

**HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN, KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA TEMPAT KERJA PADA ORGANISASI
PELAYANAN PUBLIK**

**(Studi Pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan
Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister



Oleh :

FIRDANIA RARASTITI ARISADEWI
NIM 186030111111002

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KEKHUSUSAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

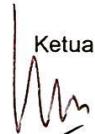
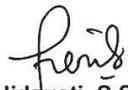
**HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
TEMPAT KERJA PADA ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK
(Studi Pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran
Kabupaten Semarang)**

Oleh :

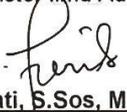
Firdania Rarastiti Arisadewi
NIM 186030111111002

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 5 Desember 2019
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing

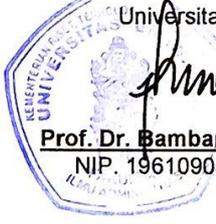
Ketua	Anggota
 Dr. Irwan Noor, MA NIP. 19611024 198601 1 002	 Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA NIP. 19711013 200003 2 001

Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik


Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA
NIP. 19711013 200003 2 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya


Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S
NIP. 19610905 198601 1 002



IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**JUDUL TESIS : HUBUNGAN PELATIHAN, KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA TEMPAT KERJA PADA
ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK
(Studi pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan
Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang)**

Nama Mahasiswa : Firdania Rarastiti Arisadewi

NIM : 186030111111002

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Minat : Perencanaan Pembangunan Daerah

Komisi Pembimbing

Ketua : Dr. Irwan Noor, MA

Anggota : Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA

Tim Dosen Penguji

Dosen Penguji 1 : Dr. Choirul Saleh, M.Si

Dosen Penguji 2 : Sujarwoto, M.Si., Ph.D

Tanggal Ujian : 5 Desember 2019

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan atau daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 Pasal 70).

Malang, 5 Desember 2019

Mahasiswa,



Nama : Firdania Rarastiti Arisadewi

NIM : 18603011111002

PS : Magister Ilmu Administrasi Publik

HALAMAN PERUNTUKKAN

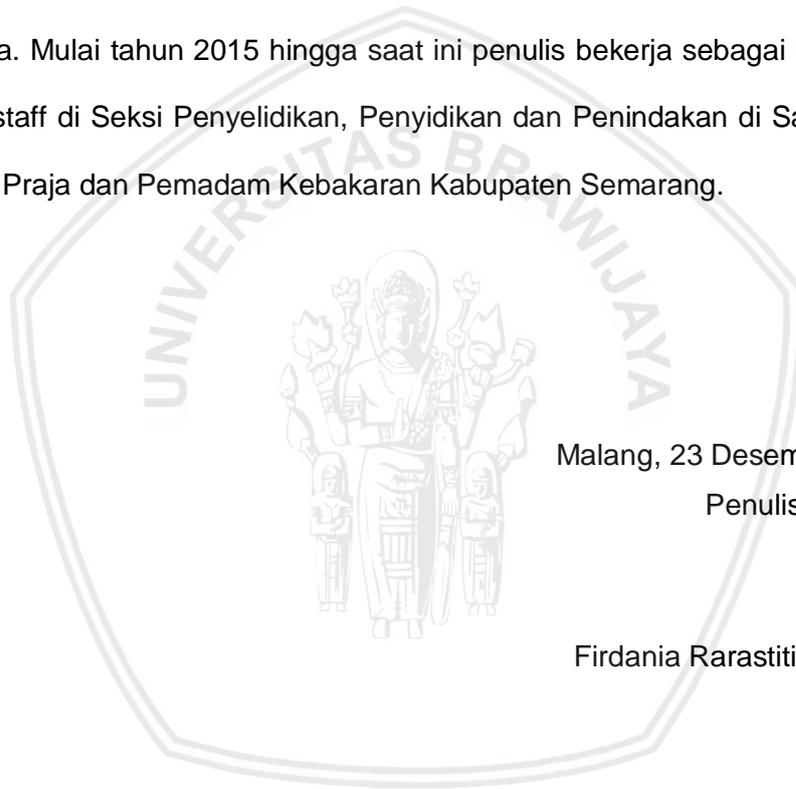
“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Al-Insyirah, 6-8).

*Karya ilmiah ini saya persembahkan kepada:
Tuhan Yang Maha Esa sebagai Pengatur Seluruh Alam Semesta;
Ibu Sadewi Lestari dan Kakek Paimin Abdul Hamid, sebagai pemberi semangat,
dukungan dan doa yang tidak pernah putus;
Suamiku tercinta Agung Prabowo yang selalu memberikan kesempatan,
dukungan moril dan materil untuk penyelesaian studi dan tesis;
Sahabat-sahabat seperjuangan TM15 dan seluruh civitas MIAP UB.*

RIWAYAT HIDUP

Firdania Rarastiti Arisadewi, lahir pada tanggal 24 Mei 1991 di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, anak pertama dari dua bersaudara pasangan Aris Arifin dan Sadewi Lestari. Pendidikan formal mulai tingkat dasar sampai menengah atas di tempuh di Kabupaten Semarang. Gelar Sarjana (S1) Ilmu Pemerintahan diperoleh dari Universitas Diponegoro, Semarang pada tahun 2013. Tahun 2013 s/d 2014 sempat bekerja di PT. Sampoerna Telekomunikasi Indonesia. Mulai tahun 2015 hingga saat ini penulis bekerja sebagai PNS dalam jabatan staff di Seksi Penyelidikan, Penyidikan dan Penindakan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.



Malang, 23 Desember 2019

Penulis

Firdania Rarastiti Arisadewi

UCAPAN TERIMA KASIH

Proses penyelesaian penyusunan Tesis ini sudah tentu melibatkan peran banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti dalam memberikan arahan, bimbingan, kritik dan saran serta semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik dan lancar. Melalui lembaran ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., M.S selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang yang telah menerima dan memberikan waktu dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Magister minat Ilmu Administrasi Publik.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Firda Hidayati, S.Sos., M.PA., D.PA., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik sekaligus sebagai Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat diterima dan motivasi yang diberikan untuk dapat menyelesaikan studi magister di Fakultas Ilmu Administrasi dan memberikan bimbingan, arahan, dorongan motivasi, saran dan masukan serta semangat dalam proses penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Irwan Noor, MA selaku Ketua Komisi Pembimbing sebagaimana telah banyak membantu penulis dengan memberikan bimbingan, arahan, dorongan motivasi, saran dan masukan serta semangat dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Dr. Choirul Saleh, MSi., dan Bapak Sujarwoto, MSi, PhD., selaku dosen dan sekaligus Tim Penguji yang penuh kesabaran dan keikhlasan dalam memberikan bimbingan, saran dan masukan selama penyusunan tesis ini.
6. Segenap Dosen Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya dan seluruh staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan pengetahuan, pemikiran dan bantuan selama kegiatan perkuliahan.
7. Bapak Tajudinoor,. AP.MM selaku Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang yang telah memberikan



- bimbingan, arahan, motivasi, dan bantuan moril tidak saja dalam hal pekerjaan maupun dalam menyelesaikan studi magister di Fakultas Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
8. Seluruh staff Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang yang telah banyak memberikan arahan, motivasi, dan bantuan baik sebelum, selama, dan sesudah proses penyelesaian tesis ini.
 9. Seluruh staf BAPPENAS yang banyak memberikan bantuan baik sebelum, selama, dan sesudah proses penyelesaian tesis ini.
 10. Sahabat seperjuangan TM15 Bappenas yang sangat banyak membantu dengan dorongan semangatnya dan seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan tesis ini, semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu pelaksanaan tesis ini sampai selesai.

Penyusunan tesis ini telah berusaha penulis selesaikan dengan sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik, namun tentunya masih banyak terdapat kekurangan. Dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran dari semua pihak untuk dapat menyempurnakan karya ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya jika terdapat kata-kata yang kurang berkenan. Semoga tesis ini dapat menjadi bahan referensi bagi penulis lain dan dapat disempurnakan melalui penelitian dengan tema yang sama. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari tesis ini baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Malang, 5 Desember 2019

Penulis

Firdania Rarastiti Arisadewi

RINGKASAN

Firdania Rarastiti Arisadewi, NIM. 186030111111002 Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brwajaya, 2019. Hubungan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja pada Organisasi Pelayanan Publik (Studi pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang). Komisi Pembimbing, Ketua: Dr. Irwan Noor, MA., Anggota: Firda Hidayati, M.PA, DPA.

Latar Belakang penelitian ini adalah Dalam tiga tahun terakhir Kemenpan RB selalu mengadakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Awards dimana Kemenpan RB memberikan rapor dan penilaian terhadap semua Kabupaten dan Kota yang ada di Indonesia, tinggi dan rendahnya penilaian SAKIP dinilai dari seberapa jauh kinerja OPD menyesuaikan dengan visi misi bupati dan wakil bupati. Kabupaten Semarang merupakan salah satu Kabupaten yang dalam tiga tahun terakhir belum merasakan memperoleh SAKIP Awards.. Salah satu kelemahan Kabupaten Semarang dalam menyusun Laporan SAKIP adalah seringkali beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) tidak dapat menyelesaikan laporan SAKIP tepat waktu. Salah satunya yaitu OPD SATPOL PP dan Damkar. OPD SATPOL PP dan Damkar Kabupaten Semarang sering terlambat melakukan laporan SAKIP karena hanya beberapa pegawai yang dapat mengoperasikan komputer secara baik padahal untuk jumlah pegawai sudah cukup banyak sehingga ketika dihadapkan dengan semua hal yang berbasis system dan Electronic Government seringkali pekerjaan tersendat dan tidak dapat selesai tepat waktu. OPD Satpol PP dan Damkar Kabupaten Semarang sudah seringkali diadakan pelatihan baik internal maupun eksternal yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja dan mengikuti perkembangan zaman. Namun tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan sehingga kemungkinan akan munculnya kepuasan kerja dan kepercayaan diri yang berbeda dalam pekerjaan yang memungkinkan munculnya kesenjangan kinerja antar individu yang akan berimbas pada kinerja organisasi atau kinerja tempat kerja. Menilik dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan dan masalah-masalah yang muncul di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadamm Kebakaran Kabupaten Semarang penulis ingin membuktikan benar pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel interverning.

Rumusan masalah dalam penelitian ini: (1) Apakah pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja? (2) Apakah pelatihan mempengaruhi kinerja ditempat kerja baik secara langsung atau tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja? (3) Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, apakah itu terkait dengan pelatihan atau tidak? (4) Apakah ada pengaruh lama pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai?

Metode penelitian ini adalah metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Konsep dalam penelitian ini ada tiga yaitu, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja dengan variabel bebas pelatihan (X), variabel terikat Kinerja Tempat Kerja (Y) dan variabel interverning kepuasan kerja (Z). Teknik pengumpulan data melalui, penyebaran kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Data kuisioner sebagai data primer dan wawancara serta dokumentasi sebagai data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan di Satpol PP dan Damkar Kabupaten

Semarang yang berjumlah 160 orang. Penelitian ini tidak menggunakan tehnik pengambilan sampel, menggunakan seluruh populasi sebagai responden dari penelitian. Sampel yang digunakan sebanyak 126 orang.

Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja tempat kerja. Hal ini terlihat dari hasil t hitung pelatihan sebesar 1.721, sehingga t hitung lebih kecil dari t tabel yang memiliki nilai 1.979 dengan signifikansi 0.088 dimana lebih dari 0.05. Pelatihan tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari hasil t hitung pelatihan sebesar 1.792, sehingga t hitung lebih kecil dari t tabel yang memiliki nilai 1.979 dengan signifikansi 0.076 dimana lebih dari 0.05. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja tempat kerja. Hal ini terlihat dari hasil bahwa nilai t hitung dari variabel pelatihan sebesar 8.161 nilai t hitung lebih besar dari t tabel = 1,979 dan signifikansi $0.00 < 0.05$. Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja tempat kerja melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.159 sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.579. Hasil ini jika dikalikan (0.159×0.579) sama dengan 0.092. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijadikan variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih besar dari pengaruh langsung ($0.092 > 0.075$). Koefisien lama hari pelatihan menunjukkan besarnya pengaruh lama pelatihan terhadap kepuasan kerja. Diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel kepuasan kerja sebesar 1.979 nilai t hitung sama dengan nilai dari t tabel = 1,979 dan signifikansi $0.05 = 0.05$. Hasil regresi diatas terlihat bahwa lama pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa ketika kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan semakin besar maka kepuasan kerja yang dimiliki pegawai juga ikut mengalami peningkatan.

Kata Kunci: *Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja Tempat Kerja, Kabupaten Semarang*

SUMMARY

Firdania Rarastiti Arisadewi, NIM. 186030111111002 Master of Public Administration Study Program Faculty of Administrative Sciences, Brwajaya University, 2019. Relationship of Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Public Service Organizations (Study at the Civil Service Police Unit and the Semarang District Fire Department). Advisory Commission, Chairperson: Dr. Irwan Noor, MA., Member: Firda Hidayati, M.PA, DPA.

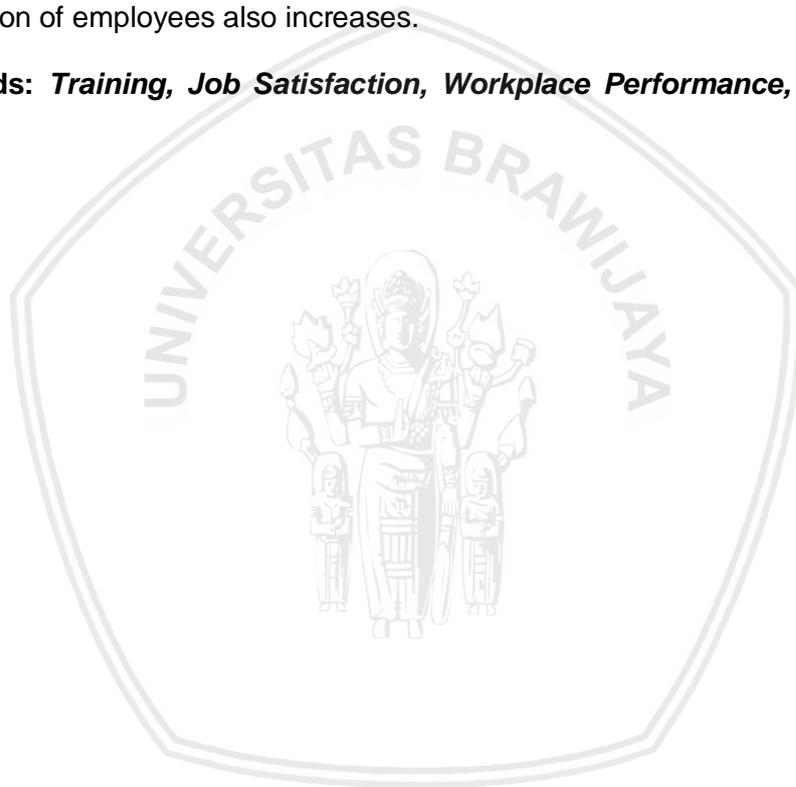
The background of this research is that in the last three years Kemenpan RB has always held a Government Institution Performance Accountability System (SAKIP) Awards where the Ministry of RB provides report cards and assessments of all Regencies and Cities in Indonesia. Semarang Regency is one of the Regencies that in the last three years have not yet felt that they won the SAKIP Awards. One of the weaknesses of Semarang Regency in compiling the SAKIP Report is that often several regional government organizations (OPD) cannot complete the SAKIP report on time. One of them is OPD SATPOL PP and Damkar. OPD SATPOL PP and Semarang District Damkar are often late doing SAKIP reports because only a few employees can operate computers well even though the number of employees is already large enough so that when faced with all things based on the system and Electronic Government often the work is stalled and cannot be completed on time . OPD Satpol PP and Damkar Semarang Regency have often been held both internal and external training aimed at increasing the capacity and ability of employees to be able to improve performance and keep abreast of the times. However, not all employees have the same opportunity to participate in training so that the possibility of the emergence of job satisfaction and different confidence in work that allows the emergence of performance gaps between individuals which will impact on organizational performance or workplace performance. Judging from some of the research that has been done and the problems that have arisen in the Civil Service Police Unit and the Semarang District Fire Station, the author wants to prove the true effect of training on performance with job satisfaction as an intervening variable.

Formulation of the problem in this study: (1) Does training affect job satisfaction? (2) Does training affect performance in the workplace either directly or indirectly through its effect on job satisfaction? (3) Does job satisfaction affect performance, is it related to training or not? (4) Is there any effect of training duration on employee job satisfaction?

This research method is an explanatory research method with a quantitative approach. The concepts in this study are three namely, training, job satisfaction and workplace performance with the independent variable of training (X), the dependent variable of Workplace Performance (Y) and the variable of job satisfaction intervening (Z). Data collection techniques through questionnaires, interviews and documentation. Questionnaire data as primary data and interviews as well as documentation as secondary data. Population in this study were all employees in Satpol PP and Damkar Semarang Regency, amounting to 160 people. The sample used was 126 people.

The results showed the training did not have a positive and significant relationship to workplace performance. Training does not have a positive and significant relationship to job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant relationship to workplace performance. The indirect effect of training variables on workplace performance through job satisfaction shows that the effect of training on job satisfaction is 0.159 while the effect of job satisfaction on workplace performance is 0.579. This result if multiplied (0.159×0.579) is equal to 0.092. From the multiplication of these coefficients it can be concluded that the job satisfaction variable can be used as an intervening variable because the coefficient value is greater than the direct effect ($0.092 > 0.075$). The coefficient of the length of the training period shows the influence of the length of training on job satisfaction. It was found that the length of training had a positive and significant effect on job satisfaction. It can be concluded that when the opportunity given to employees to take part in the training increases, job satisfaction of employees also increases.

