dengan memberi kesempatan yang sama untuk dipilih bagi setiap individu atau unit dalam keseluruhan populasi. Sebelum melakukan tahap analisis data terlebih dahulu penulis akan memberikan penjelasan mengenai keterangan-keterangan responden dalam penelitian ini. Responden yang dicakup pada penelitian ini adalah Wajib Pajak Orang Pribadi yang terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Duan berjumlah 87 orang atau responden. Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka berikut ini akan disajikan karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin dan usia Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.



Gambar 2 Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar tersebut menunjukkan komposisi jenis kelamin di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Dari diagram lingkaran yang ada, tampak bahwa persentase pegawai laki-laki mendominasi dengan jumlah sebesar 61%, sedangkan pegawai perempuan mencapai 39%. Hal ini menggambarkan bahwa proporsi tenaga laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dalam instansi tersebut. Kondisi ini bisa menjadi cerminan struktur sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Lampung, yang mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti keterampilan, posisi jabatan, dan ketersediaan SDM dari masing-masing jenis kelamin. Proporsi yang lebih besar pada laki-laki juga memberikan gambaran bagaimana distribusi peran atau pekerjaan di lingkungan birokrasi tersebut.

Meskipun jumlah pegawai perempuan masih di bawah laki-laki, peran perempuan tetap penting dalam menjalankan fungsi pendidikan dan kebudayaan. Tren ini bisa menjadi acuan bagi pengambil kebijakan untuk mendorong kesetaraan gender dan peluang yang lebih baik bagi perempuan agar mampu berkontribusi lebih optimal di masa mendatang, sehingga tercapai keseimbangan yang lebih ideal dalam komposisi tenaga kerja dan pelayanan publik.

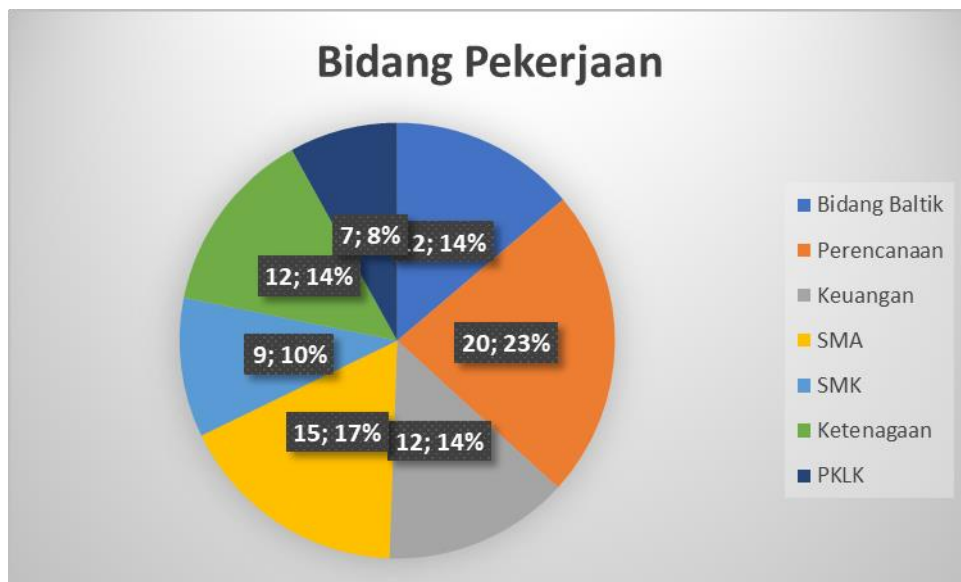


Gambar 3 Grafik Usia Responden

Berikut narasi tiga paragraf berdasarkan gambar distribusi jenis kelamin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Gambar tersebut menunjukkan komposisi distribusi usia pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Terlihat bahwa kelompok usia terbanyak adalah 41-50 tahun dengan proporsi mencapai 49%. Ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pegawai berada di usia matang yang biasanya memiliki pengalaman cukup dalam bidang pekerjaan mereka. Kelompok usia di atas 50 tahun menempati persentase cukup besar yaitu 36%, yang mencerminkan keberadaan pegawai senior yang mungkin sudah memiliki jam terbang tinggi dan penguasaan kompetensi yang matang. Keberadaan mereka sangat penting sebagai sumber pengetahuan, pembimbing, dan pelaku utama dalam pengambilan keputusan di organisasi tersebut. Sementara itu, pegawai dengan usia muda dan awal karir, yaitu usia 21-30 dan 31-40 tahun, secara keseluruhan hanya berjumlah 15% saja. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi dinas untuk memperbanyak regenerasi dan tenaga kerja muda agar dapat memperkuat keberlanjutan organisasi dan menyuntikkan ide-ide segar serta inovasi dalam pelayanan pendidikan dan kebudayaan.

Secara keseluruhan, distribusi usia ini menggambarkan keseimbangan antara pengalaman dan keberlanjutan tenaga kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Strategi pengelolaan sumber daya manusia harus mampu

memanfaatkan potensi senior sekaligus mendorong pengembangan pegawai muda agar dinas ini tetap adaptif dan progresif menghadapi tantangan ke depan.



Gambar 4 Grafik Bidang Pekerjaan Responden

Gambar ini menggambarkan persentase pegawai yang tersebar pada beberapa bidang kerja di dinas tersebut. Bidang dengan jumlah pegawai terbanyak adalah Perencanaan, yang mencakup 23% dari total pegawai. Hal ini menandakan bahwa perencanaan menjadi konsentrasi utama dalam struktur organisasi, mungkin karena peran krusialnya untuk mengatur dan mengarahkan berbagai aktivitas di dinas.

Selain itu, bidang SMA (Sekolah Menengah Atas) dan Keuangan masing-masing memiliki proporsi 17% dan 14%, menunjukkan perhatian yang signifikan

pada pengelolaan sekolah menengah dan aspek keuangan. Bidang Ketenagaan dan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) juga memiliki porsi yang cukup besar, masing-masing 14% dan 10%, yang merepresentasikan fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan kejuruan. Di sisi lain, bidang Bidang Baltik dan PKLK (Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus) memiliki jumlah pegawai paling sedikit dengan 8% dan 7%. Meskipun jumlahnya lebih kecil, peran bidang ini pastinya penting dalam mendukung fungsi pendidikan khusus dan layanan tambahan bagi masyarakat yang membutuhkan perhatian khusus di Provinsi Lampung. Secara keseluruhan, distribusi ini mencerminkan komposisi tenaga kerja yang beragam dan terfokus pada berbagai aspek penting dalam layanan pendidikan dan kebudayaan.

