

## **PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR**

**Agus Darmawan<sup>1)</sup>, Sundjoto<sup>2)</sup>, Sri Rahayu<sup>3)</sup>**

**<sup>1),2),3)</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya**

**Email: [jalma.ismena@gmail.com](mailto:jalma.ismena@gmail.com)<sup>1)</sup>, [sdjt\\_5133@yahoo.com](mailto:sdjt_5133@yahoo.com)<sup>2)</sup>,  
[rahayu.mahardhika@gmail.com](mailto:rahayu.mahardhika@gmail.com)<sup>3)</sup>**

***Abstract:** This study aims to analyze the effect of competence, training, and job satisfaction on employee performance at the Human Resource Development Agency (BPSDM) of East Java Province. The research used a quantitative approach with a survey method involving 135 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression to examine both partial and simultaneous influences of independent variables on the dependent variable. The results reveal that competence, training, and job satisfaction each have a positive and significant effect on employee performance. The Adjusted R<sup>2</sup> value of 0.628 indicates that 62.8% of the variation in employee performance can be explained by these three variables. These findings highlight the importance of structured competency development, relevant training programs, and effective job satisfaction management in improving civil servant performance.*

**Keywords:** *Competence, Training, Job Satisfaction, Employee Performance, BPSDM*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 135 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,628 menunjukkan bahwa 62,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang terstruktur, pelatihan yang relevan, dan pengelolaan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

**Kata Kunci:** *Kompetensi, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, BPSDM*

---

### **PENDAHULUAN**

Dalam dinamika pemerintahan modern, tuntutan terhadap aparatur sipil negara (ASN) tidak hanya terletak pada kapasitas administratif, tetapi juga pada kemampuan

adaptif, produktivitas, dan profesionalisme kerja. Pemerintah pusat maupun daerah dituntut untuk terus mendorong peningkatan kualitas layanan publik melalui penguatan sumber daya manusia yang handal. Dalam konteks ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur memegang peranan sentral sebagai institusi pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN, guna menciptakan aparatur yang mampu menjawab tantangan birokrasi berbasis kinerja.

Namun demikian, realitas birokrasi kerap menunjukkan adanya kesenjangan antara peningkatan jumlah program pelatihan dan kualitas kompetensi yang dihasilkan. Fenomena seperti rendahnya produktivitas, ketidaksesuaian kompetensi dengan bidang kerja, serta lemahnya sistem evaluasi pelatihan masih menjadi tantangan yang nyata. Selain itu, aspek kepuasan kerja yang menjadi salah satu indikator penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif sering kali terabaikan dalam pengelolaan pegawai. Ketiga aspek tersebut—kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja—secara teori dan empiris terbukti memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja pegawai, namun integrasi ketiganya dalam praktik manajerial sering belum optimal.

Secara regulatif, Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, telah mengamanatkan perlunya sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur, terencana, dan berkelanjutan bagi seluruh ASN. Hal ini diperkuat oleh Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang menekankan pentingnya pengukuran dan pertanggungjawaban atas kinerja aparatur sebagai bentuk transparansi dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya publik.

Berdasarkan data kepegawaian Provinsi Jawa Timur, jumlah ASN mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada formasi PPPK. Namun demikian, peningkatan kuantitas belum sepenuhnya diiringi oleh peningkatan kualitas kinerja secara merata. Berbagai survei internal menunjukkan adanya variasi kinerja yang dipengaruhi oleh ketimpangan kompetensi, efektivitas pelatihan yang belum terukur, serta kepuasan kerja yang bersifat fluktuatif.

Oleh karena itu, penting dilakukan kajian ilmiah yang menguji seberapa besar pengaruh ketiga variabel utama tersebut—kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja—terhadap kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Melalui pendekatan kuantitatif berbasis data primer dari responden internal, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih terstruktur, sekaligus menjadi masukan praktis bagi perumusan kebijakan manajemen ASN yang berbasis bukti (evidence-based policy).

Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya berkontribusi dalam memperkuat literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi BPSDM dalam menyusun program pengembangan SDM yang lebih relevan, berdampak, dan berorientasi pada kinerja pegawai secara menyeluruh.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Penelitian ini mengkaji tiga variabel utama yang diyakini memengaruhi kinerja pegawai, yakni kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja. Ketiganya merupakan aspek penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi guna mencapai tujuan yang optimal. MSDM mencakup berbagai aspek, termasuk kompetensi pegawai, motivasi kerja, serta gaya kepemimpinan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi.

### **Teori Kompetensi**

McClelland (1973) melalui *Theory of Competency* menyatakan bahwa individu yang kompeten tidak hanya memiliki pengetahuan formal, tetapi juga keterampilan teknis dan sikap kerja yang mendukung. Kompetensi dipandang sebagai kombinasi dari *soft skill* dan *hard skill* yang memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif. Dalam konteks ASN, kompetensi menjadi dasar dalam penyusunan jabatan fungsional, penilaian kinerja, hingga promosi jabatan.