Keywords: *Training, Job Satisfaction, Workplace Performance, Semarang District*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat-Nya yang telah memberikan ilmu dan kekuatan selama menuntut ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Hubungan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja pada Organisasi Pelayanan Publik (Studi Pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang)” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Pokok-pokok bahasan yang disajikan dalam tulisan ilmiah ini meliputi analisis kuantitatif hubungan variabel Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kata layak dan sempurna walaupun sudah mengerahkan segenap tenaga dan pikiran dengan segala keterbatasan, untuk itu sumbangsih saran serta masukan dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan tesis ini agar dapat memberikan manfaat lebih bagi semua pihak. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya bagi semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

Malang, 23 Desember 2019

Penulis

Firdania Rarastiti Arisadewi

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
HALAMAN PERUNTUKAN.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vii
RINGKASAN.....	ix
SUMMARY.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR DIAGRAM.....	xxi
 Bab	
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	14
 II. KAJIAN PUSTAKA	 16
2.1 Penelitian Terdahulu	16
2.2 <i>New Public Management (NPM)</i>	35
2.2.1 Pengertian <i>New Public Management (NPM)</i>	35
2.2.2 Konsep <i>New Public Management (NPM)</i>	36
2.2.3 Prinsip <i>New Public Management (NPM)</i>	37
2.2.4 Karakteristik <i>New Public Management (NPM)</i>	39
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40



2.3.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40
2.3.2	Tujuan Manajemen Sumber DayaManusia.....	41
2.3.3	Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia.....	42
2.4	Pelatihan	43
2.4.1	Pengertian Pelatihan.....	43
2.4.2	Tujuan Pelatihan.....	44
2.4.3	Manfaat Pelatihan.....	45
2.4.4	Metode-Metode Pelatihan.....	48
2.4.5	Indikator Pelatihan.....	51
2.5	Kepuasan Kerja	54
2.5.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	54
2.5.2	Dimensi Kepuasan Kerja	55
2.5.3	Dampak Kepuasan Kerja	56
2.5.4	Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	56
2.5.5	Indikator Kepuasan Kerja	57
2.6	Kinerja	59
2.6.1	Pengertian Kinerja Pegawai/Karyawan.....	59
2.6.2	Pengertian Kinerja Organisasi/Kinerja Tempat Kerja.....	60
2.6.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	61
2.6.4	Indikator Kinerja Tempat Kerja.....	61
2.6.5	Faktor-Faktor Kinerja Karyawan/Pegawai.....	63
2.6.6	Tujuan Kinerja Karyawan/Pegawai.....	63
2.6.7	Penilaian Kinerja Karyawan/Pegawai.....	64
2.7	Kerangka Konseptual	65
III.	METODE PENELITIAN	68
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	68
3.2	Lokasi Penelitian.....	69
3.3	Populasi, Besaran Sample dan Teknik Sampling.....	70
3.4	Variabel, Konsep dan Definisi Operasional.....	71
3.4.1	Variabel.....	71
3.4.2	Definisi Konseptual.....	72
3.4.3	Definisi Operasional.....	74



3.5	Penyusunan dan Pengukuran Skala.....	78
3.6	Sumber Data.....	79
3.7	Tekhnik Pengumpulan Data.....	80
3.8	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	81
3.8.1	Analisis Data.....	81
3.8.2	Pengujian Validitas Data Instrumen.....	82
3.8.3	Pengujian Reliabilitas.....	83
3.9	Uji Asumsi Klasik.....	84
3.9.1	Uji Heteroskedastisitas.....	84
3.9.2	Uji Multikolinieritas.....	84
3.9.3	Uji Normalitas.....	85
3.10	Tekhnik Analisis Data.....	85
3.10.1	Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
3.10.2	Regresi Dummy.....	86
3.10.3	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	87
3.11	Uji Hipotesis.....	89
3.11.1	Uji Simultan (Uji F).....	89
3.11.2	Uji t.....	90
3.11.3	Koefisien Determinasi (R^2).....	91
IV.	HASIL PENELITIAN.....	92
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	92
4.1.1	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.....	92
4.1.2	Struktur Organisasi.....	97
4.1.3	Pelatihan Pegawai/Karyawan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.....	101
4.2	Identitas Responden.....	103
4.2.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	104
4.2.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Umur.....	105
4.2.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	107
4.2.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	109
4.3	Statistik Deskriptif.....	110
4.4	Peguajian dan Hasil Analisis Data.....	112

4.4.1 Uji Instrumen Penelitian.....	112
4.4.2 Uji Validitas.....	112
4.4.3 Uji Reliabilitas.....	114
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	115
4.5.1 Uji Normalitas.....	115
4.5.2 Uji Heteroskedastisitas.....	116
4.5.3 Uji Multikolinieritas.....	117
4.6 Analisis Persamaan Regresi.....	119
4.6.1 Uji F (Simultan).....	119
4.6.2 Analisis Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja.....	119
4.6.3 Analisis Hubungan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja....	122
4.6.4 Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tempat Kerja.....	125
4.6.5 Analisis Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja Melalui Kepuasan Kerja.....	128
4.7 Menghitung Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	129
4.7.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	129
4.8 Pembahasan.....	132
4.8.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja.....	132
4.8.2 Hubungan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	135
4.8.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tempat Kerja...	136
4.8.4 Hubungan Lama Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.....	138
 V. PENUTUP.....	 140
5.1 Kesimpulan.....	140
5.2 Saran.....	141
 DAFTAR PUSTAKA	 145



DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
1.1	Rentang Nilai SAKIP Awards.....	5
2.1	Pembagian Wilayah SAKIP Awards.....	6
1.3	Jumlah Anggota Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang tahun 2012-2018.....	10
1.4	Capaian Tingkat Penyelesaian Pelaksanaan K3 Kabupaten Semarang 2012-2018.....	11
1.5	Capaian Tingkat Waktu Tanggap Daerah Layanan Wilayah Manajemen Kebakaran Kabupaten Semarang Periode 2012-2017.....	12
2.1	Penelitian Terdahulu.....	22
3.1	Tabel Definisi Operasional.....	77
3.2	Kriteria Kuisisioner.....	79
4.1	Jenis Pelatihan dan Jumlah Pegawai yang mengikutu pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.....	102
4.2	Jenis Kelamin Responden.....	104
4.3	Usia Responden.....	105
4.4	Pendidikan Responden.....	107
4.5	Masa Kerja Responden.....	109
4.6	Statistik Deskriptif.....	111



4.7	Tabel Uji Validitas.....	113
4.8	Tabel Uji Reliabilitas.....	115
4.9	Hasil Uji Normalitas.....	116
4.10	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	117
4.11	Hasil Uji Multikolinieritas.....	118
4.12	Anova Persamaan Uji F.....	119
4.13	Uji t Persamaan I.....	120
4.14	Koefisien Determinasi Persamaan I.....	121
4.15	Uji t Persamaan II.....	122
4.16	Koefisien Determinasi Persamaan II.....	124
4.17	Uji t Persamaan III.....	125
4.18	Koefisien Determinasi Persamaan III.....	126
4.19	Koefisien Determinasi Persamaan IV.....	128
4.20	Tabel R Persamaan IV.....	128
4.21	Tabel Uji R^2 Path Analysis.....	130
4.22	Koefisien Determinasi Lama Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.....	138

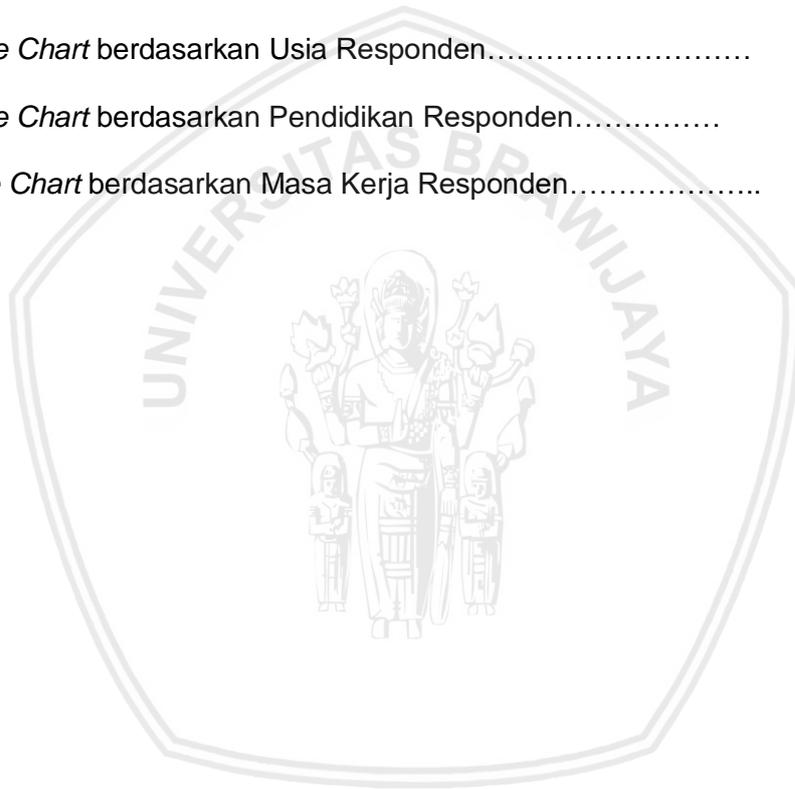
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
4.1	Struktur Organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang	99
4.2	Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	129



DAFTAR DIAGRAM

No.	Judul Diagram	Hal.
2.1	Kerangka Konseptual.....	65
4.1	<i>Pie Chart</i> berdasarkan Jenis Kelamin.....	104
4.2	<i>Pie Chart</i> berdasarkan Usia Responden.....	106
4.3	<i>Pie Chart</i> berdasarkan Pendidikan Responden.....	108
4.4	<i>Pie Chart</i> berdasarkan Masa Kerja Responden.....	110



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan dan kondisi eksternal maupun internal dalam suatu organisasi pada masa sekarang ini dipenuhi dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidak pastian. Globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat menjadikan suatu organisasi harus dapat berkembang dan memenuhi tuntutan yang ada agar setiap kegiatan, hasil dan pelayanan yang diberikan sesuai dengan tuntutan yang ada. Terutama pada organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung dan dituntut untuk selalu berkembang dan menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas output dalam suatu organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, modal dan teknologi. Sumber daya yang sangat penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena secanggih apapun teknologi yang digunakan dan dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berdaya guna jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting dalam perusahaan, mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran dalam menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki kompetensi. Menurut Dilip Bhatt yang dikutip oleh Amir (2015:93) organisasi atau perusahaan harus menginvestasikan sebagian besar upayanya untuk pengelolaan sumber daya manusia sebesar 75%, peralatan dan teknologi

10% dan system perencanaan sebesar 15%.

Perencanaan SDM merupakan fungsi yang pertama kali harus dilaksanakan dalam organisasi (Noer, 2016). Sesuai dengan pendapat Sutrisno (2016) dalam bukunya, Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) pada dasarnya merupakan kunci dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), sehingga PSDM menjadi sangat penting bagi organisasi karena PSDM yang baik akan menentukan tingkat kualitas MSDM, kualitas MSDM yang baik akan mempengaruhi kinerja organisasi. PSDM dapat mempengaruhi fungsi-fungsi MSDM, diantaranya mempengaruhi pada fungsi analisis jabatan, penarikan tenaga kerja, seleksi, perencanaan karir, kompensasi, dan pelatihan. Salah satu fungsi dari Perencanaan SDM adalah fungsi pengembangan dan pelatihan karyawan, dimana dengan dilakukan pelatihan yang merupakan salah satu bentuk upaya pengembangan akan memberikan peningkatan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi diungkapkan oleh Sutrisno (2016). Perlu adanya pengembangan sumber daya manusia yang baik karena di dalam menghadapi persaingan dan pelayanan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap, mandiri dan dapat menguasai materi yang diberikan dalam pelayanan secara baik sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar memiliki keunggulan kompetitif adalah pelatihan. Pelatihan menurut Bernadin dan Russel dalam Gomes (2000:197) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan dianggap sebagai kegiatan utama

dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas, fleksibel dan dipersiapkan dengan baik (MacDuffie dan Kochan, 1995; Baeand Lawler, 2000; Velada dan Caetano, 2007), yang adalah untuk mengatakan, modal manusia perusahaan yang memfasilitasi penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan, oleh karena itu, meningkatkan kinerja perusahaan (Giovanni dan Massimiliano, 2007; Tharenou et al., 2007; Thang dan Buyens, 2008).

Sejumlah pendapat ahli dan literatur seperti yang diungkapkan diatas memiliki kesimpulan bahwa pelatihan yang diadakan oleh suatu organisasi akan memiliki efek positif pada kinerja organisasi, namun penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Schroeder, 2003; Gelade dan Ivery, 2003; Faems et al., 2005 bahwa pelatihan tidak memiliki efek langsung pada kinerja, tetapi efek tidak langsung dengan meningkatkan kinerja karyawan dan hasil organisasi lainnya. Aragon, Jimenez dan Valle (2012), menemukan hubungan pelatihan dan kinerja dengan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediator. Dalam jurnal penelitian tersebut disebutkan Analisis efek mediasi yang mungkin terjadi menunjukkan bahwa adopsi pelatihan yang berorientasi pembelajaran memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja, melalui dampak pelatihan pada pembelajaran organisasi yang, pada gilirannya, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, temuan menunjukkan bahwa pelatihan adalah alat utama untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi perusahaan di tingkat individu, kelompok dan organisasi dan bahwa, melalui efek ini, pelatihan dapat mempengaruhi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Siebern-Thomas (2005) yang menganalisis 13 negara di *European Community Household Panel* (ECHP) 1994-2001 menemukan bahwa kepuasan kerja cenderung lebih tinggi dimana ada

pelatihan di tempat kerja. Sedangkan menurut Petty et al. (1984) pelatihan dapat memiliki efek tidak langsung pada kinerja jika meningkatkan kepuasan kerja misalnya membuat karyawan lebih merasa dihargai dan lebih mudah melakukan pekerjaan. Jones et al (2009) mengatakan pekerja yang merasa tidak puas mungkin bereaksi dalam beberapa cara seperti melalui rasa loyalitas, menggunakan mekanisme suara, mengabaikan tanggung jawab, ketidakhadiran, keterlambatan, pemukulan, usaha yang berkurang dan berhenti dari pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Priansa (2014:291) merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Paradigma *New Public Management* yang memberikan pandangan baru mengenai modernisasi administrasi publik yang menurut Setiyono (2014:5) *New Public Management* (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif, efisien serta lebih mengakomodasi pasar. Penerapan *New Public Management* (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi. Hal ini menjadikan organisasi sektor publik dapat mengadopsi prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang ada pada organisasi sektor privat. Seperti memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang menurut beberapa penelitian berpengaruh pada kinerja.

Mengadaptasi dari Jurnal dan penelitian yang disebutkan diatas penulis akan melakukan penelitian terkait pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penulis akan melakukan penelitian di Kabupaten Semarang karena dalam tiga tahun terakhir Kemenpan RB selalu mengadakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Awards dimana Kemenpan RB memberikan rapor dan penilaian terhadap semua Kabupaten dan Kota yang ada di Indonesia, setiap Kabupaten dan Kota tersebut akan mendapat predikat sesuai dengan hasil akhir dari evaluasi SAKIP yang dilakukan oleh Kemenpan RB. Untuk Kabupaten dan Kota yang memperoleh nilai yang masuk kedalam rentang nilai tertinggi akan mendapat predikat AA, yang kemudian untuk range nilai dibawahnya adalah A, BB, B, CC, C, dan D. Rentang penilaian tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rentang Penilaian SAKIP Award

Nilai	Rentang Penilaian
AA	90-100
A	80-90
BB	70-80
B	60-70
CC	50-60
C	40-50
D	<30

Sumber : Menpan.go.id (2017)

Untuk Kabupaten dan Kota yang memperoleh predikat A, BB, B akan mendapatkan penghargaan dari Kemenpan RB. Tinggi dan rendahnya penilaian SAKIP dinilai dari seberapa jauh kinerja OPD menyesuaikan dengan visi misi bupati dan wakil bupati. Penilaian SAKIP Awards dibagi dalam tiga wilayah yaitu Wilayah I, Wilayah II dan Wilayah III dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.2 Pembagian Wilayah SAKIP Awards

Wilayah	Cakupan Provinsi/Kota/Kabupaten
Wilayah I	Seluruh wilayah Sumatera kecuali Lampung, Bandung dan Jawa Barat
Wilayah II	Seluruh Pemprov dan Kabupaten/Kota di Wilayah Kalimantan, Jawa Timur, Bali, DKI Jakarta, Lampung, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur
Wilayah III	Seluruh Pemprov dan Kabupaten/Kota di Wilayah Sulawesi, DIY, Jawa Tengah, Maluku, Maluku Utara, Gorontalo, Papua dan Papua Barat.

Sumber : Menpan.go.id (2017)

MENPAN RB menuntut seluruh dinas di Kabupaten, Kota dan Provinsi agar dapat melakukan pelaporan akuntabilitas berbasis *electronic system* yang kemudian dilakukan penilaian dalam rapor yang diberikan setiap tahun. Pemilihan obyek penelitian didasarkan dari hasil penilaian SAKIP. Berdasarkan metode *random* sampling penulis menentukan satu Kabupaten/Kota yang berada di wilayah III dengan Kriteria yang berada di nilai B pada SAKIP Awards 2018. Penulis memilih wilayah Kabupaten Semarang yang berada di wilayah Provinsi Jawa Tengah yang menurut data dari MENPAN RB pada tahun 2018, "Seluruh Kabupaten Kota di Jateng itu meraih penilaian B pada SAKIP Award 2018. Sementara Kabupaten Banyumas, Cilacap, Wonogiri, dan Kota Pekalongan meraih Penilaian dan predikat BB". Kabupaten Semarang merupakan salah satu Kabupaten yang dalam tiga tahun terakhir belum merasakan memperoleh SAKIP Awards, berbeda dengan Kota Solo, Salatiga, Jepara, dan Kota Semarang yang memperoleh SAKIP Awards dan mengalami kenaikan penilaian. Menurut informasi dari Ibu Elis (Staff Bagian Perencanaan dan Keuangan di Satuan Polisi

Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang) (2019, Mei 15) penyebabnya adalah sebagai berikut:

“Salah satu kelemahan Kabupaten Semarang dalam menyusun Laporan SAKIP adalah seringkali beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) tidak dapat menyelesaikan laporan SAKIP tepat waktu. Salah satunya yaitu OPD SATPOL PP dan Damkar”.

Ibu Elis mengatakan,

“Di SATPOL PP dan Damkar ini kurang untuk pelatihan sumber daya manusia, sudah pernah dilakukan pelatihan komputer bekerjasama dengan lembaga tetapi tidak semua anggota mengikuti. Banyak yang harusnya mengikuti fungsional SATPOL PP atau diklat-diklat SATPOL PP atau Damkar tapi tidak bisa mengikuti karena persiapan kurang dan data kepegawaian kurang rapi. Padahal banyak yang tidak bisa mengoperasikan komputer sedangkan semua sekarang berbasis *system* dan *elektronik* sehingga pembagian beban kerja tidak rata”.

Selain itu Bu Elis juga menginformasikan salah satu yang menjadi alasan OPD SATPOL PP dan Damkar Kabupaten Semarang sering terlambat melakukan laporan SAKIP karena hanya beberapa karyawan yang dapat mengoperasikan komputer secara baik padahal untuk jumlah pegawai sudah cukup banyak sehingga ketika dihadapkan dengan semua hal yang berbasis *system* dan *Electronic Government* seringkali pekerjaan tersendat dan tidak dapat selesai tepat waktu.