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil jawaban mengenai kuesioner yang disebar pada 87 responden adalah sebagai berikut :

Tabel 8. Hasil Jawaban Responden Variabel Pelatihan (X1)

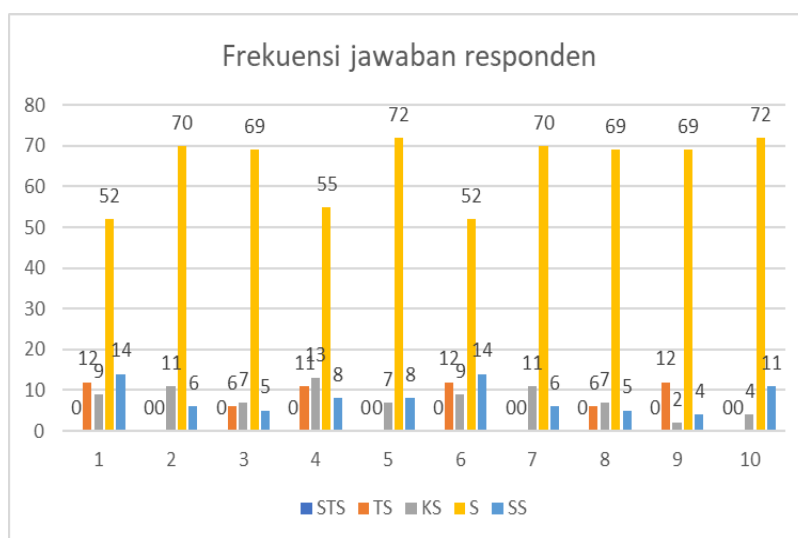
No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	12	10,44	9	7,83	52	45,24	14	12,18
2	X1.2	0	0	0	0	11	9,57	70	60,9	6	5,22
3	X1.3	0	0	6	5,22	7	6,09	69	60,03	5	4,35
4	X1.4	0	0	11	9,57	13	11,31	55	47,85	8	6,96
5	X1.5	0	0	0	0	7	6,09	72	62,64	8	6,96
6	X1.6	0	0	12	10,44	9	7,83	52	45,24	14	12,18

7	X1.7	0	0	0	0	11	9,57	70	60,9	6	5,22
8	X1.8	0	0	6	5,22	7	6,09	69	60,03	5	4,35
9	X1.9	0	0	12	10,44	2	1,74	69	60,03	4	3,48
10	X1.10	0	0	0	0	4	3,84	72	62,64	11	9,55

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Berikut penjelasan hasil pada tabel 8. X1 yang berisi distribusi jawaban responden terhadap beberapa pernyataan (X1.1 sampai X1.10) dalam suatu survei atau kuesioner. Pada setiap pernyataan X1, responden memberikan penilaian dengan skala yang terdiri dari STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), KS (Kurang Setuju), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju). Dari tabel terlihat bahwa mayoritas responden cenderung memberikan nilai "Setuju" (S) dan "Sangat Setuju" (SS) pada tiap pernyataan, dengan persentase total yang cukup tinggi, misalnya pada X1.2 tercatat 60,9% memilih Setuju dan 5,22% Sangat Setuju. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terkait item-item dalam variabel X1. Responden yang memilih kategori "Kurang Setuju" juga terlihat ada pada beberapa pernyataan, meskipun dengan persentase lebih kecil. Sedangkan kategori "Tidak Setuju" dan "Sangat Tidak Setuju" hampir tidak ada atau sangat kecil persentasenya pada seluruh pernyataan, menunjukkan tingkat ketidaksetujuan yang rendah. Hal ini secara umum mengindikasikan bahwa variabel X1 diinterpretasikan dengan persepsi yang positif oleh responden. Tabel ini menunjukkan bahwa persepsi atau tanggapan terhadap variabel X1 sangat didominasi oleh sikap setuju dan sangat

setuju, yang mencerminkan penerimaan atau pandangan positif dari responden terhadap aspek-aspek yang diukur dalam survei tersebut.



Gambar 5. Frekuensi Jawaban Responden pada Variabel Pelatihan

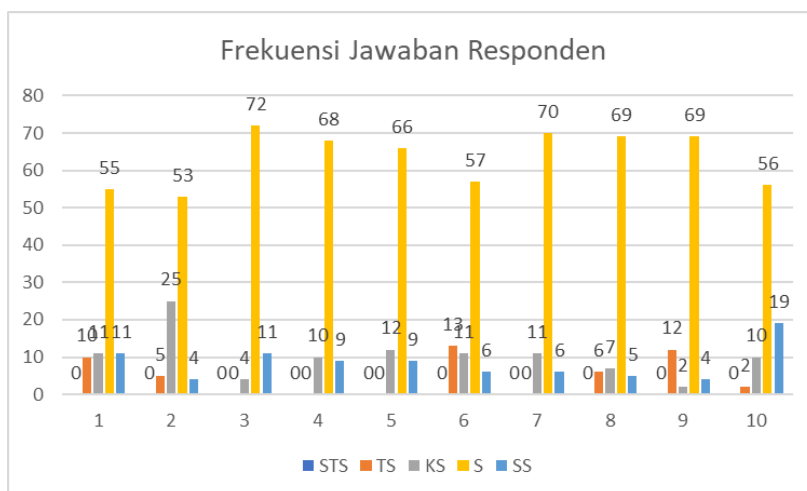
Tabel 9. Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi (X₂)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0	10	8,7	11	9,57	55	47,85	11	9,57
2	X2.2	0	0	5	4,35	25	21,75	53	46,11	4	3,48
3	X2.3	0	0	0	0	4	3,48	72	62,64	11	9,57
4	X2.4	0	0	0	0	10	8,7	68	59,16	9	7,83
5	X2.5	0	0	0	0	12	10,44	66	57,42	9	7,83