### **Teori Pelatihan**

Model Pelatihan Kirkpatrick (1998) menjadi acuan luas dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan kerja. Model ini mencakup empat level: (1) *reaction* (respon peserta terhadap pelatihan), (2) *learning* (peningkatan pengetahuan dan keterampilan), (3) *behavior* (perubahan perilaku kerja), dan (4) *results* (dampak pada organisasi). Pelatihan yang tepat tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan produktivitas pegawai.

### **Teori Kepuasan Kerja**

Teori Herzberg (1959) melalui *Two-Factor Theory* membedakan antara faktor motivator (prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan faktor hygiene (gaji, kondisi kerja, hubungan kerja). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya kedua aspek tersebut. Sementara itu, Locke (1976) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari kesesuaian antara harapan individu terhadap pekerjaan dan realitas yang dihadapi.

### **Teori Kinerja**

Gordon (1993) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, tujuan organisasi yang dipahami, serta tingkat penerimaan terhadap peran kerja. Sementara menurut Bernardin & Russell (1993), kinerja dapat diukur melalui empat dimensi utama: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi. Dalam organisasi publik, kinerja ASN tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga kontribusinya terhadap pelayanan publik.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah beberapa studi yang relevan:

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Temuan Utama</b>
1	Bagia & Cipta (2019)	Kompetensi dan job control memengaruhi kepuasan kerja yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja.
2	Hayatullah et al. (2021)	Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi di sektor publik.

3	Bahasoan & Dwinanda (2022)	Pelatihan secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
4	Salju et al. (2024)	Kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
5	Putri & Karya (2024)	Pelatihan dan kompetensi memperkuat kinerja dosen universitas dengan kepuasan kerja sebagai faktor penguat.

Temuan dari studi-studi tersebut mendukung asumsi bahwa pembangunan sumber daya manusia dalam organisasi publik harus mencakup peningkatan kompetensi teknis, desain pelatihan yang sesuai kebutuhan, serta pemeliharaan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

### **Sintesis dan Kesenjangan Penelitian**

Meskipun banyak penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan antara kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja dengan kinerja, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada konteks swasta atau pendidikan tinggi. Studi yang mengintegrasikan ketiga variabel ini secara simultan dalam lingkungan birokrasi daerah, khususnya di lembaga pelatihan seperti BPSDM, masih sangat terbatas.

Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam banyak studi sebelumnya belum sepenuhnya menjelaskan proporsi kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja secara kuantitatif dan komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut, dengan pendekatan kuantitatif berbasis data primer dan fokus pada institusi pengembangan kompetensi ASN di tingkat provinsi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif dan terukur mengenai hubungan antara variabel kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian kausal digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, yang berlokasi di Jalan Balongsari Tama, Surabaya. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan selama bulan April hingga Mei 2025, mencakup tahapan penyusunan instrumen, distribusi kuesioner, pengumpulan data, dan analisis hasil.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah populasi sebanyak 200 orang.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*, di mana setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5%, sehingga diperoleh total sampel sebanyak 135 responden.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen internal BPSDM, literatur ilmiah, dan publikasi resmi pemerintah yang relevan.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin, dengan rentang jawaban mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5). Kuesioner terdiri dari empat bagian yang mewakili masing-masing variabel: kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya.

### **Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Kompetensi ( $X_1$ )	Kemampuan individu dalam menjalankan tugas berdasarkan pengetahuan,	Pengetahuan kerja, keterampilan teknis,	McClelland (1973), Spencer

	keterampilan, dan sikap kerja	sikap kerja, kemampuan adaptasi	& Spencer (1993)
Pelatihan (X <sub>2</sub> )	Kegiatan terstruktur untuk meningkatkan kemampuan kerja	Kesesuaian materi, kualitas instruktur, efektivitas pelatihan	Kirkpatrick (1998), Hasibuan (2016)
Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> )	Evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya, mencakup kenyamanan, kompensasi, dan relasi kerja	Lingkungan kerja, tantangan kerja, hubungan antarpegawai	Herzberg (1959), Locke (1976)
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai yang dapat diukur melalui output dan tanggung jawab kerja	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi	Bernardin & Russell (1993)

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Adapun tahapan analisis meliputi:

- Uji Validitas dan Reliabilitas: Untuk menguji kelayakan dan konsistensi instrumen penelitian.
- Uji Asumsi Klasik: Termasuk uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan kelayakan model regresi.
- Analisis Regresi Linier Berganda: Untuk menguji pengaruh kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan.
- Uji t dan Uji F: Untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel secara parsial dan bersama-sama.
- Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>): Untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh model.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Penelitian ini melibatkan 135 responden dari lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur. Seluruh data dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh kompetensi (X<sub>1</sub>), pelatihan (X<sub>2</sub>), dan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y).

Uji Validitas dan Reliabilitas Seluruh item dalam kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$ . Nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel  $> 0,6$ , menandakan bahwa instrumen memiliki reliabilitas tinggi dan layak digunakan dalam pengukuran.