Dari penuturan Ibu Elis dapat disimpulkan SATPOL PP dan Damkar Kabupaten Semarang mengalami hambatan di bidang kompetensi sumber daya manusia terkait dalam kemampuan individu untuk menggunakan sarana dan prasarana berbasis komputer. Kendala secara internal terkait kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan yang kemudian berimbas kepada kinerja dan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam

Kebakaran Kabupaten Semarang. Satpol PP kerap dinilai kurang dapat memberikan pelayanan yang optimal karena petugas tidak menguasai kompetensi yang diwajibkan, sehingga seringkali masyarakat Kabupaten Semarang memberikan penilaian melalui laman facebook atau website milik pemerintah Kabupaten Semarang bahwa petugas Satpol PP Kabupaten Semarang kurang profesional dalam memberikan pelayanan publik. Kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh anggota Satpol PP Kab. Semarang terutama penguasaan terhadap Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah dan penerapan teknologi informasi dalam pekerjaan sehari-hari menjadi contoh kurang profesionalnya tenaga aparatur sipil yang dimiliki oleh Satpol PP Kabupaten Semarang. Dimulainya penerapan *Electronic Government* menjadi salah satu tantangan tersendiri, kurangnya kemampuan dalam bidang teknologi informasi menjadikan pelaksanaan *Elektronic Goverment* yang seharusnya memudahkan menjadi dianggap sebagai batu sandungan dalam menyelesaikan pekerjaan.

KemenPAN RB menerapkan kebijakan bahwa sejak tahun 2014 harus dilakukan inovasi pelayanan publik baik di instansi pusat maupun daerah. Tahun 2018 Kepala Satpol PP dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang melakukan inovasi terkait pelayanan publik yang lebih *responsif* oleh Satpol PP Kabupaten Semarang dengan melalui *Quick Responses System (QRS)* dimana masyarakat dapat melakukan pelaporan atas tindakan pelanggaran ketertiban umum dan ketentraman masyarakat di Kabupaten Semarang yang akan ditangani dalam kurun waktu 1x24 jam. Langkah yang diambil untuk melakukan inovasi berbasis teknologi informasi merupakan pilihan yang tepat di era yang sudah sangat berkembang, namun kompetensi yang dimiliki oleh aparatur sipil

yang ada di Satpol PP Kabupaten Semarang tidak mengalami peningkatan yang signifikan sehingga inovasi QRS tersebut tidak dapat memberikan hasil yang maksimal dalam pelayanan publik yang diberikan oleh Satpol PP Kabupaten Semarang. Mengutip perkataan dari Bu Elis,

“Inovasi sudah dilakukan tetapi operator untuk yang menangani masih serabutan dan seadanya padahal karyawan SATPOL PP dan Damkar sudah cukup banyak tapi tidak diatur dengan baik sehingga yaa *ndak* optimal”.

Penggunaan fasilitas berbasis teknologi dan informasi di era sekarang ini sudah menjadi sesuatu hal yang awam, namun di SATPOL PP hanya beberapa anggota yang menguasai kemampuan menggunakan peralatan berbasis teknologi dan informasi sehingga kinerja beberapa petugas tidak maksimal karena sering terjadi pelimpahan beban tugas kepada anggota lain. Kurangnya penguasaan materi ini nampaknya disebabkan karena kurangnya kemampuan anggota dalam berubah dengan cepat mengikuti tuntutan dan perkembangan teknologi dan informasi. Secara internal SATPOL PP dan DAMKAR Kabupaten Semarang seringkali melakukan pelatihan peningkatan kompetensi yang dilakukan tiap tahun, namun nampaknya kurangnya kepuasan kerja mulai dari level individu dapat menjadi poin yang dapat dipertimbangkan kenapa SATPOL PP dan DAMKAR Kabupaten Semarang tidak dapat mengikuti perkembangan dan tuntutan yang muncul dari luar, Sebagai contoh Seperti yang dituturkan Ibu Elis bahwa pernah diberikan pelatihan komputer namun tidak semua anggota mengikuti sedangkan Peraturan daerah Kabupaten Semarang sejak tahun 2017 sudah mulai diunggah secara online oleh Bagian Hukum Setda Kabupaten Semarang pada website Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang sehingga dapat diakses oleh masyarakat Kabupaten Semarang namun beberapa anggota

yang walau sudah memiliki pengalaman kerja mumpuni ternyata tidak dapat mengikuti perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi tersebut. Hal ini dapat juga karena kesenjangan pelatihan yang diperoleh sehingga berpengaruh pada kepercayaan diri dan kinerja pegawai. Dilihat dari segi kuantitas, sebetulnya anggota Satpol PP Kabupaten Semarang sudah mengalami kenaikan setiap tahun seperti yang terlihat pada table 1.3

Tabel 1.3 Jumlah Polisi Pamong Praja Kab. Semarang Periode 2012-2018

Indikator	Capaian						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rasio Jumlah Polisi Pamong Praja	49	48	45	45	45	48	160

Sumber : Bagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Satuan Polisi Pamong Praja yang menurut Undang – Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dibentuk untuk menegakkan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah, Menyelenggarakan Ketertiban Umum dan Ketentraman, serta menyelenggarakan perlindungan masyarakat. Sebagai salah satu pelayan publik yang langsung bersinggungan dengan masyarakat dan pelayanannya dapat dirasakan secara langsung. SATPOL PP Kabupaten Semarang dan kurangnya kemampuan petugas Satpol PP Kabupaten Semarang dalam mengikuti perkembangan *Electronic Government* dan memberikan pelayanan publik terkait penegakan peraturan daerah di Kabupaten Semarang sebagai pemberi pelayanan publik dibidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, baik secara kuantitas maupun kualitas kepada masyarakat dari tahun ke tahun.

Adapun tingkat penyelesaian pelanggaran K3 (ketertiban, ketentraman dan keindahan) cenderung bervariasi setiap tahunnya. Artinya jumlah pelanggaran yang sudah dapat terselesaikan sebab terjadi peningkatan kesadaran masyarakat pentingnya menjaga dan memelihara K3 (ketertiban, ketentraman dan keindahan). Tingkat penyelesaian pelanggaran K3 digunakan untuk mengukur tingkat kinerja OPD Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang. Grafik capaian tingkat penyelesaian pelanggaran K3 dapat dilihat pada tabel 1.4 yang ada pada halaman berikut.

Tabel 1.4

**Capaian Tingkat Penyelesaian Pelanggaran K3 Kabupaten Semarang
Periode 2012-2017**

Indikator	Capaian					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tingkat Penyelesaian Pelanggaran K3 (ketertiban, ketentraman, keindahan)	100	99	95	93	81,6	84,6

Sumber : Bagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang awalnya merupakan bagian dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Semarang namun sejak tahun 2018 bergabung menjadi satu dengan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Semarang menjadi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang. Pemadam Kebakaran memiliki tiga tugas pokok yaitu: (1) Pencegahan Kebakaran, (2) Pemadaman Kebakaran dan (3) Penyelamatan jiwa dan ancaman kebakaran dan bencana lain. Kinerja pemadam kebakaran diukur dengan tingkat waktu tanggap atau *Response Time Rate* (RTR) karena

merupakan pekerjaan yang berdasarkan situasional. Dalam menangani kejadian kebakaran di Kabupaten Semarang tahun 2012-2017, Angka RTR diperoleh dari prosentase ketepatan waktu tindakan kebakaran dengan jumlah kejadian kebakaran. Ada beberapa kendala dalam memenuhi Response Time Rate yaitu terlambatnya laporan sampai ke Posko Pemadam Kebakaran, jarak jangkauan yang tidak bisa ditempuh dalam 15 menit karena wilayah Kabupaten Semarang yang luas tidak sebanding dengan jumlah Posko dan jumlah mobil pemadam kebakaran yang ada, jalan menuju lokasi yang sempit dan jauh. Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang pun menurut informasi dari Ibu Elis tidak semua anggota dapat mengikuti pelatihan atau diklat yang diadakan sehingga kemungkinan adanya kesenjangan kinerja antar individu muncul.

Tabel 1.5
Capaian Tingkat Waktu Tanggap Daerah Layanan Wilayah Manajemen
Kebakaran Kabupaten Semarang Periode 2012-2017

Indikator	Capaian					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tingkat Waktu Tanggap (RTR) Daerah Layanan Wilayah Manajemen Kebakaran	100	81,8	77,5	75	62,5	95,5

Sumber : Bagian Perencanaan dan Keuangan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Menilik dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan dan masalah-masalah yang muncul di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadaam Kebakaran Kabupaten Semarang dimana sudah banyak dilakukan pelatihan namun kinerja

yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan, penulis ingin membuktikan benar pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediasi melalui penelitian tesis yang berjudul : “HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA TEMPAT KERJA PADA ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK.”

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan Masalah Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka diidentifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja?
2. Apakah pelatihan mempengaruhi kinerja ditempat kerja baik secara langsung atau tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, apakah itu terkait dengan pelatihan atau tidak?
4. Apakah ada pengaruh lama pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penyusunan penelitian pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh antara pelatihan dan kinerja
4. Untuk menganalisis pengaruh lama pelatihan terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi penelitian-penelitian selanjutnya demi mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu administrasi publik pada khususnya. Dapat digunakan bahan pertimbangan bagi rekan-rekan mahasiswa dalam menyusun penelitian mengenai obyek penelitian yang berbeda dan sebagai sarana informasi dalam pemecahan masalah yang sama. Dalam penelitian ini melihat hubungan pelatihan terhadap kinerja tempat kerja dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi dalam organisasi publik Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Bagi peneliti menambah pengetahuan dan wawasan di bidang administrasi publik terutama tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

b. Bagi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Memberikan sumbangan penelitian bagi organisasi terutama tentang pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja tempat kerja melalui kepuasan kerja sebagai salah satu faktor pengaruh serta guna meningkatkan produktivitas diwaktu yang akan datang. Hasil penelitian ini yang melihat hubungan pelatihan terhadap kinerja tempat kerja dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi

dalam organisasi publik Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan terkait pengadaan pelatihan dalam organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagaimana telah disampaikan pada Bab Pendahuluan, bahwa masalah yang dikaji dalam penelitian ini terkait dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediasi, sudah selayaknya penelitian ini memanfaatkan hasil-hasil penelitian yang relevan yang pernah dilakukan sebelumnya, terutama untuk memahami beberapa hal yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan pembelajaran organisasi sebagai mediasi. Peneliti memilih sejumlah penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dijadikan *state of the arts*, yang dapat memberi gambaran dan arah bagi penelitian yang dilakukan.

Beberapa penelitian terdahulu yang dipilih untuk dijadikan *state of the arts* dalam penelitian ini adalah sebagaimana disajikan dalam diskripsi di bawah ini:

1. Melanie K Jones, Richard J Jones, Paul L Latreille dan Peter J Sloane (2009) , dengan judul penelitian *Training, Job Satisfaction, and Workplace Performanc in Britain: Evidence from WERS 2004*. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa pelatihan secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan bahwa kepuasan kerja juga positif dan signifikan terkait dengan kinerja tempat kerja.

2. Fajar Sukoco (2010), judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa Terbukti bahwa pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi. Sedangkan pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ternyata pendidikan dan latihan langsung mempengaruhi kinerja guru tanpa melalui kompetensi. Sedangkan pembelajaran organisasi perlu melalui kompetensi terlebih dahulu sebelum berpengaruh terhadap kinerja.
3. Maria Isabel Barba Aragon, Daniel Jimenez Jimenez dan Raquez Sanz Valle (2012), judul penelitian *Training and Performance: The mediating role of organization learning*. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa alat utama untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran organisasi, pada tiga tingkat analisisnya --- individu, kelompok dan organisasi --- adalah pelatihan. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan investasi terbayar. Perusahaan harus sadar bahwa upaya pelatihan tidak akan mengarah pada kinerja yang lebih baik secara langsung tetapi pelatihan harus berorientasi pada kemampuan pembelajaran organisasi untuk melakukannya.

Dengan kata lain, perusahaan harus mengadopsi pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran.

4. Yanuar Yogatama (2013), judul penelitian Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa secara simultan variabel program pelatihan, kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan variabel program pelatihan dan kepuasan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Kapahang (2014), judul penelitian pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Mohammadnoor, Abdullah, Suberi, dan Hamza (2014) dalam Jurnal berjudul *The Effect of Human Resource Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan*. Hasil penelitian memberikan

kesimpulan Ada hubungan positif antara perencanaan SDM dan organisasi kinerja di sektor kementerian di Yordania dan Ada hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja organisasi di sektor kementerian di Yordania.

7. Adi Saputra Pakpahan, Siswidiyanto, dan Sukanto (2014), judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. Ratag Pingkan Elisabeth Vonny (2016). Judul penelitian Pengaruh Pelatihan, Fasilitas Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. United Tractors Cabang Manado. Hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan, fasilitas kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan fasilitas kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9. Daning Fitri Hafidha, SL. Triyaningsih dan Lamidi (2016), judul penelitian Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo). Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

di ARFA *Barbershop* Cabang Solo kepuasan kerja hendaknya diper-tahankan dan lebih ditingkatkan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat, salah satunya melalui peningkatan kesejahteraan karyawan.

10. Rezakhi Ressya (2016), judul penelitian Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan. Diantara kedua variabel independen dan mediasi, kompetensi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibanding pembelajaran organisasi. Hasil pengujian efek mediasi, pembelajaran organisasi akan lebih baik mempengaruhi kinerja apabila melalui kompetensi sebagai mediasi.
11. Pamungkas (2017), judul penelitian pengaruh pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Inka (PERSERO)). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa pendidikan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengalaman kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

12. Garry Surya Changgriawan (2017), judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
13. Iwan Kurnia Wijaya (2018), judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja (gaji pokok, peluang kenaikan gaji, penghargaan atas hasil kerja karyawan, dan promosi jabatan) terhadap kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab). Hasil penelitian adalah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanoman.
14. Miranda Diah Ratnasari dan Bambang Swasto Sunuharyo (2018), judul penelitian Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui variable mediator kemampuan kerja karyawan Studi pada Karyawan PT Petrokimia Gresik. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa Pendidikan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, Pelatihan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja, Kemampuan kerja karyawan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Pendidikan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan Pelatihan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Petrokimia Gresik.

Perbandingan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
1	Jones, Jones, Latreille dan Sloane (2009)	<i>Training, Job Satisfaction, and Workplace Performanc in Britain: Evidence from WERS 2004.</i>	Deskriptif Kuantitatif	Pelatihan secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan bahwa kepuasan kerja juga positif dan signifikan terkait dengan kinerja tempat kerja.	Penelitian yang dilakukan oleh Jones dkk dilakukan untuk meneliti pegawai dari seluruh sektor industri di Inggris sedangkan penelitian yang dilakukan penulis untuk meneliti pegawai pada organisasi sektor publik
2	Sukoco (2010)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan	Deskriptif Kuantitatif	Pendidikan dan Pelatihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan	Penelitian yang dilakukan oleh Fajar Sukoco menggunakan variabel kompetensi sebagai

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
		kompetensi sebagai mediasi		signifikan terhadap kompetensi. Sedangkan pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	variabel mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
3	Aragon, Jimenez dan Valle (2012)	<i>Training and Performance: The mediating role of organization learning.</i>	Deskriptif Kuantitatif	Alat utama untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran organisasi, pada tiga tingkat analisisnya --- individu, kelompok dan organisasi --- adalah pelatihan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan	Penelitian yang dilakukan oleh Aragon dkk menggunakan variabel pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan kepuasan kerja

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
				<p>investasi terbayar. Perusahaan harus sadar bahwa upaya pelatihan tidak akan mengarah pada kinerja yang lebih baik secara langsung tetapi pelatihan harus berorientasi pada kemampuan pembelajaran organisasi untuk melakukannya. Dengan kata lain, perusahaan harus mengadopsi pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran.</p>	<p>sebagai variabel mediasi</p>
4	Yogatama (2013)	Analisis Pengaruh Program	Deskriptif Kuantitatif	Secara simultan variabel program pelatihan,	Penelitian yang dilakukan oleh Yanuar

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
		Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.		kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan variabel program pelatihan dan kepuasan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Yogatama menggunakan dua variabel independen yaitu Pelatihan karyawan dan kepuasan kompensasi sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis hanya menggunakan satu variabel independen yaitu pelatihan.
5	Kapahang (2014)	Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN	Deskriptif Kuantitatif	Pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Penelitian yang dilakukan oleh Kapahang meneliti pengaruh variabel Pendidikan, Pengalaman Kerja dan



No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
		(PERSERO) Wilayah Suluttenggo		karyawan.	Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah meneliti hubungan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja di Organisasi Publik
6	Mohammadn oor, Abdullah, Suberi, dan Hamza (2014)	<i>The Effect of Human Resource Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan</i>	Deskriptif Kuantitatif	Ada hubungan positif antara perencanaan SDM dan organisasi kinerja di sektor kementerian di Yordania dan Ada hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja	Penelitian yang dilakukan oleh Mohammadnoor dkk meneliti pengaruh antara Perencanaan SDM, Pelatihan dan Pengembangan dalam Kinerja Organisasi pada sektor

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
				organisasi di sektor kementerian di Yordania.	Publik sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah meneliti hubungan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja di Organisasi Publik
7	Pakpahan, Siswidiyanto, dan Sukanto (2014)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).	Deskriptif Kuantitatif	Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Penelitian yang dilakukan Pakpahan dkk hanya meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti pengaruh variabel

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
					independen terhadap variabel dependen beserta variabel mediasi atau intervening
8	Vonny (2016).	Pengaruh Pelatihan, Fasilitas Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. United Tractors Cabang Manado.	Deskriptif Kuantitatif	Pelatihan, fasilitas kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan fasilitas kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan	Penelitian yang dilakukan Vonny hanya meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen beserta variabel mediasi atau

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
				terhadap kepuasan kerja.	intervening
9	Daning Fitri Hafidha, SL. Triyaningsih dan Lamidi (2016)	Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan ARFA <i>Barbershop</i> Cabang Solo).	Deskriptif Kuantitatif	Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di ARFA <i>Barbershop</i> Cabang Solo kepuasan kerja hendaknya diper-tahankan dan lebih ditingkatkan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat, salah satunya melalui peningkatan kesejahteraan karyawan.	Penelitian yang dilakukan Daning dkk menggunakan variabel Masa kerja sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi atau interverning
10	Ressya (2016)	Pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi	Deskriptif Kuantitatif	Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi,	Penelitian yang dilakukan Ressya menggunakan variabel Kompetensi

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
		sebagai mediasi pada PT. Jasa Marga (Persero) tbk Cabang Purbaleunyi.		Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan. Diantara kedua variabel independen dan mediasi, kompetensi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibanding pembelajaran organisasi. Hasil pengujian efek mediasi, pembelajaran organisasi akan lebih baik	sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi atau interverning

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
				mempengaruhi kinerja apabila melalui kompetensi sebagai mediasi.	
11	Pamungkas (2017)	Pengaruh pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Inka (PERSERO))	Deskriptif Kuantitatif	Pendidikan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengalaman kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Penelitian yang dilakukan Pamungkas hanya meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen beserta variabel mediasi atau intervening
12	Changgriawa	Pengaruh	Deskriptif	Kepuasan kerja	Penelitian yang

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
	n (2017)	Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production.	Kuantitatif	berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	dilakukan Changgriawan hanya meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen beserta variabel mediasi atau intervening
13	Wijaya (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas.	Deskriptif Kuantitatif	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja (gaji pokok, peluang	Penelitian yang dilakukan Wijaya hanya meneliti pengaruh variabel independen

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
				kenaikan gaji, penghargaan atas hasil kerja karyawan, dan promosi jabatan) terhadap kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab). Hasil penelitian adalah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanoman.	terhadap variabel dependen sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen beserta variabel mediasi atau intervening
14	Ratnasari dan Sunuharyo (2018)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui variable mediator kemampuan kerja	Deskriptif Kuantitatif	Pendidikan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, Pelatihan menghasilkan	Penelitian yang dilakukan Ratnasari dkk menggunakan variabel Kemampuan Kerja Karyawan sebagai variabel

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
		karyawan Studi pada Karyawan PT Petrokimia Gresik		pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja, Kemampuan kerja karyawan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Pendidikan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan Pelatihan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Petrokimia Gresik.	mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi atau interverning

Sumber : Olahan Penulis, 2019

2.2 *New Public Management* (NPM)

2.2.1 Pengertian *New Public Management* (NPM)

“*New Public Management* (NPM) adalah suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking* dan *lean management*” (Denhardt, J,V,2003)

New Public Management (NPM) dipahami sebagai privatisasi sejauh mungkin atas aktivitas pemerintah. *New Public Management* (NPM) secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

Janet dan Robert (2007:12) menjelaskan bahwa *New Public Management* mengacu pada sekelompok ide dan praktik-praktik kontemporer yang pada intinya menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis di sektor publik. *New Public Management* telah menjadi normatif yang menandakan pergeseran besar dalam cara berpikir tentang peran administrator public.