6	X2.6	0	0	13	11,31	11	9,57	57	49,59	6	5,22
7	X2.7	0	0	0	0	11	9,57	70	60,9	6	5,22
8	X2.8	0	0	6	5,22	7	6,09	69	60,03	5	4,35
9	X2.9	0	0	12	10,44	2	1,74	69	60,03	4	3,48
10	X2.10	0	0	2	1,74	10	8,7	56	48,72	19	16,53

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Tabel 9. menunjukkan distribusi respons dari 87 responden terhadap 10 pernyataan (X2.1 hingga X2.10) yang terkait dengan suatu topik. Respons dikategorikan ke dalam lima skala: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut adalah analisis singkat untuk setiap pernyataan: Pernyataan X2.1 Mayoritas responden (47,85%) Setuju, sementara 9,57% Sangat Setuju. Hanya 8,7% yang Tidak Setuju. Pernyataan X2.2, Sebagian besar responden (46,11%) Setuju, tetapi persentase Sangat Setuju rendah (3,48%). Pernyataan X2.3, Mayoritas responden (62,64%) Setuju, dan 9,57% Sangat Setuju. Tidak ada yang Tidak Setuju. Interpretasi: Pernyataan ini sangat diterima dengan konsensus tinggi. Pernyataan X2.4, Sebagian besar responden (59,16%) Setuju, dan 7,83% Sangat Setuju. Tidak ada yang Tidak Setuju. Interpretasi: Pernyataan ini diterima dengan baik. Pernyataan X2.5, Mayoritas responden (57,42%) Setuju, dan 7,83% Sangat Setuju. Tidak ada yang Tidak Setuju. Pernyataan X2.6, Sebagian besar responden (49,59%) Setuju, tetapi ada 11,31% yang Tidak Setuju. Pernyataan X2.7, Mayoritas responden (60,9%) Setuju, dan 5,22% Sangat Setuju. Tidak ada yang Tidak Setuju. Pernyataan X2.8 Sebagian besar responden (60,03%) Setuju, tetapi ada 5,22% yang Tidak Setuju. Pernyataan X2.9, Mayoritas responden (60,03%) Setuju, tetapi ada 10,44% yang Tidak Setuju. Interpretasi: Pernyataan ini diterima, tetapi dengan tingkat penolakan yang lebih tinggi dibandingkan lainnya. Pernyataan X2.10, Sebagian besar responden (48,72%) Setuju, dan 16,53% Sangat Setuju (persentase tertinggi di kolom SS).



Gambar 2. Frekuensi Jawaban Responden pada Variabel Motivasi

Tabel 10. Hasil Jawaban Responden Variabel Kualitas SDM (X₃)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	0	0	9	7,83	11	9,57	57	49,59	11	9,57
2	X3.2	0	0	2	1,74	7	6,09	64	55,68	4	3,48
3	X3.3	0	0	7	6,09	36	31,32	44	38,28	11	9,57
4	X3.4	0	0	10	8,7	11	9,57	56	28,72	9	7,83
5	X3.5	0	0	12	10,44	9	7,83	52	45,24	9	7,83
6	X3.6	0	0	0	0	11	9,57	70	60,9	6	5,22
7	X3.7	0	0	6	5,22	7	6,09	69	60,03	6	5,22
8	X3.8	0	0	11	9,57	13	11,31	55	47,85	5	4,35
9	X3.9	0	0	0	0	7	6,09	72	62,64	4	3,48
10	X2310	0	0	12	10,44	9	7,83	52	45,24	19	16,53

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

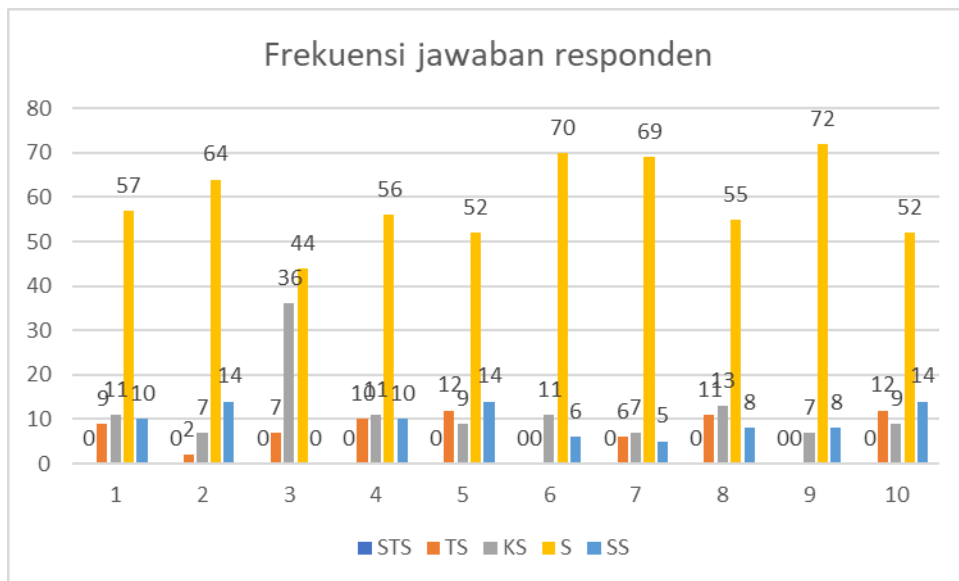
Tabel 10. ini menampilkan frekuensi (F) dan persentase (%) masing-masing kategori jawaban atas pernyataan yang diuji:

STS (Sangat Tidak Setuju) dan TS (Tidak Setuju): Tidak ada responden yang memilih kategori ini, artinya semua responden memberikan respons netral ke positif.

KS (Kurang Setuju): Persentase responden yang memberikan jawaban ini bervariasi, misalnya pada pernyataan X3.3 sebesar 31,32%, yang menunjukkan ada sebagian kecil responden yang kurang setuju.

S (Setuju): Proporsi ini mendominasi hampir di semua pernyataan, misalnya 49,59% pada X3.1 dan mencapai 62,64% pada X3.9.