#### Uji Asumsi Klasik

- Normalitas: Data terdistribusi normal (Asymp. Sig. =  $0,200 > 0,05$ ).
- Multikolinearitas: Tolerance  $> 0,1$  dan VIF  $< 10$ , tidak terdapat multikolinearitas.
- Heteroskedastisitas: Nilai signifikansi dari uji residual  $> 0,05$ , tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi:

$$Y = -5,682 + 0,646X_1 + 0,327X_2 + 0,387X_3$$

Variabel	Koefisien B	Sig. (p-value)
Kompetensi ( $X_1$ )	0,646	$< 0,001$
Pelatihan ( $X_2$ )	0,327	$< 0,001$
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	0,387	$< 0,001$
Adjusted $R^2$	0,628	—
F-hitung	72,353	0,000

#### Interpretasi:

- Nilai koefisien positif dan signifikansi  $< 0,05$  pada ketiga variabel menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Adjusted  $R^2$  sebesar 0,628 menunjukkan bahwa 62,8% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas dalam model, sementara sisanya (37,2%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

#### Pembahasan

Hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja merupakan pilar penting dalam membentuk kinerja pegawai di

lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur. Temuan ini tidak hanya memperkuat berbagai teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga sejalan dengan temuan penelitian-penelitian terdahulu.

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi muncul sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan. Pegawai yang memiliki pengetahuan memadai, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang baik terbukti mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Hal ini mendukung teori McClelland (1973) dan temuan Salju et al. (2024), yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki kontribusi langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan yang dirancang secara sistematis dan relevan dengan kebutuhan kerja terbukti meningkatkan kemampuan teknis dan kepercayaan diri pegawai. Efektivitas pelatihan tercermin dalam peningkatan keterampilan dan responsivitas pegawai terhadap tantangan kerja. Hal ini sejalan dengan Model Pelatihan Kirkpatrick (1998), di mana keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari kepuasan peserta, tetapi juga dari perubahan perilaku dan hasil kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang baik, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai berkontribusi pada semangat kerja dan kualitas output. Temuan ini menguatkan teori Herzberg (1959) dan Locke (1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan kinerja yang tidak dapat diabaikan dalam organisasi publik.

4. Pengaruh Simultan Ketiga Variabel terhadap Kinerja

Secara simultan, kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan lebih dari 60% variasi dalam kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja ASN tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan melalui pendekatan yang terintegrasi dan menyeluruh. Ketiga faktor ini saling melengkapi dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi, adaptif, dan profesional.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Kondisi ini terlihat di lapangan di mana pegawai dengan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang sesuai menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang belum menguasai bidang kerjanya secara utuh.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang tepat sasaran, dilakukan secara berkesinambungan, serta disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, mampu meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai. Di BPSDM Provinsi Jawa Timur, program pelatihan yang melibatkan metode partisipatif dan studi kasus terbukti memperkuat pemahaman pegawai dalam menyelesaikan tugas harian.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan hubungan interpersonal yang sehat, menunjukkan komitmen dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini tampak dari konsistensi kehadiran, inisiatif pribadi, serta kontribusi nyata pegawai dalam mendukung program kerja institusi.
4. Kompetensi, pelatihan, dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan secara bersama-sama menjelaskan 62,8% variasi kinerja pegawai. Artinya, pengelolaan sumber daya manusia secara holistik menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di lembaga pelatihan seperti BPSDM.

### **Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan untuk pengembangan kelembagaan dan kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi pengembangan kompetensi melalui pemetaan kebutuhan jabatan. Pihak BPSDM disarankan untuk secara rutin melakukan *competency mapping* dan *job analysis* guna memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kecocokan antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan.
2. Peningkatan kualitas dan evaluasi pelatihan secara berkelanjutan. Materi pelatihan perlu terus diperbaharui mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan birokrasi digital. Selain itu, evaluasi pasca-pelatihan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek perubahan perilaku kerja pegawai.
3. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang adil. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif berbasis kinerja, transparansi dalam promosi jabatan, serta penguatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai.
4. Sinergi antar-unit kerja dalam membangun budaya kerja berbasis kinerja. Agar peningkatan kinerja pegawai berkelanjutan, diperlukan kolaborasi lintas unit di BPSDM, termasuk bidang pelatihan, pengembangan, dan evaluasi, dalam membentuk ekosistem kerja yang terstruktur, terbuka, dan suportif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Job Control terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), 109–122.
- Bahasoan, A. N., & Dwinanda, R. (2022). Peran Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 55–67.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.

- Hayatullah, A., Nurkholis, N., & Fauzan, M. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 18(2), 180–194.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Putri, A. Y., & Karya, D. (2024). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 45–60.
- Salju, M. S., Wicaksono, F. D., & Harmono, R. (2024). Kompetensi, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja sebagai Determinan Kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 12(2), 70–85.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.