Menurut Bovaird dan loffer (2003:17) *New Public Management* adalah sebuah gerakan perampingan sektor publik dan membuatnya lebih komparatif dan mencoba untuk membuat administrasi publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga dengan menawarkan pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (*value for money*), fleksibilitas pilihan, dan transparansi.

2.2.2 Konsep *New Public Management* (NPM)

Menurut Setiyono (2014: 5)

“*New Public Management* (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif, efisien serta lebih mengakomodasi pasar. Penerapan *New Public Management* (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi.”

Model NPM (*New Public Management*), pada dasarnya merupakan model yang dikembangkan oleh para teoritis dalam upaya memperbaiki kinerja birokrasi (model tradisional) yang dirasakan kurang dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dalam memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan yang diharapkan dengan mengedepankan pendekatan manajerial. NPM memfokuskan diri pada perbaikan birokrasi dari dalam organisasi (*inside the organization*) dengan melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan (Hughes, 1994, 2). Dengan doktrin sebagaimana diungkapkan Rhodes mengadopsi pendapat Hood (Hughes, 1994, 2) sebagai berikut : pertama, memfokuskan pada kegiatan manajemen bukan pada aktivitas kebijakan, penilaian kinerja dan efisiensi; kedua, pemecahan birokrasi publik menjadi badan-badan kecil dan sederhana yang berkaitan langsung dengan kepentingan dasar pengguna jasa (*user – pay bases*); ketiga, menggunakan ‘quasi market’ dan melemparkan ke pasar (*contracting out*) sebagai daya dorong terciptanya kompetisi; keempat, pemotongan biaya; kelima, pola manajemen yang menekankan pada antara lain target keluaran, pembatasan waktu kontrak, insentif keuangan dan kebebasan dalam mengelola.

Paradigma NPM dipandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik dengan menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari

dunia bisnis dan disiplin lain untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. *New Public Management* (NPM) mempunyai fokus yang kuat terhadap organisasi internalnya, dalam artian bahwa NPM berusaha memperbaiki kinerja sektor publik dengan menggunakan metode yang biasa digunakan oleh sektor privat. Konsep *New Public Management* pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik,
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja,
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome,
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik,
5. Menciptakan persaingan di sektor publik,
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik, dan
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

2.2.3 Prinsip *New Public Management* (NPM)

Prinsip *New Public Management* (Hood, 1991) :

1. Lebih berfokus pada manajemen, bukan kebijakan.
2. Adanya standar yang jelas dan dilakukannya pengukuran terhadap kinerja yang dicapainya.
3. Penekanan yang lebih besar pada pengendalian atas hasil (output), bukan pada prosedur.

4. Pergeseran ke arah adanya tingkat persaingan yang lebih besar didalam sektor pelayanan publik.
5. Penekanan pada pengembangan pola-pola manajemen sebagaimana yang dipraktikan pada sektor swasta untuk mendukung perbaikan kinerja pelayanan publik.
6. Adanya pergeseran ke arah pemecahan ke dalam berbagai unit organisasi yang lebih kecil dalam sektor pelayanan publik.
7. Penekanan yang lebih besar pada disiplin dan parsimony dalam penggunaan sumber daya.

Menurut Keenan dalam Pasolong (2014: 34) ada tujuh prinsip dalam New Public Manajemen (NPM), yaitu :

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik
2. Penggunaan indikator kinerja
3. Penekanan lebih besar pada kontrol output
4. Pergeseran perhatian pada unit-unit yang lebih kecil
5. Pergeseran pada kompetisi yang lebih tinggi
6. Penekanan gaya sektor swasta pada penerapan manajemen
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.

2.2.4 Karakteristik *New Public Management (NPM)*

Menurut Hood (1991) terdapat 7 *New Public Management*, yaitu:

1. *Hands-on professional management*. Pelaksanaan tugas manajemen pemerintahan diserahkan kepada manajer profesional.
2. *Explicit standards and measures of performance*. Adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas.
3. *Greater emphasis on out put controls*. Lebih ditekankan pada control hasil/keluaran.
4. *A shift to desegregations of units in the public sector*. Pembagian tugas ke dalam unit-unit yang dibawah.
5. *A shift to greater competition in the public sector*. Ditumbuhkannya persaingan ditubuh sektor publik.
6. *A stress on private sectore styles of management practice*. Lebih menekankan diterapkannya gaya manajemen sektor privat.
7. *A stress on greater discipline and parsimony in resource use*. Lebih menekankan pada kedisiplinan yang tinggi dan tidak boros dalam menggunakan berbagai sumber. Sektor publik seyogjanya bekerja lebih keras dengan sumber-sumber yang terbatas (*to do more with less*).

Salah satu prinsip dalam *New Public Management* yang ditekankan adalah lebih memperhatikan dan fokus pada prinsip manajemen seperti yang dilakukan pada sektor swasta yang kemudian diterapkan pada organisasi sektor publik. Salah satu bidang manajemen yang paling mendapat perhatian khusus adalah Manajemen Sumber Daya Manusia dimana pada suatu organisasi

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang kesuksesan tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2011:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Selanjutnya menurut Stoner yang dikutip oleh Siagian (2013:6), "Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya".

Adapun menurut Hasibuan (2011:10),

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses baik berupa penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, pelatihan dan mengompensasi pegawai yang berkelanjutan dengan tujuan memposisikan orang yang tepat pada posisi dan jabatan yang

tepat agar efektif dan efisien dalam menuwujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Jahari dan Sutikno (2008:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

2.3.3 Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013:2-4), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai

- d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (karier)
 - c. Penilaian prestasi kerja
 3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari: - Gaji/upah – Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari: - Keuntungan (*benefit*) - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
 4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :
 - a. Pemberhentian karyawan

Salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia adalah pendidikan dan pelatihan, dimana para pegawai dalam suatu organisasi diberikan pengembangan diri yang ditempuh melalui cara pendidikan dan pelatihan. Diharapkan dengan dilakukan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang merupakan unsur paling penting pada organisasi maka kinerja pegawai dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi akan semakin meningkat.

2.4 Pelatihan

2.4.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut Bartol seperti dikutip oleh Wiludjeng (2007:131), mengungkapkan pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha perencanaan untuk memfasilitasi karyawan mempelajari tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Bernadin dan Russell seperti dikutip oleh Gomes (2000:197) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada

pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

2.4.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan utama pelatihan menurut Randall (1997: 325) adalah menghilangkan kekurangan yang menyebabkan karyawan bekerja di bawah standar, baik kekurangan yang ada sekarang maupunantisipasi terhadap kekurangan yang akan terjadi di masa mendatang. Pelatihan sangat penting diberikan terhadap karyawan pada perusahaan-perusahaan dengan tingkat produktivitas tetap atau menurun.diberikan terhadap karyawan pada perusahaan-perusahaan dengan tingkat produktivitas tetap atau menurun.

Sedangkan tujuan pelatihan menurut Moekijat (1999:83) adalah memberikan informasi mengenai organisasi kapada karyawan baru, memberikan pengetahuan yang lebih banyak dan lebih luas terhadap karyawan baru, mengurangi tingkat kecelakaan pekerjaan yang tidak baik dan kerusakan pada mesin maupun perlengkapan kerja, membantu karyawan menyesuaikan diri terhadap metode-metode dan proses-proses baru yang terus-menerus diadakan, dan mengurangi ketidakpuasan karyawan, absensi, dan perpindahan pegawai.

Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan
- c. Menghindari keusangan manajerial
- d. Memecahkan permasalahan
- e. Orientasi karyawan baru

- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
- h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

2.4.3 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
- i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
- k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c. Memperbaiki sumber daya manusia
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- h. Membantu pengembangan perusahaan
- i. Belajar dari peserta
- j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
- l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- m. Membantu pengembangan promosi dari dalam

- n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
 - o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
 - p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
 - q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan
 - r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
 - s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal
 - t. Mendorong mengurangi perilaku merugikan
 - u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
 - v. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
 - w. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
- a. Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif

- d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
- e. Meningkatkan keterampilan interpersonal
- f. Membuat kebijakan perusahaan , aturan dan regulasi
- g. Meningkatkan kualitas moral
- h. Membangun kohesivitas dalam kelompok
- i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
- j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

2.4.4 Metode-metode Pelatihan

Metode-metode pelatihan menurut Dessler (2008:280) meliputi *on-the-job training*, magang, belajar informal, pelatihan instruksi pekerjaan, program belajar perangkat audiovisual, pelatihan tersimulasi, pelatihan dengan menggunakan computer, sistem elektronik pendukung prestasi, dan pelatihan jarak jauh dan menggunakan internet.

Sedangkan menurut Mondy (2008:210) metode-metode pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Arahan Instruktur

Metode arahan instruktur (*instructor-led*) merupakan salah satu metode pelatihan yang efektif untuk berbagai jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaat pelatihan dan pengembangan dengan arahan instruktur adalah bahwa si

instruktur bias menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relative singkat.

b. Studi Kasus

Studi kasus (*case study*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada *trainee* untuk mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.

c. Pemodelan Perilaku

Pemodelan perilaku (*behavior modeling*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.

d. Permainan Peran

Permainan peran (*role-playing*) adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata.

e. Permainan Bisnis

Permainan bisnis (*business games*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller*, atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi factor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.

f. *In-Basket Training*

In-basket training adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

g. *On-The-Job Training*

On-the-job training adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata.

h. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.

i. Magang

Magang (*internship*) adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis.

j. Pelatihan Pemula

Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on-the-job training*.

2.4.5 Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Sosialisasi tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Penelitian yang dilakukan oleh Siebern-Thomas (2005) yang menganalisis 13 negara di European Community Household Panel (ECHP) 1994-2001, menemukan bahwa kepuasan kerja cenderung lebih tinggi dimana ada akses ke pelatihan di tempat kerja. Sedangkan penelitian oleh Petty et al. (1984) menunjukkan bahwa pelatihan dapat memberikan efek tidak langsung pada kinerja jika meningkatkan kepuasan kerja misalnya akan lebih mudah bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dan merasa lebih dihargai. Jones et al. (2009) jika pekerja tidak puas mereka akan bereaksi dengan beberapa cara yaitu melalui rasa loyalitas, mekanisme suara, mengabaikan tanggung jawab dengan ketidakhadiran, keterlambatan, pemukulan atau usaha yang berkurang dan atau keluar atau berhenti dari pekerjaan.

Menggunakan Indikator Pelatihan yang digunakan oleh Jones et al. (2009) apakah pekerja memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan di sela pekerjaan harian mereka dalam 12 bulan terakhir dengan menggunakan tiga ukuran yaitu:

1. Berapa proporsi anggota berpengalaman dari kelompok pekerja yang diberi kesempatan mengikuti pelatihan dari tugas sehari-hari mereka pada hari normal dalam 12 bulan terakhir
2. Berapa banyak rata-rata hari pelatihan yang diperoleh oleh pekerja selama 12 bulan terakhir
3. Menghitung proporsi pekerja yang mengatakan memperoleh pelatihan pada tahun sebelumnya

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator dari Jones et al karena indikator yang digunakan oleh Jones et al sudah terlegitimasi dan sudah digunakan untuk melakukan penelitian pada organisasi sektor publik di Inggris.

Salah satu manfaat dari pelatihan menurut Rivai dan Sagala adalah meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan pada pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara tepat akan memberikan manfaat yang tepat kepada pegawai dalam suatu organisasi.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kreiner dan Kinicki 2007 menjelaskan bahwa :

“Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets one’s job”—(kepuasan kerja merupakan kecenderungan atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang)

Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental,

juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. (Donni Juan Priansa, 2014: 291)

Darsono dan Siswandoko (2011 : 214), menyatakan bahwa kepuasan kerja akan terjadi jika ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan, atau ada kesesuaian antara imbalan atau upah yang diterima sesuai yang diharapkan. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (non material).

2.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Darsono dan Siswandoko (2011 : 214), kepuasan kerja memiliki dimensi, antara lain :

- a. Kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan misalnya pada isi pekerjaan dan konteks pekerjaan
- b. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan
- c. Kepuasan kerja bersifat dinamik, ia dapat naik dan turun dengan cepat sehingga perasaan pekerja terhadap organisasi perlu diperhatikan secara berkesinambungan.

2.5.3 Dampak Kepuasan Kerja

Kreiner dan Kinicki (2007) menjelaskan bahwa terdapat lima dampak dari individu yang puas terhadap pekerjaannya ;

- a. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan lemah dan negative terhadap upaya dalam mengurangi tingkat ketidakhadiran (*Absenteeism*) karyawan
- b. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang kuat dan positif sehingga mampu menghindari karyawan dari pemikiran dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya
- c. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang negative dan moderat terhadap tingkat turnover karyawan
- d. Stress kerja berhubungan dengan ketidakhadiran, dan juga tingkat turnover. Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka diharapkan perusahaan mampu mengurangi stress kerja yang dihadapi karyawan
- e. Kinerja (*Job Performance*) Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif moderat (hubungannya tidak terlalu kuat juga tidak terlalu lemah) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

2.5.4 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Rivai (2005 : 16), kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan itu berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa

jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor individu, yaitu :

- a. Faktor kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan kemampuan menghadapi tekanan
- b. Status dan senioritas, makin tinggi heirkarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas
- c. Kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya
- d. Kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya, memungkinkan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

2.5.5 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja

Menggunakan Indikator Kepuasan Kerja yang digunakan oleh Jones et al. (2009) menggunakan enam ukuran langsung kepuasan kerja dimana pekerja diberikan pertanyaan seberapa puas mereka dengan ukuran sebagai berikut:

1. Rasa prestasi yang mereka dapatkan dari pekerjaan (*Achievement*)
2. Ruang lingkup untuk menggunakan inisiatif sendiri (*Initiative*)
3. Pengaruh atas pekerjaan (*Influence*)
4. Pelatihan yang mereka terima (*Training*)
5. Jumlah pembayaran yang mereka terima (*Pay*)
6. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator dari Jones et al karena indikator yang digunakan oleh Jones et al sudah terlegitimasi dan sudah digunakan untuk melakukan penelitian pada organisasi sektor publik di Inggris.

Salah satu dampak kepuasan kerja menurut Kreiner dan Knicki adalah kinerja (*Job Performance*) dimana kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif moderat (hubungannya tidak terlalu kuat juga tidak terlalu lemah) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik akan menjadikan kinerja organisasi juga semakin baik.

2.6 Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai/Karyawan

Menurut (Guritno dan Waridin, 2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut (Hakim, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau

tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan Suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Simanjuntak (2005:1) mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

2.6.2 Kinerja Organisasi/Kinerja Tempat Kerja

Menurut Wibowo dalam Pasolong (2010:176), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Pasolong (2010:375), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Menurut Nasucha dalam (Sinambela,2012:186), kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Prawirosentono, 1999:27), antara lain:

1. Efektifitas dan efisiensi Kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
2. Otoritas (wewenang) Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

2.6.4 Indikator Kinerja Tempat Kerja

Mustopadjaja (2002 : 12) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis indikator yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan

- keluaran, dapat berupa dana sumber daya manusia (pegawai).
Informasi kebijakan atau peraturan perundangan dan sebagainya.
2. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya atau aktifitas yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
 3. Indikator keluaran atau (*output*) adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dipakai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non-fisik.
 4. Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung), hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.
 5. Indikator manfaat (*benefit*) adalah segala sesuatu yang teerkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indicator hasil, menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).
 6. Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan, baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah tau panjang. Ini menunjukkan dasar pemikiran dilakukannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Indikator Kinerja tempat kerja yang digunakan oleh Jones et al. (2009) yaitu :

1. Selama 12 bulan terakhir berapa persen hari kerja yang hilang karena karyawan sakit atau absen dari perusahaan
2. Secara total berapa banyak karyawan yang ada di daftar gaji di perusahaan yang berhenti bekerja karena mengundurkan diri secara sukarela
3. Penilaian responden (karyawan) terhadap keuangan tempat kerja mereka, produktivitas tenaga kerja dan kualitas produk.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator dari Jones et al karena indikator yang digunakan oleh Jones et al sudah terlegitimasi dan sudah digunakan untuk melakukan penelitian pada organisasi sektor publik di Inggris.