SS (Sangat Setuju): Persentase yang cukup signifikan pada beberapa pernyataan, misalnya 16,53% pada X3.10 dan 9,57% pada X3.1.



Gambar 3. Frekuensi jawaban responden kualitas SDM

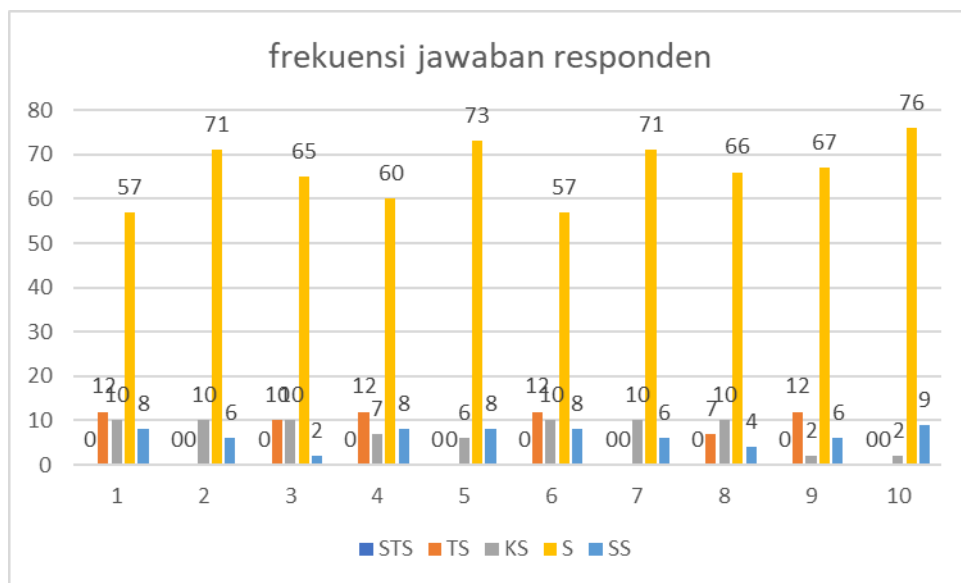
Tabel 11. Hasil Jawaban Responden Variabel Kepuasan (Y)

No	Pernyataan	JUMLAH RESPONDEN									
		STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X4.1	0	0	12	10,44	10	8,7	57	49,59	8	6,96
2	X4.2	0	0	0	0	10	8,7	71	61,77	6	5,22
3	X4.3	0	0	10	8,7	10	8,7	65	65,55	2	1,74
4	X4.4	0	0	12	10,44	7	6,09	60	52,2	8	6,96
5	X4.5	0	0	0	0	6	5,22	73	36,51	8	6,96
6	X4.6	0	0	12	10,44	10	8,7	57	49,59	8	6,96
7	X4.7	0	0	0	0	10	8,7	71	61,77	6	5,22
8	X4.8	0	0	7	6,09	10	8,7	66	57,42	4	3,48
9	X4.9	0	0	12	10,44	2	1,74	67	58,29	6	5,22
10	X24.10	0	0	0	0	2	1,74	76	66,12	9	7,83

Sumber: Hasil data diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil uji pada table 11. Kepuasan yang tercantum dalam tabel, seluruh item pernyataan menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memilih kategori "Sangat Tidak Setuju" (STS) dan "Tidak Setuju" (TS), yang menandakan tidak adanya ketidakpuasan yang berarti pada aspek-aspek yang diuji. Secara rinci, mayoritas responden memilih kategori "Setuju" (S) dan "Sangat Setuju" (SS) dengan persentase yang bervariasi antara sekitar 49% hingga 66% untuk kategori "Setuju"

dan antara 1,74% hingga 7,83% untuk kategori "Sangat Setuju". Misalnya, pernyataan X4.2 dan X4.7 menunjukkan tingkat Kepuasan kerja tertinggi dengan 61,77% responden memilih "Setuju" dan sekitar 5,22% memilih "Sangat Setuju". Begitu juga dengan pernyataan terakhir X24.10 yang mendapat persentase tertinggi pada kategori positif yaitu 66,12% "Setuju" dan 7,83% "Sangat Setuju". Beberapa item seperti X4.1, X4.4, dan X4.6 memang menunjukkan adanya responden yang memilih "Kurang Setuju" (KS) dengan kisaran angka 8,7% sampai 10,44%, tetapi persentase ini masih terbilang minoritas dan tidak mengurangi dominasi jawaban positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, tingkat Kepuasan kerja responden cukup tinggi dan konsisten pada seluruh aspek yang diuji, memberikan indikasi bahwa layanan atau produk yang dinilai mampu memenuhi atau melampaui harapan mayoritas responden.



Gambar 4. Frekuensi jawaban responden Kepuasan kerja

4.2. Hasil Uji Persyaratan Instrumen

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Sebelum dilakukan pengolahan data maka seluruh jawaban yang diberikan oleh responden terlebih dahulu dilakukan uji validitas yang diujicobakan kepada responden. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi product moment. Dengan penelitian ini, uji validitas untuk menghitung data yang akan dihitung dan proses pengujiannya dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS.

Tabel. 12. Uji Validitas

Variabel	Item_Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Kesimpulan
Pelatihan (X1)	X1.1	0.729	0.207	Valid
	X1.2	0.684	0.207	Valid
	X1.3	0.441	0.207	Valid
	X1.4	0.514	0.207	Valid
	X1.5	0.589	0.207	Valid
	X1.6	0.729	0.207	Valid
	X1.7	0.684	0.207	Valid
	X1.8	0.441	0.207	Valid
	X1.9	0.571	0.207	Valid
	X1.10	0.540	0.207	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0.557	0.207	Valid
	X2.2	0.572	0.207	Valid
	X2.3	0.661	0.207	Valid
	X2.4	0.735	0.207	Valid
	X2.5	0.683	0.207	Valid
	X2.6	0.439	0.207	Valid
	X2.7	0.570	0.207	Valid
	X2.8	0.524	0.207	Valid
	X2.9	0.448	0.207	Valid
	X2.10	0.651	0.207	Valid
Kualitas SDM (X3)	X3.1	0.608	0.207	Valid
	X3.2	0.547	0.207	Valid
	X3.3	0.563	0.207	Valid
	X3.4	0.614	0.207	Valid