2.6.5 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Ada 3 fakto-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Rivai dan Basri, 2005) antara lain: a. Kemampuan b. Keinginan c. Lingkungan.

2.6.6 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja karyawan menurut Rivai dan Basri antara lain:

1. Kemahiran dari kemmpuan tugas baru di peruntukan untuk memperbaiki hasil kinerja dan kegiatan karyawan tersebut
2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahahn masalah yang kompleks atas aktivitas membuat suatu keputusan pada tugas
3. Perbaikan pada sikap kinerja
4. Perbaikan dalam kualitas atau produksi

5. Perbaikan dalam efisien waktu

2.6.7 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi actual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut (Desller, 2000) ada 5 faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut (Handoko, 2002)

“pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksikan prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi”

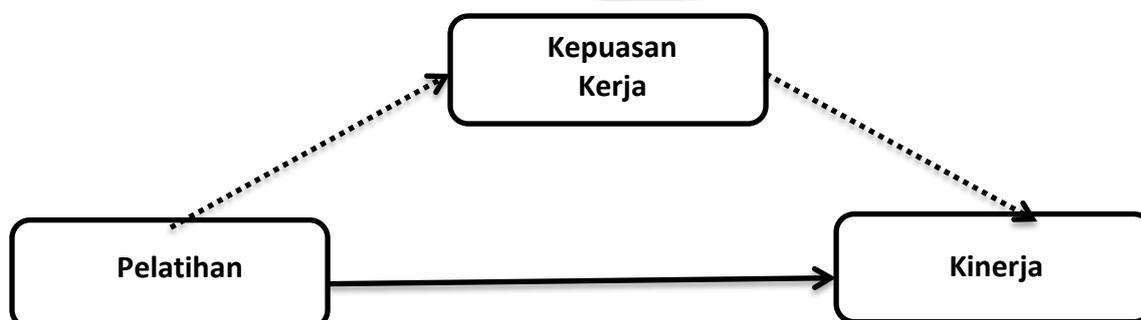
Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah

disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. (Handoko, 2002) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat di ukur
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian-penilaian perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
3. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian berdasarkan kualitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan, pekerjaan dan keterampilan, kreativitas kerja serta kesadaran dalam penyelesaian tugas dapat dipercaya.

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah di identifikasikan sebagai masalah penting. Dalam penelitian ini untuk memecahkan arah dari pemecahan dan penganalisisan masalah yang dihadapi, maka terlebih dahulu perlu dikemukakan gambaran yang berupa kerangka pemikiran dibawah ini:



Sumber : Olahan Penulis berdasarkan Jones et al. (2009)

Diagram I. Kerangka Konseptual

Keterangan :

Variabel Independent : X : Pelatihan

Variabel Dependent : Y : Kinerja

Variabel Intervening : Z : Kepuasan Kerja

—————→ : Garis panah ini merupakan garis pengaruh langsung

-----→ : Garis panah ini merupakan garis pengaruh tidak langsung
(dengan intervening)

Menurut Rivai Sagala seperti yang disebutkan pada manfaat pelatihan salah satunya adalah meningkatkan kepuasan kerja bagi individu. Dan menurut Kreiner dan Kinicki (2007) Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Siebern-Thomas (2005) yang menganalisis 13 negara di European Community Household Panel (ECHP) 1994-2001, menemukan bahwa kepuasan kerja cenderung lebih tinggi dimana ada akses ke pelatihan di tempat kerja. Sedangkan penelitian oleh Petty et al. (1984) menunjukkan bahwa pelatihan dapat memberikan efek tidak langsung pada kinerja jika meningkatkan kepuasan kerja misalnya akan lebih mudah bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dan merasa lebih dihargai. Jones et al. (2009) jika pekerja tidak puas mereka akan bereaksi dengan beberapa cara yaitu melalui rasa loyalitas, mekanisme suara, mengabaikan tanggung jawab dengan ketidakhadiran, keterlambatan, pemukulan atau usaha yang berkurang dan atau keluar atau berhenti dari pekerjaan.

Teori umum dalam literatur mengatakan bahwa pelatihan meningkatkan kinerja perusahaan, namun penelitian empiris tidak selalu memberikan bukti untuk mendukung efek pengaruh tersebut. Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa pelatihan tidak memiliki efek langsung pada kinerja tetapi efek tidak langsung dengan meningkatkan hasil organisasi lainnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja adalah salah satu dari variabel-variabel tersebut yang memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Selain itu bahwa adopsi pembelajaran pelatihan akan berorientasi meningkatkan kinerja melalui efek positif yang ditimbulkan olehnya.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Penelitian penjelasan menjelaskan hubungan kausal antar variable melalui pengujian hipotesis (Effendi & Tukiran. 2017:5). Dalam penelitian ini akan menjelaskan sejauh mana hubungan pelatihan terhadap kinerja organisasi melalui variable mediator pembelajaran organisasi.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif, merupakan model keputusan yang mempergunakan angka. Secara teori, peneliti kuantitatif menyisihkan dan menentukan ubahan-ubahan dan kategori-kategori variabel. Semua variabel tersebut terikat dalam bingkai hipotesis yang seringkali hadir lebih dahulu sebelum adanya data pada pendekatan kuantitatif, dalam hal pengamatan dilakukan melalui lensa yang sempit pada serangkaian variabel yang telah didesain sebelumnya (Idrus. 2009:21). Pengertian penelitian survey menurut Singaribun dan Effendi (1995) adalah:

“Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dengan subyek penelitian Anggota Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN), Honorer maupun *Outsourcing*. Peneliti memilih Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang karena merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Semarang yang sering mengalami keterlambatan dalam memberikan dan melakukan pelaporan SAKIP OPD, serta kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan kinerja yang diberikan oleh karyawan kurang maksimal. Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang merupakan Dinas atau Kantor Satuan Polisi Pamong Praja yang memiliki tipe A karena terdiri dari 2 Bidang dan 4 Seksi dengan anggota lebih dari 160 orang, sehingga sebetulnya kuantitas anggota bukan merupakan suatu alasan tidak maksimalnya suatu kinerja. Penelitian ini akan dilakukan pada tahun 2019.

3.3 Populasi, Besaran Sample dan Teknik Sampling

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya akan diduga (Djarwanto dan Subagyo, 1993). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN), honorer maupun *Outsourcing* di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian sampel dimana peneliti meneliti sebagian dari elemen-elemen populasi. Sampel adalah sebagian dari populasi

yag karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Djarwanto dan Subagyo, 1993). Besaran sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara acak sebagai responden. Aparatur Sipil Negara (ASN), honorer dan *Outsourcing* di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Semarang berjumlah sebanyak 160 orang dan diambil sampel sebanyak 114 orang dengan menggunakan metode teknik random sampling. Rumus Taro Yamane digunakan menentukan besarnya jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian (presisi) karena kesalahan pengambilan

sampel yang masih ditolelir atau diinginkan

Dengan populasi sebesar 160, dan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05, maka besarnya sampel adalah 114 orang. Jadi responden penelitian adalah 114 orang karyawan Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Peneliti menyebarkan kuisioner sebanyak 160 lembar dan kembali sebanyak 126 lembar, peneliti menggunakan responden sebanyak 126 orang karena sudah melebihi jumlah responden yang diharapkan yaitu 114 orang.

3.4 Variabel, Konsep dan Definisi Operasional

3.4.1 Variabel

Menurut Sugiyono (2014:38) pengertian variable adalah sebagai berikut:

“Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang, atau nilai dari orang, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari atau ditarik kesimpulannya”

Sesuai dengan judul penelitian, yaitu hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja maka variabel dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Menurut Sugiyono (2014:39) variabel bebas atau *independent variabel* adalah:

“Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat)”

Maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent (X) atau variabel bebas adalah Pelatihan.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2014:39) variabel terikat adalah:

“Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”

Sesuai dengan masalah yang diteliti maka yang menjadi variabel dependent (Y) atau variabel terikat adalah kinerja.

c. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2012:61):

“Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.”

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening (Z) adalah Kepuasan Kerja.

3.4.2 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam mengoperasionalkannya di lapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini, maka akan ditentukan beberapa definisi konseptual yang berhubungan dengan yang akan diteliti, antara lain:

1. Pelatihan (X)

Bernadin dan Russell seperti dikutip oleh Gomes (2000:197) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki

kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Dalam Organisasi pelatihan dianggap suatu hal yang penting karena diyakini akan dapat meningkatkan kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Oleh karena persepsi inilah setiap organisasi meyakini untuk secara rutin melaksanakan atau memberikan pelatihan terhadap anggotanya.

2. Kinerja (Y)

Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu organisasi. Menurut Pasolong (2010:175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (*individu*) dan kinerja organisasi.

Kinerja menjadi patokan sebagai organisasi untuk pencapaian suatu tujuan organisasi, baik berupa program maupun kebijakan. Karena kinerja menjadi patokan yang baku, organisasi melakukan berbagai cara agar kinerja yang ada pada organisasi mengalami peningkatan seperti melakukan pelatihan yang ditujukan untuk peningkatan kinerja pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

3. Kepuasan Kerja (Z)

Darsono dan Siswandoko (2011 : 214), menyatakan bahwa kepuasan kerja akan terjadi jika ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan, atau ada kesesuaian antara imbalan atau upah yang diterima

sesuai yang diharapkan. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (non material).

Perasaan pegawai dalam bekerja yang disebutkan sebagai kepuasan kerja memiliki peranan yang besar terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung lebih sering membolos, bekerja kurang maksimal ataupun berbagai bentuk sikap yang menurunkan kinerja pegawai. Sehingga organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai sebagai bentuk *maintenance* kinerja pegawai.

3.4.3 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Dengan melihat definisi operasional suatu penelitian, maka seorang peneliti akan dapat mengetahui suatu variabel yang akan diteliti.

1. Variabel Independent

Pelatihan (X)

Idrus (2009 : 79) mendefinisikan variabel independen sebagai variabel yang menjadi sebab beubahnya atau timbulnya variabel terkait. Istilah variabel independen bisa juga disebut sebagai variabel bebas, variabel predictor, variabel antecedent atau variabel eksogen. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X).

Bernadin dan Russell seperti dikutip oleh Gomes (2000:197) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi

tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Menggunakan Indikator Pelatihan yang digunakan oleh Jones et al. (2009) apakah pekerja memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan di sela pekerjaan harian mereka dalam 12 bulan terakhir dengan menggunakan tiga ukuran yaitu:

4. Berapa anggota berpengalaman dari kelompok pekerja yang diberi akses pelatihan atau kesempatan mengikuti pelatihan dari tugas sehari-hari mereka pada hari normal dalam 12 bulan terakhir
5. Berapa banyak rata-rata hari pelatihan yang diperoleh oleh pekerja selama 12 bulan terakhir
6. Menghitung jumlah pekerja yang mengatakan memperoleh pelatihan pada tahun sebelumnya

2. Variabel Dependent

Kinerja Tempat Kerja (Z)

Idrus (2009 : 79) menyatakan bahwa variabel dependen (terkait) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu organisasi.

Menurut Pasolong (2010:175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi.

Menggunakan Indikator Kinerja yang digunakan oleh Melanie J Jones

et al. (2009) yaitu :

4. Selama 12 bulan terakhir berapa persen hari kerja yang hilang karena karyawan sakit atau absen dari perusahaan
5. Secara total berapa banyak karyawan yang ada di daftar gahi di perusahaan yang berhenti bekerja karena mengundurkan diri secara sukarela
6. Penilaian responden (karyawan) terhadap keuangan tempat kerja mereka, produktivitas tenaga kerja dan kualitas produk.

3.1 Tabel Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Item
	1	2	3
1	Akses Pelatihan (X)	Anggota yang diberikan kesempatan mengikuti pelatihan pada hari kerja	Berapa anggota yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan yang dilaksanakan pada hari kerja dalam 12 bulan terakhir. Pelatihan diukur dengan variabel dummy, dengan memberikan nilai 1 untuk pegawai yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan 0 jika tidak.
2	Kinerja (Y)	Penilaian Anggota terhadap keuangan, produktivitas dan kualitas produk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapat individu terhadap keuangan tempat kerja mereka 2. Pendapat individu terhadap produktivitas tenaga kerja

No	Variabel	Indikator	Item
	1	2	3
			3. Pendapat individu terhadap kualitas produk atau layanan
3	Kepuasan Kerja (Z)	Rasa prestasi yang mereka dapatkan dari pekerjaan	Pendapat Individu mengenai rasa prestasi yang mereka dapatkan dari pekerjaan
		Ruang lingkup untuk menggunakan inisiatif sendiri	Pendapat Individu mengenai ruang lingkup untuk menggunakan inisiatif sendiri
		Pengaruh atas pekerjaan	Pendapat Individu mengenai pengaruh atas pekerjaan
		Pelatihan yang mereka terima	Pendapat Individu mengenai pelatihan yang mereka terima
		Jumlah pembayaran yang mereka terima	Pendapat Individu mengenai jumlah pembayaran yang mereka terima
		Pekerjaan itu sendiri	Pendapat Individu mengenai pekerjaan itu sendiri

Sumber : Indikator Adaptasi dari Jones et all (2009)

1.5 Penyusunan dan Pengukuran Skala

Dalam langkah pengumpulan data, dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kuesioner. Kuisisioner adalah salah satu bentuk penilaian non tes yang memiliki keunggulan dalam tingkat efektifitasnya dibandingkan dengan penilaian bentuk non tes lainnya. Secara umum, kuisisioner dibagi atas kuisisioner berstruktur dan kuisisioner terbuka. Kuisisioner berstruktur adalah kuisisioner yang mengandung pertanyaan-pertanyaan yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga jawaban responden diarahkan untuk tujuan tertentu. Sementara itu, kuisisioner terbuka mengandung pertanyaan yang memberikan kesempatan bagi responden untuk menjawab dengan bebas sesuai dengan

pendapatnya. Dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner terbuka yang kemudian akan dijabarkan menjadi deksripsi variabel dan juga menggunakan kuisisioner terstruktur.

Metode kuesioner berstruktur yang ada dalam penelitian ini menghasilkan data kualitatif sehingga perlu diubah menjadi data kuantitatif. Untuk mengubahnya diperlukan skala likert, skala likert adalah suatu cara untuk menentukan skor dimana cara pengukuran dengan menghadapkan responden dengan pertanyaan dan diminta memberi jawaban. Untuk keperluan ini jawaban yang diperoleh secara tertulis dari responden kemudian akan digolongkan kedalam lima kategori dikonversi menjadi nilai skor, kriteria pemberian nilai skor dibawah seperti yang tercantum pada tabel di halaman berikut:

Tabel 3.2 Kriteria Kuisisioner

Pernyataan positif	
Skor	Kriteria
5	Sangat Setuju/Selalu Sesuai/Sangat Positif
4	Setuju/Sering Sesuai/Positif
3	Ragu-Ragu/Netral/Kadang-Kadang Sesuai
2	Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah Sesuai/ Negatif
1	Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah Sesuai

Sumber : Sugiyono, 2017:93

3.6 Sumber Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Menurut Sugiyono (2013:137), dalam memperoleh data dapat dilakukan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan pengamatan atau survei langsung di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data yang lebih jelas dan akurat.

2. Data Sekunder

Data ini merupakan pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari:

- a. Sejarah, literatur dan profil di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang
- b. Buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian
- c. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Setelah data dilapangan berhasil dikumpulkan, maka tahap selanjutnya adalah dengan mengolah data yang ada tersebut. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Kuisisioner Data

dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisisioner. Teknik ini dilakukan dengan cara menyebar daftar pertanyaan atau kuisisioner yang disediakan sebelumnya dengan maksud untuk mengumpulkan data dan informasi langsung dari responden yang bersangkutan. Adapun kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner terstruktur. Kuisisioner dalam penelitian ini, dimaksud untuk memperoleh data primer dan merupakan teknik utama dalam pengumpulan data. Untuk mengolah data yang berbentuk kuisisioner yang dituangkan dalam pernyataan-pernyataan, masing-masing pernyataan diberikan alternatif jawaban berdasarkan metode likert.

2. Wawancara

Mengadakan tanya jawab secara langsung dengan karyawan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang yang menjadi populasi penelitian untuk memperoleh informasi yang akurat dan lengkap. Wawancara dilakukan dengan tetap berpedoman pada daftar kuisisioner yang telah disusun.

3. Studi kepustakaan, penulis dapat membaca literatur dari buku-buku, penelitian sebelumnya dan jurnal-jurnal penelitian. Terutama yang berkaitan dengan pelatihan, kinerja dan pembelajaran organisasi.

3.8 Uji Validitas dan Reabilitas

3.8.1 Analisis Data

Analisis data dilakukan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Untuk menilai variabel X, Y, dan Z, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini diperoleh dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden. Setelah diperoleh rata-rata dari masing-masing variabel kemudian dibandingkan dengan kriteria yang penulis tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner. Untuk menentukan kriteria yang perlu dilakukan adalah mengalikan nilai terendah (1) dan nilai tertinggi (5) yang telah peneliti tetapkan dengan menggunakan skala likert dengan banyaknya pertanyaan dalam kuesioner kemudian dibagi banyaknya jumlah responden.

3.8.2 Pengujian Validitas Data Instrumen

Pengertian validitas menurut Sugiyono (2014: 267) adalah sebagai berikut:

“Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.

Dengan

demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang

dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek

penelitian”.

Pengujian validitas instrumen penelitian ini menggunakan teknik korelasi Product Moment yang dinyatakan dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Sugiyono, 2010})$$

Dengan:

r_{xy} : indeks korelasi butir-total

N : jumlah responden

X : skor butir

Y : skor total

Butir dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi tiap butir (r_{xy}) lebih besar dari r_{kritis} . Nilai r_{kritis} bergantung pada jumlah responden, nilai ini dapat dilihat pada tabel *product moment* (dalam Sugiyono, 2010). Menurut Sugiyono, biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r \geq 0,30$, maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah valid,
- b. Jika $r \leq 0,30$, maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid.