	X3.5	0.671	0.207	Valid
	X3.6	0.495	0.207	Valid
	X3.7	0.592	0.207	Valid
	X3.8	0.362	0.207	Valid
	X3.9	0.318	0.207	Valid
	X3.10	0.671	0.207	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0.723	0.207	Valid
	Y.2	0.702	0.207	Valid
	Y.3	0.394	0.207	Valid
	Y.4	0.573	0.207	Valid
	Y.5	0.622	0.207	Valid
	Y.6	0.723	0.207	Valid
	Y.7	0.702	0.207	Valid
	Y.8	0.432	0.207	Valid
	Y.9	0.562	0.207	Valid
	Y.10	0.631	0.207	Valid

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Berdasarkan pada tabel 12. di atas, dapat di ketahui bahwa pengolahan dari semua

variabel menunjukkan bahwa seluruh pearson correlation memiliki nilai lebih besar dari rtabel yang artinya seluruh pertanyaan tersebut bersifat valid dan seluruh pertanyaan tersebut dapat di jadikan alat ukur yang valid pada analisis berikutnya.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Data Uji Reliabilitas merupakan alat ukur yang menjadikan konsisten alat ukur untuk mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Kuesioner di katakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60 sedangkan apabila nilai Cronbach Alpha (α) < 0,60 maka indikator yang di gunakan variabel tersebut tidak reliabel.

Tabel. 13. Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kondisi	Kesimpulan
Pelatihan (X_1)	0.773	> 0.700	Reliability
Motivasi (X_2)	0.747	> 0.700	Reliability
Kualitas SDM (X_3)	0.737	> 0.700	Reliability
Kepuasan Kerja(Y)	0.775	> 0.700	Reliability

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Hasil uji realibilitas diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai alpha yang > 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masingmasing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal dan konsisten sehingga bisa digunakan berkali-kali.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas yaitu bertujuan untuk menguji apakah nilai kesalahan taksiran model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2019). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kolmogorov Smirnov Test dengan menggunakan program SPSS. Kriteria pengambilan keputusannya yaitu jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $\geq 0,05$ data berdistribusi normal.

Tabel 14. Uji Normalitas Data

		Unstandardized Residual
N		87
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.95513984
Most Extreme Differences	Absolute	.129
	Positive	.129
	Negative	-.125
Test Statistic		.129
Asymp. Sig. (2-tailed)		.151 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,151.

Dikarenakan nilai Asymp. Sig (2-tailed) lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau $(0,151 > 0,05)$ maka berarti data terdistribusi secara normal. Dengan demikian uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat diketahui dari nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) (Ghozali, 2019). Jika nilai $Tolerance > 0.1$ dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 , maka tidak terjadi Multikolinieritas.

Tabel 15. Uji Multikolinieritas

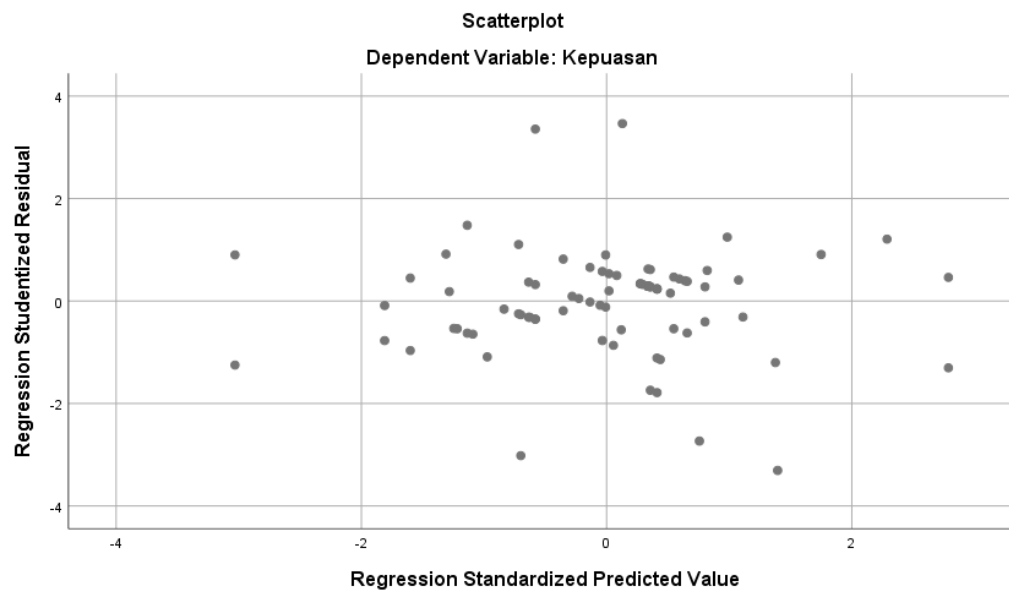
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.331	3.667		3.908	.000		
	Pelatihan	.579	.189	.583	3.060	.003	.209	4.789
	Motivasi	.145	.179	.136	.809	.421	.269	3.713
	Kualitas SDM	-.103	.174	-.107	-.594	.554	.234	4.272
a. Dependent Variable: Kepuasan								

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Berdasarkan tabel 15 diatas, dapat dilihat bahwa variabel – variabel memiliki nilai tolerance lebih dari 0,1. Sedangkan hasil dari perhitungan varian inflation factor (VIF), menunjukkan bahwa variabel – variabel independen memiliki nilai VIF kurang dari 10. Dimana jika nilai tolerance lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, maka tidak terdapat korelasi antara variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan indikasi varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestisnya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi. Berikut disajikan grafik heteroskedastisitas dari penelitian ini:



Gambar 5. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan diagram di atas, scatterplot tidak membentuk suatu pola tertentu serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu ini membuktikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini berarti model regresi layak digunakan dan dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya.

4.4 Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen. Dalam regresi linier berganda terdapat asumsi klasik yang harus terpenuhi, yaitu residual terdistribusi normal, tidak adanya multikolineritas, tidak adanya heteroskedastisitas pada model regresi. Dan semua itu telah terpenuhi pada pembahasan sebelumnya. Estimasi model regresi linier berganda ini menggunakan software SPSS 25 dan diperoleh hasil output sebagai berikut.