3.8.3 Pengujian Reabilitas

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menguji ketepatan instrumen pengukur dengan konsistensi diantara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen. Reliabilitas berkaitan dengan ketepatan prosedur pengukuran dan konsisten. Untuk menguji reliabilitas instrumen angket dalam penelitian ini digunakan metode Cronbach Alpha. Nilai korelasi Cronbach Alpha yang dianggap acceptable adalah 0,7 sampai 0,8 (Ghozali, 2002). Adapun rumusnya yaitu:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right] \quad (\text{Sugiyono, 2010})$$

Dengan:

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : jumlah butir tes

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varian butir

σ_i^2 : varian total tes

X : skor butir

Y : skor total

n : jumlah responden

3.9 Uji Asumsi Klasik

3.9.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Nilai residual adalah selisih anatar nilai pengamatan dengan nilai prediksi. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi yaitu varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya yang tidak memiliki pola tertentu. Dasar pengambilan keputusan adalah :

1. Jika titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y , maka tidak ada gangguan heterokedastisitas.
2. Jika titik mengumpul maka ada gangguan heterokedastisitas.

3.9.2 Uji Multikoleniaritas

Multikolinearitas adalah korelasi linear yang perfect (100%) atau eksak diantara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Uji multikolinearitas bertujuan untuk apakah di dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Apabila ada ditemukannya terjadi korelasi, maka hal tersebut dapat dikatakan variabel ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (0) (Ghozali, 2011). Ada atau tidak terjadi adanya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dengan cara sebagai berikut :

- a. Mempunyai angka Tolerance diatas ($>$) 0,1
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10

3.9.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengkaji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan *Kolmogorov-smirnov*. Jika nilai *Kolmogorov-smirnov* lebih besar dari $\alpha = 0,05$, maka data normal (Ghozali, 2006).

3.10 Teknik Analisis Data

3.10.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau tidaknya hubungan fungsional antara dua variabel bebas atau lebih dengan variabel terikat. Adapun rumus dalam analisis ini yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

$$Z = b_0 + b_1X_1 + e_1$$

$$Y = b_0 + b_2X_1 + b_1Y_1 + e_2$$

Keterangan :

$b_0.1$ = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi variabel X model 1

$b_0.2$ = Konstanta pada model 2

b_2 = Koefisien regresi variabel X model 2

X = Pelatihan

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Pegawai

e_1 = Residual / error pada model 1

e_2 = Residual / eror pada model 2

3.10.2 Regresi Dummy

Selain regresi linear berganda, penelitian ini juga menggunakan regresi dummy. Nama lain regresi dummy adalah regresi kategori. Dalam penelitian ini menggunakan regresi dummy karena variabel pelatihan merupakan variabel dummy. Variabel dummy adalah variabel yang digunakan untuk mengkuantitatifkan variabel yang bersifat kualitatif (misal : jenis kelamin, ras, agama, perubahan kebijakan pemerintah, perbedaan situasi dan lain-lain). Variabel dummy merupakan variabel yang bersifat kategorikal yang diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel yang bersifat kontinu.

Regresi ini menggunakan prediktor kualitatif karena variabel dependent pada dasarnya tidak hanya dapat dipengaruhi oleh variabel independent kuantitatif, tetapi juga dimungkinkan oleh variabel kualitatif. Variabel kualitatif tersebut harus dikuantitatifkan atributnya (cirinya). Untuk mengkuantitatifkan

atribut variabel kualitatif, dibentuk variabel dummy dgn nilai 1 dan 0. Jadi, inilah yang dimaksud dengan variabel dummy tersebut. Nilai 1 menunjukkan adanya, sedangkan nilai 0 menunjukkan tidak adanya ciri kualitas tsb. Misalnya variabel jenis kelamin. Jika nilai 1 digunakan untuk laki-laki maka nilai 0 menunjukkan bukan laki-laki (perempuan), atau sebaliknya. (kategori yg diberi nilai 0 disebut kategori dasar, dlm artian bahwa perbandingan dibuat atas kategori tsb.) (Junaidi. 2008). Dalam penelitian ini untuk meregresi pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja maupun pelatihan terhadap kinerja tempat kerja digunakan variabel dummy.

Regresi linear dan regresi dummy tersebut digunakan untuk menguji hipotesis penelitian tentang Hubungan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja. Rumusan hipotesis yang diuji adalah:

- 1) Ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja
- 2) Ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja
- 3) Ada hubungan positif signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap terhadap Kinerja Tempat Kerja
- 4) Ada hubungan antara Pelatihan terhadap terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

3.10.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sugiyono (2014:297) mengemukakan bahwa:

“Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis

jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variable yang berbentuk sebab akibat.”

Teknik analisis di dalam penelitian ini yaitu Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Sarwono, 2010). Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur karena akan menguji variabel independen (pelatihan) terhadap variabel mediasi (kepuasan kerja), kemudian yang kedua untuk menguji variabel independen (pelatihan), variabel interverning (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja). Terdapat dua persamaan struktural yaitu persamaan yang menunjukkan hubungan variabel yang dihipotesiskan berdasarkan kerangka pemikiran. Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX}X + \rho_{Y\epsilon_1}$$

$$Z = \rho_{ZY}Y + \rho_{Z\epsilon_2}$$

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2012:5)

Dimana:

X= Pelatihan

Y= Kinerja Tempat Kerja

Z= Kepuasan Kerja

ρ = Koefisien pengaruh (jalur)

Pada kedua persamaan tersebut terdapat *unexplained variance* yang dimiliki oleh ϵ_1 dan ϵ_2 digunakan untuk mewakili variabel lain yang berpengaruh terhadap Y dan Z tetapi variabel tersebut tidak dilibatkan dalam model penelitian.

3.11 Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2010) pengujian terhadap masing – masing hipotesis dapat dilakukan dengan uji – t dan uji – F dimana uji signifikan dari variabel independen (X) terhadap variabel independen (Y) pada hipotesis H1 hingga hipotesis H4.

3.11.1 Uji Simultan (Uji – F)

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa koefisien determinasi manjemuk di dalam populasi, R^2 sama dengan nol. Uji signifikansi meliputi pengujian signifikansi persamaan regresi secara keseluruhan serta koefisien regresi spesifik. Uji keseluruhan dapat dilakukan dengan menggunakan statistik F .

Signifikansi koefisien regresi parsial variabel, diuji dengan menggunakan sebuah statistik F inkremental (Malhorta, 2007). Yang dapat dirumuskan seperti diberikut ini:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / K}{(1-R^2) (n-k-1)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = Banyaknya sampel

3.11.2 Uji – t

Untuk menguji apakah dari masing – masing variabel bebas (pelatihan) memiliki hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja) dan variabel intervening (Kepuasan kerja) secara parsial $\alpha = 0,05$ dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Rumus} = \frac{R\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-R^2}}$$

Keterangan :

R = Koefisien Korelasi

R² = Koefisien determinasi

n = banyak sampel

Dengan t hitung sebagai berikut :

H_a = diterima bila sig > $\alpha = 0,05$

H_o = ditolak bila sig < $\alpha = 0,05$

Untuk mengetahui kebenaran pada hipotesis digunakan kriteria bila t hitung > t tabel maka H_o ditolak dan H_a diterima, yang dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 1\%$, $\alpha = 5\%$, dan $\alpha = 10\%$. Begitu pula dengan sebaliknya bila t hitung < t tabel maka H_o diterima dan H_a ditolak yang

artinya bahwa dimana tidak ada hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas .

3.11.3 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variabel dependen yang amat terbatas. Nilai yang mendekati satu variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif masih sangat rendah karena adanya variasi yang sangat besar antara masing – masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien yang tinggi (Ghozali, 2011).

Koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah mengukur koefisien variabel pelatihan (X), melalui variabel intervening Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y). Dalam penelitian ini, untuk mengolah data digunakan alat bantu *Satatisccal Package for Social Sceinsces* (SPSS) yaitu software yang berfungsi untuk menganalisis data, melakukan perhitungan statistik baik untuk statistik parametrik maupun non parametric untuk ilmu sosial. SPSS versi pertama dirilis sejak tahun 1968, oleh seorang lulusan dari Fakultas Ilmu Politik dari Stanford University bernama Norman Nie.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat merupakan salah satu urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar. Pernyataan itu tertuang dalam pasal 12 ayat (1) huruf g Undang-undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang perubahan kedua atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pada pasal 255 ayat (1) menyebutkan Satuan Polisi Pamong Praja dibentuk untuk menegakkan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah, menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman, serta menyelenggarakan perlindungan masyarakat.

Adapun wewenang Satuan Polisi Pamong Praja terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja Bab III pasal 6 yaitu:

- a. Melakukan tindakan penertiban non yustisial terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang melakukan

pelanggaran atas Peraturan Daerah dan/atau Peraturan Kepala Daerah;

- b. Menindak warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang mengganggu ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat;
- c. Fasilitasi dan pemberdayaan kapasitas penyelenggaraan perlindungan masyarakat;
- d. Melakukan tindakan penyelidikan terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang diduga melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah dan/atau Peraturan Kepala Daerah; dan
- e. Melakukan tindakan administratif terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah dan/atau Peraturan Kepala Daerah.

Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dibentuk terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 21 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Semarang, Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, terhitung mulai tanggal 11 Oktober 2016 telah terbit dengan nomenklatur organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, sehubungan dengan perkembangan serta perubahan yang telah disesuaikan dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Semarang Nomor 52 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Tata Kerja, dan Perincian Tugas Perangkat Daerah Kabupaten Semarang, tugas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang adalah:

“Menyelenggarakan sub urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum dan sub urusan pemerintahan bidang kebakaran”.

Berdasarkan Pasal 2 huruf d ayat (7) Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 21 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Semarang diklasifikasikan sebagai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Tipe C, sehingga Kepala Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang jabatannya ditetapkan dalam jabatan Eselon II b.

Satuan Polisi Pamong Praja Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang mempunyai tugas menyelenggarakan sub urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum dan sub urusan pemerintahan bidang kebakaran, adapun fungsi Satuan Polisi Pamong Praja adalah:

- a. Perumusan kebijakan bidang ketentraman dan ketertiban umum sub ketentraman dan ketertiban umum dan sub kebakaran;
- b. Pelaksanaan kebijakan bidang ketentraman dan ketertiban umum dan sub bidang kebakaran;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum sub ketentraman dan ketertiban umum dan sub kebakaran;
- d. Pelaksanaan administrasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran;
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan atau merupakan harapan kedepan kemana organisasi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan dapat tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif sebagai perwujudan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi. Visi juga merupakan gambaran cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh segenap anggota organisasi yang menantang namun realistis (dapat diwujudkan) tentang keadaan masa depan. Visi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang adalah

“Terwujudnya Kabupaten Semarang yang tertib kondusif melalui Penegakan Hukum Daerah, Penyelenggaraan Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat serta Perlindungan Masyarakat”

Untuk mewujudkan visi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, ditetapkan misi. Misi merupakan jabaran tentang apa yang akan dilakukan, siapa penerima manfaat, apa kompetensi utama dan mengapa itu perlu dilakukan. Misi organisasi merupakan sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan serta perannya. Misi terdiri atas pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu melalui penerapan strategi yang telah dipilih yang menjadi landasan operasional untuk mencapai misi. Misi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang berdasarkan yang sudah dijabarkan di atas adalah sebagai berikut :

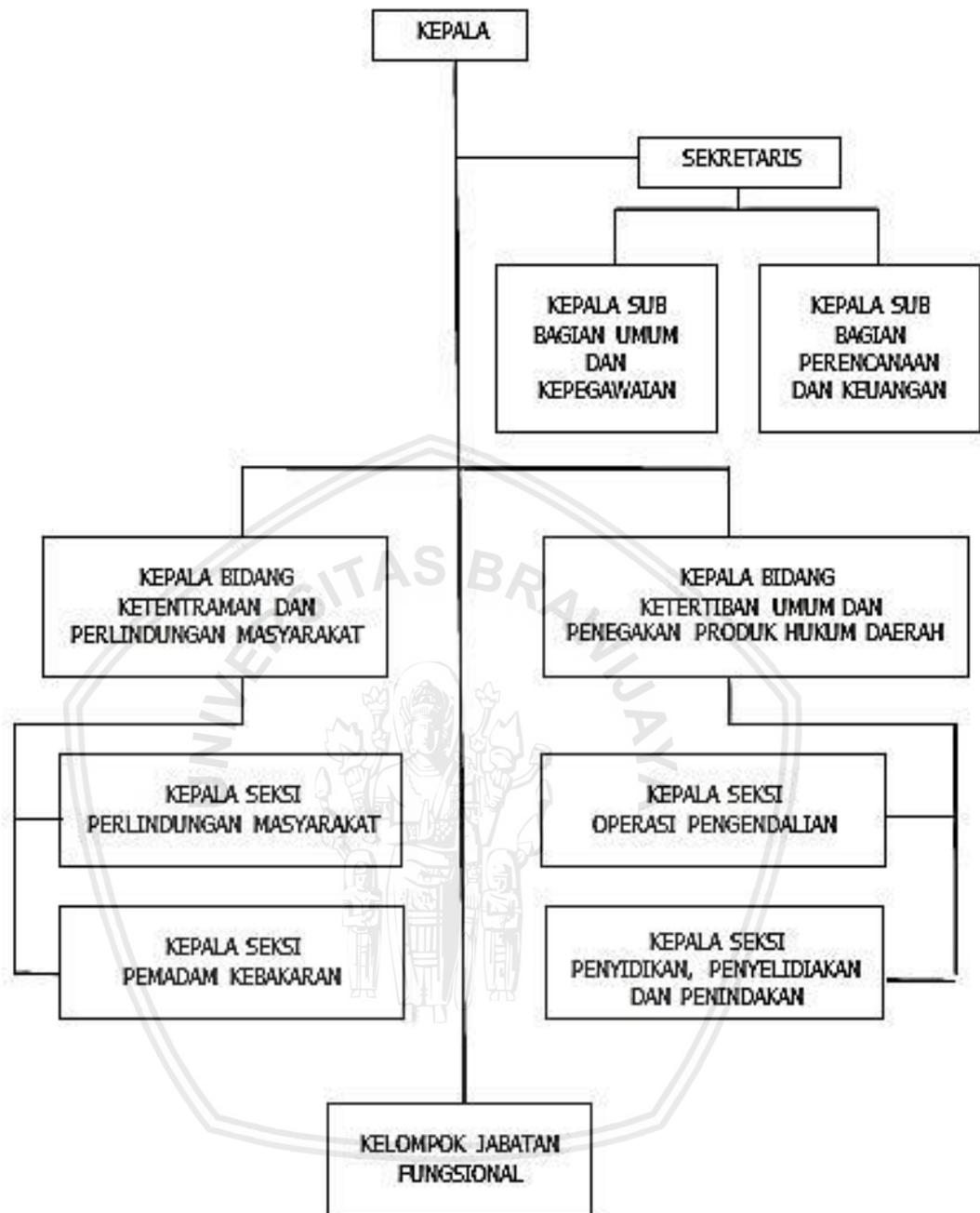
1. Melaksanakan penatausahaan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Semarang yang akuntabel.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk memelihara serta menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dengan pendekatan kemanusiaan yang profesional.
3. Meningkatkan kesadaran masyarakat dan badan usaha untuk tertib dan patuh terhadap Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah.
4. Melaksanakan pengendalian deteksi dini dan pemberdayaan masyarakat (Satlinmas) di wilayah rawan ketertiban umum dan pengamanan swakarsa serta membantu dalam tanggap darurat bencana bersama instansi terkait.
5. Meningkatkan sarana prasarana operasional ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, Linmas dan Damkar.
6. Meningkatkan kualitas sumber daya aparat satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dalam mewujudkan perilaku anggota yang berpegang pada aturan dan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara serta peningkatan pelayanan publik.
7. Meningkatkan peran dan fungsi pemadam kebakaran dalam melaksanakan tugas dibidang pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran atau bencana lain.

Misi di atas selanjutnya dijabarkan melalui program dan kegiatan Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, yang diharapkan dapat meningkatkan ketertiban dan ketentraman masyarakat Kabupaten Semarang untuk mewujudkan rasa aman dan nyaman masyarakat dalam setiap kegiatan usaha serta aktifitasnya.

4.1.2 Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 21 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Semarang, struktur organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang terdiri dari :

- a. Kepala;
- b. Sekretaris;
- c. Subbagian Umum dan Kepegawaian;
- d. Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
- e. Bidang Ketentraman dan Perlindungan Masyarakat;
- f. Seksi Perlindungan Masyarakat;
- g. Seksi Pemadam Kebakaran;
- h. Bidang Ketertiban Umum dan Penegakan Produk Hukum Daerah;
- i. Seksi Operasi Pengendalian;
- j. Seksi Penyidikan, Penyelidikan dan Penindakan;
- k. Kelompok Jabatan Fungsional.



Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Satuan Polisi Pamong dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, 2019

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Struktur organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang sebagaimana pada gambar 1. Sedangkan tugas pokok dan fungsi masing-masing unsur organisasi adalah sebagai berikut :

I. Kepala Satuan Polisi Pamong Praja

Membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan pemerintah dibidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat.

Fungsi :

- 1) Perumusan kebijakan dibidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- 2) Pelaksanaan kebijakan dibidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- 3) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- 4) Pelaksanaan administrasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran;
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

II. Sekretariat

Melaksanakan sebagian tugas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran di bidang penyusunan perencanaan, keuangan, pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian, pengelolaan perlengkapan dan aset daerah serta pengembangan kapasitas pegawai.

A. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

Melaksanakan sebagian tugas Sekretariat di bidang perencanaan dan keuangan.

B. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Melaksanakan sebagian tugas sekretariat di bidang umum dan kepegawaian.

III. Bidang Ketertiban Umum dan Penegakan Produk Hukum Daerah

Melaksanakan sebagian tugas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran di bidang ketertiban umum dan penegakan produk hukum.

1. Seksi Operasional dan Pengendalian

Melaksanakan sebagian tugas Bidang Ketertiban Umum dan Penegakan Produk Hukum Daerah di bidang Seksi Operasional dan Pengendalian.

2. Seksi Penyelidikan, Penyidikan dan Penindakan

Melaksanakan sebagian tugas Bidang Ketertiban Umum dan Penegakan Produk Hukum Daerah di bidang Penyelidikan, Penyidikan dan Penindakan.

IV. Bidang Ketentraman dan Perlindungan Masyarakat

Melaksanakan sebagian tugas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran di bidang ketentraman dan perlindungan masyarakat.

1. Seksi Perlindungan Masyarakat.

Melaksanakan sebagian tugas Bidang Ketentraman dan Perlindungan Masyarakat di bidang perlindungan masyarakat.

2. Seksi Pemadam Kebakaran

Melaksanakan sebagian tugas Bidang Ketentraman dan Perlindungan Masyarakat di bidang pemadam kebakaran.

4.1.3 Pelatihan Bagi Pegawai/Karyawan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

Sebagai instansi yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan pelayanan publik yang berkaitan dengan ketertiban umum, ketentraman masyarakat dan pemadam kebakaran pelatihan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan pegawai atau karyawan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang. Ibu Jumiyati selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Semarang mengungkapkan bahwa organisasi selalu memberikan ruang dan kesempatan bagi seluruh karyawan dari semua tingkat pendidikan untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang kerjanya baik yang diselenggarakan organisasi maupun instansi vertikal diatas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Setiap tahunnya Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran melakukan pelatihan internal rutin yang diselenggarakan selama 3 hari untuk semua anggota dengan materi yang mencakup semua hal mengenai tugas, peningkatan kemampuan dan kedisiplinan. Selain itu juga secara internal Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang melakukan pelatihan sesuai kebutuhan situasi dan kondisi organisasi seperti pelatihan menggunakan perangkat komputer dan pelatihan menggunakan fasilitas atau alat kantor yang menunjang pekerjaan.

Selain melaksanakan pelatihan secara internal Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadama Kebakaran Kabupaten Semarang juga memberikan kesempatan dan peluang kepada semua anggota yang memenuhi untuk mengikuti pelatihan tersebut dengan didanai oleh organisasi. Pada tahun 2017

sebanyak 71 orang pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang selama beberapa tahun terakhir dapat dipetakan dalam tabel yang ada pada halaman berikut:

Tabel 4.1 Jenis Pelatihan dan Jumlah Pegawai yang Mengikuti pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang

	Jenis Pelatihan	Pegawai Yang Pernah Mengikuti
1	Ketrampilan Menggunakan Komputer	24 orang
2	Komunikasi	39 orang
3	Kerjasama	45 orang
4	Ketrampilan Kepemimpinan	34 orang
5	Mengoperasikan Peralatan Baru	38 orang
6	Layanan Pelanggan/Konsumen	30 orang
7	Kesehatan dan Keselamatan Kerja	40 orang
8	Metode penyelesaian masalah	37 orang
9	Peluang yang sama/setara	26 orang
10	Realitas dan bekerja hingga batas waktu	27 orang
11	Prosedur Kontrol Kualitas	27 orang
12	Pengecekan barang	2 orang
13	Bela Negara	2 orang
14	Satlimas	1 orang
15	Penyidik Pegawai Negeri Sipil	1 orang

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Pelatihan yang dilakukan secara rutin oleh Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang bertujuan agar kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi

mumpuni untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi tuntutan yang muncul baik dari masyarakat maupun dari system birokrasi. Walau pelatihan senantiasa dilakukan secara rutin dan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai namun ternyata hasil kinerja yang diharapkan belum tercapai, hal ini terlihat dari laporan SAKIP yang sering telat dilakukan dan juga kurangnya kemampuan pegawai untuk mengoperasikan QRS yang menjadi alat interaksi antara organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran dengan masyarakat Kabupaten Semarang.

4.2 Identitas Responden

Pada penelitian ini peneliti akan meneliti tentang Hubungan Antara Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Tempat Kerja pada Organisasi Pelayanan Publik. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel *non probability*, dengan metode *accidental sampling*. Peneliti menyebarkan kuisisioner sebanyak 160 kepada 160 pegawai di organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dimana diperoleh sebanyak 126 responden yang mengisi kuisisioner yang kemudian digunakan sebagai sampel yang mewakili organisasi tersebut.

Pada responden yang digunakan sebanyak 126 pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang, para responden yang telah melakukan pengisian kuisisioner kemudiakan akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

4.2.2 Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan oleh peneliti menurut jenis kelamin akan dilihat jumlah 126 responden laki-laki dan perempuan yang hasilnya dapat dilihat pada tabel yang ada pada halaman berikut ini :

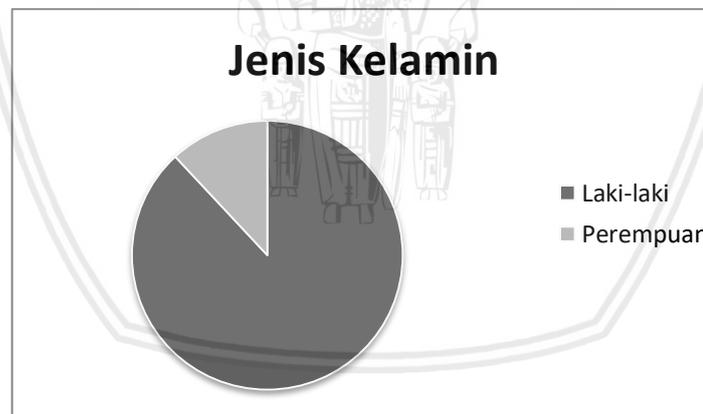
Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

Keterangan	f	Persentase
Laki-laki	111	88
Perempuan	15	12
Total	126	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.2 berikut dilakukan olah diagram lingkaran dengan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Diagram 4.1 *Pie Chart* berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.2 profil pegawai berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 111 orang, sedangkan perempuan jauh lebih sedikit dengan jumlah 15 orang. Sehingga dapat disimpulkan mayoritas responden Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran adalah laki-laki. Pada Dinas Satuan

Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran lebih diutamakan laki-laki karena kemampuan yang dibutuhkan lebih pada kemampuan fisik dimana mereka harus melakukan pekerjaan yang memiliki resiko tinggi dan juga lebih menggunakan kemampuan fisik, pada rekrutmen tenaga honorer yang dilakukan oleh Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran pada tahun 2017 pegawai yang diterima juga mayoritas adalah laki-laki.

4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan identifikasi menurut usia maka dapat terlihat usia para responden dari kategori usia 21 tahun hingga diatas 50 tahun. Dalam melakukan identifikasi menurut usia, maka disusunlah tabel seperti pada berikut ini:

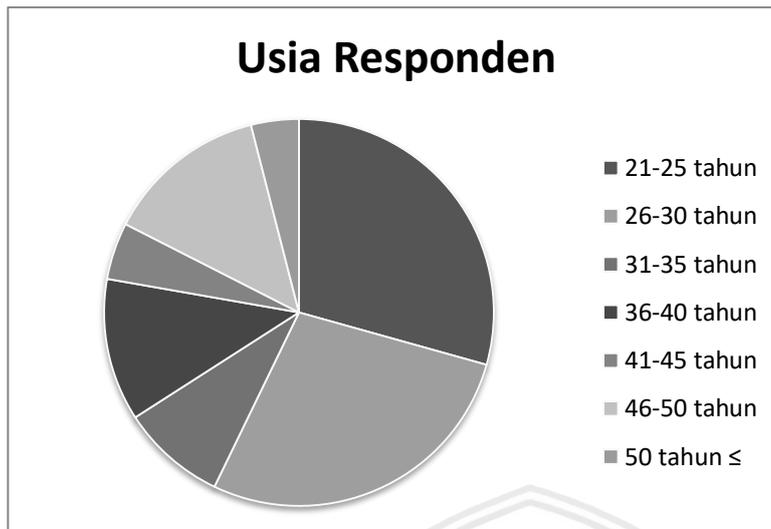
Tabel 4.3 Usia Responden

Keterangan	F	Persentase
21-25 tahun	37	29
26-30 tahun	35	28
31-35 tahun	11	9
36-40 tahun	15	12
41-45 tahun	6	5
46-50 tahun	17	13
50 tahun \leq	5	4
Total	126	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.3 yang ada dilakukan olah diagram lingkaran deskripsi responden berdasarkan usia responden sebagai berikut:

Diagram 4.2 *Pie Chart* berdasarkan Usia Responden



Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.3 jumlah responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 21 sampai 30 tahun yang memiliki persentase 29% dan 28%. Dapat disimpulkan mayoritas responden Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran adalah responden yang berusia produktif. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang mereka lakukan tersebut membutuhkan pegawai dengan kemampuan fisik yang baik dan juga ketrampilan yang lebih agar dapat melakukan pekerjaan yang memiliki resiko tinggi. Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang memang sebagian besar lebih mengutamakan fisik sehingga pada rekrutmen tenaga honorer yang dilakukan pada tahun 2017 persyaratan yang digunakan adalah pegawai dengan kualifikasi usia produktif yaitu usia 18-30 tahun karena sebagian besar ASN yang ada di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang berusia 40 tahun keatas. Selain itu kompetensi yang diujikan pada rekrutmen tersebut juga termasuk dengan kompetensi fisik, dimana setiap orang yang mendaftar harus melewati ujian fisik terlebih dahulu.

4.2.4 Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari 126 responden dalam penelitian ini peneliti melakukan identifikasi jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.4 yang ada pada halaman berikut ini:

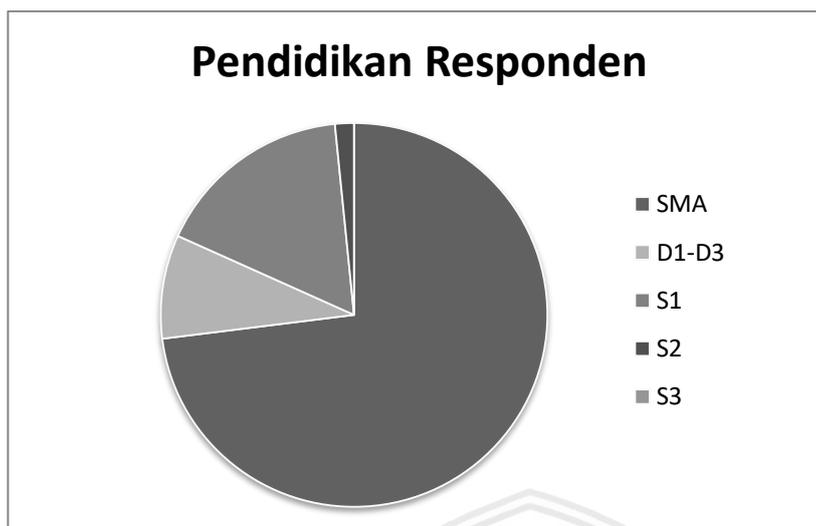
Tabel 4.4 Pendidikan Responden

Keterangan	f	Persentase
SMA	92	73
D1-D3	11	9
S1	21	17
S2	2	2
S3	0	0
Total	126	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Peneliti melakukan olah diagram lingkaran dengan menggunakan tabel deskripsi responden berdasarkan pendidikan responden. Hasilnya seperti di halaman berikut:

Diagram 4.3 *Pie Chart* berdasarkan Usia Responden



Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 92 orang (73%). Hal ini dikarenakan pada saat perekrutan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang melakukan rekrutemen untuk pegawai tidak tetap atau honorer dengan kualifikasi minimal pendidikan adalah SMA. Dengan pertimbangan beban kerja yang dimiliki oleh organisasi lebih membutuhkan kemampuan fisik sehingga tidak membutuhkan kualifikasi pendidikan yang terlalu tinggi, organisasi lebih membutuhkan pegawai dengan usia produktif 18 – 30 tahun dengan kondisi fisik yang mumpuni untuk bekerja di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang mengingat tugas pokok dari organisasi adalah menjaga dan menciptakan ketertiban umum, ketentraman masyarakat, perlindungan masyarakat dan penanggulangan kebakaran.

4.2.5 Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari 126 responden dalam penelitian ini dapat dilakukan identifikasi masa kerja responden selama bekerja di organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini ini:

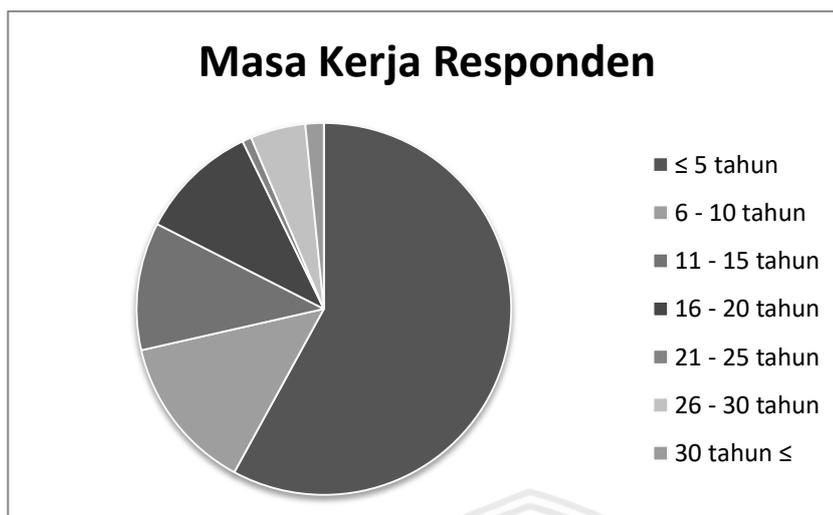
Tabel 4.5 Masa Kerja Responden

Keterangan	F	Persentase
≤ 5 tahun	73	58
6 - 10 tahun	17	13
11 - 15 tahun	14	11
16 - 20 tahun	13	10
21 - 25 tahun	1	1
26 - 30 tahun	6	5
30 tahun ≤	2	2
Total	126	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Penulis melakukan olah diagram lingkaran dengan menggunakan tabel deskripsi responden berdasarkan masa kerja responden. Hasil dari diagram lingkaran tersebut dapat dilihat pada halaman berikut:

Diagram 4.4 *Pie Chart* berdasarkan Masa Kerja Responden



Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 73 orang (58%). Hal ini dikarenakan pada saat perekrutan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja melakukan perekrutan untuk karyawan tidak tetap atau honorer pada tahun 2017. Pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang memiliki jumlah tenaga honorer lebih banyak daripada jumlah ASN sehingga responden yang diperoleh pun juga lebih banyak pegawai honorer daripada ASN.

4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis data yang menggambarkan data atau variabel yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, statistik deskriptif yang digunakan meliputi, nilai rata-rata (mean), maksimum, minimum dan standar deviasi (Ghozali, 2011). Deskriptif statistik dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah Pelatihan yang merupakan variabel

independen dan juga berbentuk variabel dummy, Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dan Kinerja Tempat Kerja sebagai variabel dependen. Analisis deskriptif penulis lakukan dengan menggunakan SPSS yang kemudian memperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Responden

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
(X1) Pelatihan	126	0	1	.56	.498
Kepuasan Kerja	126	21	35	26.87	3.294
Kinerja Tempat Kerja	126	6	15	10.71	1.906
Valid N (listwise)	126				

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan

Pelatihan dihitung melalui variabel dummy yaitu memberi nilai 1 pada pegawai yang mengikuti pelatihan dan 0 pada pegawai yang tidak mengikuti pelatihan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui rata-rata pelatihan sebesar 0.56 sedangkan standar deviasi diketahui sebesar 0.498. Standar deviasi menunjukkan ukuran variasi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Nilai standar deviasi variabel pelatihan lebih kecil dari nilai rata-rata menunjukkan bahwa pada variabel pelatihan variasi data yang dimiliki relatif kecil.

2. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dilihat dalam statistik deskriptif memiliki nilai minimum 21 dan maksimum 35 dengan rata-rata sebesar 26.87. Standar deviasi pelatihan memiliki nilai 3.294. Nilai standar deviasi variabel kepuasan kerja lebih kecil dari nilai rata-rata menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja variasi data yang dimiliki relatif kecil.

3. Kinerja Tempat Kerja

Variabel Kinerja Tempat Kerja dilihat dalam statistik deskriptif memiliki nilai minimum 6 dan maksimum 15 dengan rata-rata sebesar 10.71. Standar deviasi pelatihan memiliki nilai 1.906. Nilai standar deviasi variabel kinerja tempat kerja lebih kecil dari nilai rata-rata menunjukkan bahwa pada variabel kinerja tempat kerja variasi data yang dimiliki relatif kecil.

4.4 Pengujian dan Hasil Analisis Data

4.4.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan terhadap indikator dari masing-masing variabel agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan keandalan indikator sebagai alat ukur suatu variabel. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

4.4.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Sebuah kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011).

Agar mengetahui validitas konstruk suatu instrumen atau alat pengukur

adalah dengan mengkorelasikan skor atau nilai yang diperoleh pada masing-masing pertanyaan dari semua responden dengan skor atau nilai total semua pertanyaan atau pernyataan dari semua responden. Pengujian validitas ini menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* yaitu mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total.

Uji validitas ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan nilai *r* tabel. Nilai *r* hitung diambil dari output SPSS *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item–Total Correlation*. Sedangkan nilai *r* tabel diambil dengan menggunakan rumus $df = n - 2$ (Ghozali, 2011). Yaitu $df = 126 - 2 = 124$, sehingga menghasilkan nilai *r* tabel sebesar 0,147

Tabel 4.7. Tabel Hasil Uji Validitas

No	Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Z)			
	Item 1	0.741	0.147	Valid
	Item 2	0.632	0.147	Valid
	Item 3	0.764	0.147	Valid
	Item 4	0.710	0.147	Valid
	Item 5	0.593	0.147	Valid
	Item 6	0.555	0.147	Valid
	Item 7	0.636	0.147	Valid
2	Kinerja Tempat Kerja (Y)			
	Item 1	0.846	0.147	Valid
	Item 2	0.893	0.147	Valid
	Item 3	0.739	0.147	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang kurang dari *r* table menunjukkan bahwa pertanyaan tidak mampu mengukur variabel yang ingin diukur, apabila *r* hitung lebih dari *r* tabel maka pertanyaan tersebut valid (Ghozali,2011). Dilihat dari hasil tabel 4.7. Menunjukkan bahwa nilai korelasi dari tiap skor butir

pertanyaan variabel yang ada dalam penelitian diatas r tabel (0,147) yang berarti valid.

Dalam penelitian ini uji validitas hanya dilakukan di variabel kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja karena angket yang disebarakan kepada responden menggunakan skala likert. Sedangkan untuk variabel lainnya yaitu pelatihan di uji menggunakan regresi linier berganda dengan salah satu variabel independen dummy.

4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Menurut Sekaran (2006) uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsisten tidaknya jawaban seseorang terhadap item-item pernyataan di dalam sebuah kuesioner.

Pengujian realibilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (*koefisien alpha cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai *alpha cronbachnya* $> 0,6$ (Ghozali, 2011).

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Alpha Cronbach's	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0.789	Reliabel
Kinerja Tempat Kerja (Y)	0.769	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel yang diujikan nilainya sudah diatas 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel. Dalam penelitian ini ada 2 variabel yang dilakukan uji reliabilitas karena uji reliabel hanya variabel yang menggunakan skala likert.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Dalam sebuah uji asumsi klasik dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atau persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari masing – masing uji asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut :

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara yang bisa digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal (Ghozali 2013). Data berdistribusi normal jika nilai signifikansi diatas 0,05 atau Zhitung dibawah Ztabel.