Tabel 16. Uji Regresi Linier Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.331	3.667		3.908	.000		
	Pelatihan	.579	.189	.583	3.060	.003	.209	4.789
	Motivasi	.145	.179	.136	.809	.421	.269	3.713
	Kualitas SDM	.103	.174	.107	.594	.554	.234	4.272
a. Dependent Variable: Kepuasan								

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Dengan memperhatikan hasil regresi linier berganda maka didapat model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan kerja Pegawai} = 14.331 + 0,579 X_1 + 0,145 X_2 + 0,103 X_3 + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 14,331 menunjukkan jika variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) diabaikan atau diasumsikan 0 maka besar Y adalah sebesar 14,331, artinya sebelum atau tanpa adanya variabel Pelatihan, Motivasi dan Kualitas SDM maka besarnya Kepuasan pegawai akan sebesar 14,331.
- 2) Koefisien regresi variabel Pelatihan (X_1) yaitu sebesar 0,579, berarti bahwa apabila variabel pelatihan (X_1) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel kepuasan pegawai sebesar 0,579, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, yaitu jika variabel pelatihan meningkat satu satuan, maka Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,579 satuan.
- 3) Koefisien regresi variabel motivasi (X_2) yaitu sebesar 0,145, berarti bahwa apabila variabel motivasi (X_2) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel Kepuasan kerja pegawai sebesar 0,145, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, yaitu jika variabel kesesuaian peran meningkat satu satuan, maka Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,145 satuan.

- 4) Koefisien regresi variabel kualitas SDM (X3) yaitu sebesar 0,103, berarti bahwa apabila variabel Kualitas SDM (X3) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel Kepuasan kerja pegawai sebesar 0,103, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, yaitu jika variabel kualitas SDM meningkat satu satuan, maka Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,103 satuan.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hal ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4.5.1 Uji Hipotesis (t)

Uji t (Uji Parsial) menunjukkan seberapa jauh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau individu. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika hasil penelitian nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 17. Uji Hipotesis (t)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.331	3.667		3.908	.000		
	Pelatihan	.579	.189	.583	3.060	.503	.209	4.789
	Motivasi	.145	.179	.136	2.809	.421	.269	3.713
	Kualitas SDM	.103	.174	.107	2.594	.554	.234	4.272
a. Dependent Variable: Kepuasan								

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Berdasarkan tabel 17 diatas dapat diketahui bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial sebagai berikut:

- 1) Nilai dari thitung variabel pelatihan menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,060 > 1,663$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,503 < 0,05$ dan bertanda positif. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a diterima yang artinya Pelatihan berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai.
- 2) Nilai dari t hitung variabel motivasi menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,809 > 1,663$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,421 < 0,05$ dan bertanda positif. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a diterima yang artinya motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai.
- 3) Nilai dari t hitung variabel kualitas SDM menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,809 > 1,663$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,554 < 0,05$ dan

bertanda positif . Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a diterima yang artinya kualitas SDM berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai.

4.5.2 Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah keseluruhan variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen dengan menggunakan level of significance 5%. Jika hasil penelitian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 18. Uji Simultan F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	443.205	3	147.735	16.327	.000 ^b
	Residual	751.025	83	9.048		
	Total	1194.230	86			

a. Dependent Variable: Kepuasan

b. Predictors: (Constant), Kualitas SDM, Motivasi, Pelatihan

Sumber: data diolah SPSS V25, 2023.

Berdasarkan tabel 18 diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel independen Pelatihan, Motivasi dan Kualitas SDM secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai F_{hitung} sebesar 16,327 dan nilai F_{tabel} sebesar 3,104 dimana diketahui.

F hitung > F tabel dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

4.5.3 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Penelitian ini menggunakan nilai Adjusted R² yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 19. Uji Koefisien Determinasi R²

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.809 ^a	.771	.748	3.008	1.721

a. Predictors: (Constant), Kualitas SDM, Motivasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: data diolah SPSS V25, 2025.

Berdasarkan tabel 19 diatas menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square (R²) sebesar 0,748 atau 74,8%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelatihan (X1), motivasi (X2) dan kualitas SDM (X3) sebesar 74,8% dan sisanya sebesar 25,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan dari

hubungan dua variabel. Dari tabel diatas, menunjukkan nilai koefisien korelasi berganda (R) adalah 0,809 yang berarti ketiga variabel independen memiliki hubungan yang kuat.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja pegawai. Artinya, ketika kualitas Pelatihan meningkat satu satuan, Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,579 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Dengan nilai t -hitung yang lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi (p -value) kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan secara signifikan mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang baik dapat memberikan arah, dukungan, dan motivasi yang dibutuhkan pegawai untuk mencapai Kepuasan kerja yang lebih baik. Hal ini dapat diartikan bahwa Pelatihan dalam hal ini bisa meningkatkan Kepuasan kerja pegawai karena semakin tinggi Pelatihan yang digunakan seseorang maka Kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan kata lain seorang leader, adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersamasama mewujudkan visinya.

menurut Gary Dessler (2020), Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepada pegawai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya saat ini. sedangkan Mathis dan Jackson (2019)

Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan atau pengetahuan untuk pekerjaan saat ini.

Pelatihan merupakan proses strategis dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia, terutama di sektor publik seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Melalui pelatihan, pegawai dapat:

- a) Memahami peraturan dan kebijakan terbaru
- b) Meningkatkan kemampuan teknis dan administratif.
- c) Menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan sistem informasi pendidikan.
- d) Meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan rasa memiliki terhadap institusi.
- e) Dengan pelatihan yang terencana dan relevan, pegawai merasa diperhatikan, didukung, dan dipercaya, yang berujung pada Kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian Wahyuni & Kurniawan (2021) Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang sering mengikuti pelatihan cenderung merasa lebih siap dan dihargai oleh organisasi. Sedangkan hasil penelitian Lestari & Pramudyo (2020) menyatakan bahwa pelatihan yang terstruktur secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Lestari (2021) Pelatihan yang diberikan secara sistematis dan relevan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan pegawai. Hal ini disebabkan oleh peningkatan kompetensi, kepercayaan diri, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data Motivasi menunjukkan pengaruh positif yang lebih kecil dibandingkan dengan pelatihan. Jika Motivasi meningkat satu satuan, Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,145 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai t-hitung juga lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi di bawah 0,05, yang mengindikasikan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja mereka cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi Kepuasan kerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri. Menurut Maslow 2021, Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam individu untuk memenuhi kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar (fisiologis) hingga kebutuhan aktualisasi diri, motivasi kerja akan meningkat jika kebutuhan-kebutuhan pegawai dipenuhi secara bertahap dari dasar hingga ke puncak. Seorang manajer atau pemimpin harus memahami posisi setiap pegawai dalam hierarki ini untuk menciptakan Motivasi kerja yang memotivasi secara efektif.

Sehingga Motivasi akan menyebabkan pegawai semangat dalam bekerja yang akan berdampak pada maksimalnya Kepuasan kerja yang dicapai. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sangat signifikan dan positif, di mana motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih produktif dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Penelitian terdahulu oleh Robbins dan Judge (2023) menunjukkan bahwa saat pegawai merasa termotivasi oleh faktor internal maupun eksternal seperti

pengakuan, penghargaan, atau kesempatan pengembangan diri, hal ini secara langsung meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan mereka dalam bekerja. Dengan kata lain, motivasi menjadi kunci utama dalam menciptakan Motivasi kerja yang kondusif bagi peningkatan Kepuasan kerja.

Selain itu, studi yang dilakukan oleh Luthans (2021) memperkuat temuan bahwa adanya motivasi intrinsik, seperti penghargaan atas pencapaian pribadi dan rasa tanggung jawab, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperhatikan strategi motivasi yang menyeluruh, tidak hanya fokus pada bonus dan insentif finansial, tetapi juga pada pengembangan psikologis dan kebutuhan emosional pegawai. Dengan demikian, hubungan yang harmonis antara motivasi dan kepuasan kerja menjadi fondasi penting bagi keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

4.5.3 Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2021) Kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil analisis data Kualitas SDM memiliki koefisien paling kecil di antara ketiga variabel, menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja pegawai adalah yang paling kecil. Jika Kualitas SDM ditingkatkan satu satuan, maka Kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,103 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan nilai signifikansi di bawah 0,05, Kualitas SDM juga secara signifikan mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai. Kualitas SDM yang baik dapat

meningkatkan kenyamanan dan efisiensi pegawai. Bisa dikatakan apabila Kualitas SDM baik, maka akan membuat pegawai merasa nyaman dan meningkatkan fokus kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan Kepuasan kerja pegawai. sebaliknya, apabila Kualitas SDM tidak tidak memadai maka menurunkan Kepuasan kerja pegawai. Hal ini tentu akan sangat mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan. Pengaruh kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap Kepuasan kerja pegawai sangatlah penting karena kualitas SDM yang baik akan berkontribusi pada terciptanya Motivasi kerja yang produktif dan menyenangkan. Penelitian oleh Noe et al. (2024) menunjukkan bahwa SDM yang kompeten dan terampil mampu menjalankan tugasnya secara efektif sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja pegawai. Kualitas SDM yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang positif akan menciptakan suasana kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan.

Selain itu, riset dari Dessler (2021) menekankan bahwa pengembangan kualitas SDM melalui pelatihan, pembinaan, dan evaluasi Kepuasan kerja berkala berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan perhatian pada peningkatan kapasitas mereka, hal ini menimbulkan rasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, kualitas SDM bukan hanya berdampak pada kemampuan teknis, tetapi juga pada aspek psikologis yang penting bagi kepuasan kerja pegawai dan keberlangsungan organisasi.

4.5.4 Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kualitas SDM Terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa variabel independen kepemimpinan, Motivasi dan Kualitas SDM secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai F_{hitung} sebesar 16,327 dan nilai F_{tabel} sebesar 3,104 dimana diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a diterima. Pelatihan, Motivasi dan Kualitas SDM sangat penting dalam peningkatan Kepuasan kerja karena pegawai yang mendapatkan pelatihan, motivasi dan SDM yang baik dapat meningkatkan Kepuasan kerja pegawai sehingga menghasilkan Kepuasan yang baik dapat mempercepat tercapainya sasaran instansi. Pengaruh pelatihan, motivasi, dan kualitas sumber daya manusia (SDM) terhadap Kepuasan kerja pegawai memiliki hubungan yang saling memperkuat dan sangat krusial dalam menciptakan Motivasi kerja yang produktif dan harmonis. Pelatihan yang terarah dan berkelanjutan meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan Kepuasan kerja dalam menjalankan tugas. Penelitian oleh Noe et al. (2024) menegaskan bahwa pelatihan yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas SDM dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, motivasi yang tinggi, baik yang berasal dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, juga berperan

dalam memacu semangat kerja dan loyalitas pegawai, sehingga memperkuat kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2023).

Lebih lanjut, studi dari Dessler (2021) menjelaskan bahwa kualitas SDM yang tidak hanya meliputi keterampilan teknis, tetapi juga sikap dan komitmen kerja, semakin diperkuat oleh pelatihan dan motivasi yang diberikan oleh organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka dan memberi penghargaan atas pencapaian, hal ini menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung kenyamanan psikologis yang meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, pelatihan, motivasi, dan kualitas SDM merupakan tiga faktor kunci yang saling berkaitan erat untuk mencapai tingkat kepuasan pegawai yang optimal serta keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari hasil uji hipotesis dan pembahasan penelitian dari pengaruh pelatihan kerja, Motivasi kerja dan Kualitas SDM terhadap Kepuasan kerja pegawai dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.
2. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.
3. Kualitas SDM berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.
4. Pelatihan, Motivasi kerja dan Kualitas SDM secara Bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian, maka penulis memberikan saran :

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung sebaiknya mengintensifkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai

untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan tugasnya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

2. Meningkatkan sistem motivasi kerja dengan memberikan penghargaan, pengakuan, serta insentif yang tepat untuk menjaga semangat dan Kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.
3. Mengembangkan program pengembangan SDM secara berkelanjutan agar pegawai selalu memiliki kualitas yang memadai dan mampu mengikuti perkembangan tugas dan tantangan kerja.
4. Melakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan pelatihan, sistem motivasi, dan kualitas SDM guna memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan benar-benar memberikan dampak positif terhadap Kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R., dan Saputro, B. 2024. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Pegawai*. Jakarta: Pustaka Mandiri.
- Arifianto, R., & Melani, T. (2022). Kesesuaian Materi Pelatihan dengan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada Dinas Pemerintahan Daerah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(3), 134–142.
- Algifari. 2021. *Statistik untuk Analisis Data dan Penelitian*. Yogyakarta: BPFE.
- Anjani, Nindya, dan Sri Wahyuni. “Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kepuasan Karyawan.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 13, no. 1 (2021): 79–87.
- Arikunto, Suharsimi. 2021. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cahyono, E., dan Suharto, A. 2021. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, Gary. 2021. *Human Resource Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fitriani, Hilda, dan Rizky Saputra. “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai ASN di Pemerintahan Daerah.” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan* 7, no. 1(2023): 15–23.
- Ghozali, Imam. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, M. Yusuf, dan Andi Pratama. “Hubungan antara Kualitas SDM dan Kinerja Pegawai dalam Perspektif Manajemen Publik.” *Jurnal Administrasi Publik* 11, no. 3 (2022): 131–140. <https://doi.org/10.33509/jap.v11i3.2022>.
- . 2021. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harter, James K., et al. 2023. “The Relationship Between Employee Satisfaction and Productivity.” *Journal of Applied Psychology* 108(2): 101–120.
- Infeb. 2023. *Analisis SDM dan Kepuasan Pegawai di Lembaga Publik*. Jakarta: LIPI Press.

- Judge, Timothy A., dan Piccolo, Ronald F. 2022. *Meta-Analysis on Job Satisfaction and Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Kemenpan RB. 2022. *Laporan Tahunan Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI.
- Lestari, W. R. (2022). Pengaruh faktor budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan, & lingkungan terhadap kinerja organisasi (Studi kasus perguruan tinggi swasta di Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya*.
- Lillati, S., & Febriansyah. (2022). Budaya kerja dan pelatihan kerja terhadap kepuasan dan kinerja pegawai: Kajian pada pegawai Pemerintah Provinsi Lampung. *Dinasti International Journal of Education Management & Social Science*, 6(1).
- Herwanto, A., & Arioen, R. (2022). Dampak lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. *Jurnal DinamikEkonomi, Manajemen, dan Bisnis*.
- Lestari, Wahyu, dan A. Kurniawan. “Peran Kualitas SDM dalam Meningkatkan Daya Saing Organisasi.” *Jurnal Sumber Daya Manusia* 5, no. 1 (2023): 21–28.
- Lestari, M., & Haryanto, A. (2023). Hubungan Kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 10(1), 102–110.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Maslow, Abraham. 2021. *Motivation and Personality*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
———. 2022. *Teori Hierarki Kebutuhan*. Yogyakarta: Liberty.
- Masrukhin, dan Waridin. 2020. *Perilaku Organisasi*. Semarang: UNDIP Press.
- Maulina, Reni, dan Amalia Rahmah. “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan XYZ.” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* 10, no. 1 (2022): 45–53. <https://doi.org/10.24843/JMBI.2022.v10.i01.p05>.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2022. *Human Resource Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi, D., & Puspitasari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penghargaan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(1), 45–52.
- Nugraha, F., & Dewi, K. (2023). Pentingnya Soft Skill dan Kemampuan Adaptif dalam Peningkatan Kualitas SDM Sektor Publik. *Jurnal Pengembangan SDM*, 6(3), 120–130.
- Ni Kadek Rika Putri Rahayu. 2022. *Penerapan Goal Setting Theory dalam Manajemen Kinerja Pegawai*. Denpasar: Universitas Udayana Press.
- Putri, D. A., & Nugroho, S. (2022). Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 15(1), 87–95.
- Putra, A., dkk. (2024). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Priyatno, Duwi. 2020. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Prasetyo, Andika, dan Nurlina. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah.” *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik* 9, no. 2 (2022): 90–99.
- Ramudito, A., Sari, D. N., & Hardiyansyah, H. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 20(2), 155–164.
- Rivai, Veithzal. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rizki, R., & Sulaeman, A. (2023). Efektivitas Pelatihan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 11(2), 112–120.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2022. *Organizational Behavior*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- . 2020. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2018. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

- Spector, Paul E. 2023. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: SAGE Publications.
- Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suranta, E. 2021. *Psikologi dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Suryani, T., & Aulia, R. (2022). Pengaruh Kompetensi Teknologi Informasi terhadap Kepuasan dan Produktivitas Pegawai. *Jurnal Teknologi dan Administrasi Publik*, 14(2), 55–64.
- Warr, Peter. 2022. *Work, Happiness, and Unhappiness*. London: Psychology Press.
- Weiss, David J., et al. 1967. “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.” *University of Minnesota, Industrial Relations Center*.
- Widyastuti, A., & Kurniawan, B. (2022). Peran Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 18(3), 89–97.
- Widiyanto, Didik. 2020. *Statistik Terapan untuk Ekonomi dan Bisnis*. Semarang: UNDIP Press.
- Widodo, Suparno. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wursanto, Ignatius. 2020. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- . 2021. *Manajemen Pegawai dan Pelatihan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sari, Dwi A., dan Nugroho, Aji. “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen* 8, no. 2 (2021): 112–122.
- Santosa, Bagus, dan Rini Astuti. “Kepuasan Kerja Ditinjau dari Motivasi dan Kompensasi Pegawai.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 16, no. 2 (2020): 55–64.
- Suryani, L., & Agustina, R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Yohanson, A. K., & Hakim, L. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu. *GEMA: Journal of Gentiaras Management and Accounting*

Suwandi, S., Wibasuri, A., & Magdalena, B. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen, Jurnal Ilmiah Multi Science*, 13(1), 35–48.