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Pelatihan	Kepuasan Kerja	Kinerja Tempat Kerja
N	126	126	126

Z hitung	1.00	0.11	0.16
----------	------	------	------

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan hasil uji normalitas yang diperoleh dari masing – masing residual pada setiap model regresi memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa data residual berdistribusi normal.

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Kebanyakan data crosssection mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran dari mulai kecil, sedang dan besar (Ghozali, 2013:139).

Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dengan menggunakan pendekatan statistik melalui uji Glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas pada data penelitian ini dapat dilihat pada tabel yang ada berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Coefficients ^a				Sig.
		Unstandardized		Standardized	T	
		Coefficients	Std. Error			
B	Std. Error	Beta	T	Sig.		
1	(Constant)	.003	.099		.027	.979
	Pelatihan (X)	.038	.025	.137	1.517	.132
	Kepuasan Kerja (Z)	.029	.070	.038	.419	.676

a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Berdasarkan table 4.10 diatas korelasi antara variabel independen dengan residual di dapat signifikansi 0.132 dan 0.676 yang berarti lebih dari 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

4.5.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Variabel yang menyebabkan multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali 2013 : 105). Peneliti melakukan uji normalitas menggunakan SPSS dimana didapatkan hasilnya seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.254	1.163		1.078	.283		
Pelatihan	.288	.281	.075	1.026	.307	.975	1.026
Kepuasan Kerja	.335	.042	.579	7.896	.000	.975	1.026

a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2019

Dalam table 4.11 diatas hasil uji multikolinieritas terlihat hasil tolerance pada dua variabel adalah 0.975 yang berarti lebih dari 0.1 dan terlihat pada tabel hasil VIF dari dua variabel tersebut adalah 1.026 yang berarti kurang dari 10 sehingga dapat dikatakan tidak ada multikolinieritas antar variabel dalam regresi yang diuji pada variabel pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja pada penelitian ini.

4.6 Analisis Persamaan Regresi

4.6.1 Pengujian Secara Uji F (Simultan)

Tabel 4.12 Anova Persamaan Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161.205	2	80.602	33.845	.000 ^b

Residual	292.930	123	2.382		
Total	454.135	125			

a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.12 dapat diketahui nilai F hitung = 2.962 > F tabel = 0,003 dan signifikansi 0.000 < 0.05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa variabel pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja tempat kerja.

4.6.2 Analisis Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja

A. Pengujian Secara Uji t

Tabel 4.13 Hasil Uji t Persamaan I

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	1.417	.007		198.714
	Pelatihan	.054	.032	.153	1.721
					Sig.
					.000
					.088

a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel pelatihan sebesar 1.721 nilai t hitung lebih kecil dari t tabel = 1.979 dan signifikansi 0.88 > 0.05. Hasil regresi diatas terlihat bahwa pelatihan berpengaruh positif dan juga tidak signifikan terhadap kinerja tempat kerja atau dapat dikatakan jika variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja tempat kerja pada

Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Karena variabel pelatihan merupakan variabel dummy yang menggunakan nominal 0 dan 1 sehingga dilakukan persamaan

$$Y = B_0 + B_1$$

$$Y = 1.417 + 0.54$$

$$Y = 1.957$$

Pada penggunaan variabel dummy ini terlihat untuk pegawai yang memperoleh pelatihan memiliki nilai pengaruh kepada kinerja tempat kerja sebesar 0.54 lebih besar daripada pegawai yang tidak memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan. Karena kita melihat pengaruh pelatihan terhadap kinerja tempat kerja sehingga ditarik kesimpulan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja tempat kerja sebesar 1.957. Dengan kata lain jika pelatihan naik sebesar 1% akan meningkatkan kinerja tempat kerja sebesar 1.957% , sebaliknya jika pelatihan mengalami penurunan sebesar 1% maka kinerja tempat kerja juga akan mengalami penurunan sebesar 1.957%.

Konstanta kinerja tempat kerja sebesar 1.417 memiliki arti jika variabel independen mengalami perubahan atau bernilai konstanta sebesar 1% maka nilai kinerja tempat kerja atau variabel dependen akan naik sebesar 1.417% dan sebaliknya, jika turun 1% maka nilai kinerja tempat kerja akan turun sebesar 1.417%.

B. Koefisien Determinasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja

Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Persamaan I

Model Summary^b

Model	R	R	Adjusted	Std. Error	Change Statistics
-------	---	---	----------	------------	-------------------

	Square	R	of the	R	F	df1	df2	Sig. F Change	
		Square	Estimate	Square	Change				
1	.153 ^a	.023	.015	.05287	.023	2.962	1	124	.088

a. Predictors: (Constant), Pelatihan
b. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.14 diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,015 artinya bahwa variabel independen mampu menjelaskan 1,5% variasi yang terjadi dalam variabel dependen, sedangkan 98,5,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Sementara itu, untuk menghitung besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yaitu dengan rumus $(\epsilon) = \sqrt{1-R^2}$ (Ghozali, 2011). Maka $(\epsilon) = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{0.015} = 0,122$

C. Hipotesis I : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Tempat Kerja

1. H₀ : Tidak ada Ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja

H₁ : Ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja

2. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 maka H₀ ditolak dan H₁ diterima

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 maka H₁ ditolak dan H₀ diterima

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0.88 > 0.05 sehingga H₀ diterima dan H₁ ditolak

4. Kesimpulan

- 5) Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama berbunyi — diduga ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja - tidak terbukti. Atau dapat dikatakan Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Tempat Kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

4.6.3 Analisis Hubungan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

A. Pengujian Secara t

Tabel 4.15 Uji t Persamaan II

Model		Coefficients ^a				Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.222	.962		26.212	.000
	Pelatihan	1.051	.587	.159	1.792	.076

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.15 diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel pelatihan sebesar 1.792 nilai t hitung lebih besar dari t tabel = 1,979 dan signifikansi 0.076 > 0.05. Hasil regresi diatas terlihat bahwa pelatihan berpengaruh positif dan juga tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Atau dapat dikatakan jika variabel pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Karena variabel pelatihan merupakan variabel dummy yang menggunakan nominal 0 dan 1 sehingga dilakukan persamaan

$$Z = B_0 + B_1$$

$$Z = 25.222 + 1.051$$

$$Z = 26.271$$

Pada penggunaan variabel dummy ini terlihat untuk pegawai yang memperoleh pelatihan memiliki nilai pengaruh kepada kinerja tempat kerja sebesar 1.051 lebih besar daripada pegawai yang tidak memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan. Karena kita melihat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sehingga ditarik kesimpulan bahwa pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 26.271. Dengan kata lain jika pelatihan naik sebesar 1% akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 26.271% , sebaliknya jika pelatihan mengalami penurunan sebesar 1% maka kepuasan kerja juga akan mengalami penurunan sebesar 26.271%.

Konstanta kepuasan kerja sebesar 25.222 memiliki arti jika variabel independen mengalami perubahan atau bernilai konstanta sebesar 1% maka nilai kepuasann kerja atau variabel dependen akan naik sebesar 25.222% dan sebaliknya, jika turun 1% maka nilai kinerja tempat kerja akan turun sebesar 25.222%.

B. Koefisien Determinasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Persamaan II

Model Summary ^b					
Model	R	R	Adjusted R	Std. Error of	Change Statistics

	Square	Square	the	R Square	F	df1	df2	Sig. F
1	.159 ^a	.025	Estimate	Change	Change			Change
			3.266	.025	3.211	1	124	.076

a. Predictors: (Constant), Pelatihan
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,017 artinya bahwa variabel independen mampu menjelaskan 1,7% variasi yang terjadi dalam variabel dependen, sedangkan 98.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Sementara itu, untuk menghitung besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yaitu dengan rumus $(\epsilon) = \sqrt{1-R^2}$ (Ghozali, 2011). Maka $(\epsilon) = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{0.017} = 0,130$

C. Hipotesis II : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

1. H0 : Tidak ada Ada hubungan positif signifikan antara

Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

H2 : Ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap

Kepuasan Kerja

2. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 maka H0 ditolak dan H2 diterima

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 maka H2 ditolak dan H0 diterima

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar 0.76 $>$ 0.05 sehingga H0 diterima dan H2 ditolak

4. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua berbunyi — Diduga ada hubungan positif signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja - tidak terbukti. Atau dapat dikatakan Pelatihan tidak berpengaruh pada Kepuasan Kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

4.6.4 Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tempat Kerja

A. Pengujian Secara t

Tabel 4.17 Hasil Uji t Persamaan III

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	1.518	1.134		1.339	.183
	Kepuasan Kerja	.342	.042	.591	8.161	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.17 diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel kepuasan kerja sebesar 8.161 nilai t hitung lebih besar dari t tabel = 1,979 dan signifikansi $0.00 < 0.05$. Hasil regresi diatas terlihat bahwa Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Tempat Kerja. Atau dapat dikatakan Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Tempat Kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Konstanta Variabel Kepuasan Kerja sebesar 1.518 memiliki arti jika variabel independen mengalami perubahan atau bernilai konstanta sebesar 1% maka nilai Variabel kinerja tempat kerja atau variabel dependen akan naik sebesar

1.518% dan sebaliknya, jika turun 1% maka nilai kinerja tempat kerja atau variabel dependen akan menurun sebesar 0.368%.

Koefisien regresi kepuasan kerja 0.342 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja. Dengan kata lain, jika kepuasan kerja naik 1% maka kinerja tempat kerja akan meningkat sebesar 0.342% dan sebaliknya jika kepuasan kerja turun 1% maka kinerja tempat kerja akan menurun sebesar 0.342%.

B. Koefisien Determinasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tempat Kerja

Tabel 4.18 Koefisien Determinasi Persamaan III

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.591 ^a	.349	.344	1.544	.349	66.607	1	124	.000
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja									
b. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja									

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Dari tabel 4.18 diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,344 artinya bahwa variabel independen mampu menjelaskan 34,4% variasi yang terjadi dalam variabel dependen, sedangkan 98.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini. Sementara itu, untuk menghitung besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian yaitu dengan rumus (ϵ) = $\sqrt{1-R^2}$ (Ghozali, 2011). Maka (ϵ) = $\sqrt{1-R^2} = \sqrt{0.344} = 0,586$

C. Hipotesis III : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Tempat Kerja

1. Hipotesis

H0 : Tidak ada hubungan positif dan signifikan dari variabel

Kepuasan Kerja terhadap kinerja tempat kerja

H3 : Ada hubungan positif dan signifikan dari variabel

Kepuasan Kerja terhadap kinerja tempat kerja

2. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 maka H0 ditolak dan H3 diterima

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 maka H3 ditolak dan H0 diterima

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.00 < 0.05$ sehingga H0 ditolak dan H3 diterima

4. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga berbunyi — Diduga terdapat hubungan positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja, terbukti. Atau dapat dikatakan Variabel Kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

4.6.5 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Tempat Kerja melalui Kepuasan Kerja

Tabel 4.19 Koefisien Determinasi Persamaan IV

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.542	1.134		1.359	.177
	Kepuasan Kerja	.335	.042	.579	7.896	.000

Pelatihan	.288	.281	.075	1.026	.307
a. Dependent Variable: Kinerja Tempat Kerja					

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

$$Y = 1.542 + 0.335 + 0.288$$

$$= 2.165$$

Tabel 4.20 Tabel R Persamaan IV

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.344	1.543
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, (X) Pelatihan				

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Konstanta kinerja tempat kerja sebesar 1.542 memiliki arti jika variabel independen mengalami perubahan atau bernilai konstanta sebesar 1% maka nilai dari kinerja tempat kerja atau variabel dependen akan naik sebesar 1.542% dan sebaliknya, jika mengalami penurunan 1% maka nilai dari kinerja tempat kerja akan menurun sebesar 1.542%.

Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0.335 menunjukkan besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja. Dapat dikatakan jika kepuasan kerja naik 1% maka kinerja tempat kerja akan naik sebesar 0.335% dan sebaliknya jika kepuasan kerja menurun 1% maka kinerja tempat kerja akan mengalami penurunan sebesar 0.335%.

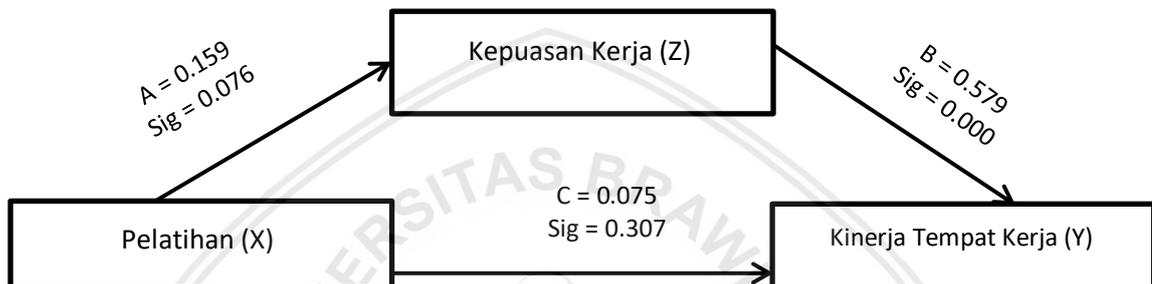
Koefisien regresi pelatihan sebesar 0.288 menunjukkan besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja tempat kerja. Dapat dikatakan jika pelatihan

naik 1% maka kinerja tempat kerja akan naik sebesar 0.335% dan sebaliknya jika pelatihan menurun 1% maka kinerja tempat kerja akan mengalami penurunan sebesar 0.335%.

4.7 Menghitung Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

4.7.1 Path Analysis (Analisis Jalur)

Gambar 4.2. Hasil Analisis Jalur untuk *Path Analysis*



Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Tabel 4.21. Tabel Uji R^2 untuk *Path Analysis*

Keterangan	R^2	Adjusted R^2
Persamaan II	0.025	0.017
Persamaan IV	0.355	0.344

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 201

e_1 pada struktur persamaan II dengan cara : $(1-R^2)^2 = (1-0.017)^2 = 0.99$

e_2 pada struktur persamaan IV dengan cara : $(1-R^2)^2 = (1-0.344)^2 = 0.88$

Total $R^2 = 1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0.99 \times 0.88) = 1 - 0.871 = 0.129$

Kesimpulan untuk total R^2 pada model yang digunakan adalah 0.129 atau 12.9% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (Pelatihan dan

kepuasan kerja) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja tempat kerja) sebesar 12.9% sisanya sebesar 87.1% dijelaskan oleh variabel lain.

1. Pengaruh Langsung

- a. Hubungan pelatihan terhadap kinerja tempat kerja mempunyai standardized coefficients beta sebesar 0.075 dengan signifikansi 0.307 artinya bahwa pelatihan mempunyai hubungan langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja tempat kerja. Atau dapat dikatakan Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Tempat Kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.
- b. Hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja mempunyai standardized coefficient beta sebesar 0.159 dengan signifikansi 0.076 artinya bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Atau dapat dikatakan pelatihan tidak berpengaruh pada kepuasan kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.
- c. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja mempunyai standardized coefficient beta sebesar 0.579 dengan signifikansi 0.000 artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja tempat kerja. Atau dapat dikatakan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Hubungan tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja tempat kerja melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.159 sedangkan hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.579. Hasil ini jika dikalikan (0.159×0.579) sama dengan 0.092. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijadikan variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih besar dari pengaruh langsung ($0.092 > 0.075$). Hasil ini sesuai dengan hipotesis keempat yang menyatakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening hubungan pelatihan dan kinerja tempat kerja, sehingga hipotesis diterima dan H4 diterima.

3. Pengaruh Total

a. Hubungan total variabel pelatihan terhadap kinerja tempat kerja melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa hubungan langsung pelatihan terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.075 sedangkan hubungan tidak langsung pelatihan terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.092 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan total pelatihan terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.167.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Tempat Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan

Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang (t hitung $1.721 > t$ tabel = 1.979 dan signifikansi $0.88 > 0.05$).

Pada teori diungkapkan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja tempat kerja yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pelatihan yang meningkatkan kemampuan dan ketrampilan pegawai. Dengan menerapkan sistem tersebut diharapkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai yang kemudian akan berdampak dengan ikut meningkatnya kinerja tempat kerja. Pelatihan itu perlu dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap baik pada pegawai. Pelatihan juga akan membuat lebih mudah bagi pegawai untuk memperoleh pengetahuan lebih lanjut berdasarkan pondasi yang diperoleh dari pelatihan dan efek perubahan lebih lanjut dalam rekan kerja lainnya (Jagero et al, 2012).

Dapat dijelaskan dalam penelitian bahwa pelatihan belum menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja tempat kerja dan terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja tempat kerja di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang berdasarkan pengamatan saat observasi misalnya kondisi pribadi pegawai, lingkungan kerja atau kurang tepatnya materi pelatihan.

Menurut Ibu Jumiaty Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (2019, Agustus 19) salah satu hal yang menjadi penyebab karena pelatihan yang diberikan pada pegawai Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang tidak akan berdampak sama, karena tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan.

“Pelatihan saat ini memang belum merata mbak, selain kouta terbatas tiap kali diadakan pelatihan juga untuk pegawai yang sudah cukup berumur sering kali menolak berangkat pelatihan. Jadi kan kemampuan pegawainya jadi beda-beda karena ilmu yang di dapat juga beda-beda mbak. Apalagi di jaman sekarang tidak bisa menggunakan komputer ya sudah *bablas* ndak mau ikut pelatihan gitu”

Dari wawancara dengan Ibu Jumiaty dapat disimpulkan bahwa tidak semua pegawai bisa merasakan dampaknya, sehingga pengaruh yang ditimbulkan terhadap pegawai juga beragam hal ini menjadikan munculnya hasil penelitian bahwa tidak ada pengaruh signifikan yang ditunjukkan. Semakin lama masa kerja dan usia lebih dari 40 tahun seringkali menjadi salah satu kriteria yang diamati oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian untuk pegawai yang sering menolak mengikuti pelatihan terutama pelatihan yang dilakukan di luar instansi, fisik yang seperti dulu, kemampuan mengikuti dan menyerap pelajaran dan faktor keluarga yang seringkali dijadikan alasan pegawai menolak untuk mengikuti pelatihan.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliaty (2009) yang menjelaskan bahwa, tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karena pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini saja. Penelitian yang dilakukan oleh Erma Safitry (2013) juga menunjukkan hasil yang sama dimana dijelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kinerja. Citra Ayu Ningsi (2015) juga melakukan penelitian menunjukan bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan dan kinerja, kemudian menjelaskan bahwa pelatihan yang semakin baik tidak menjamin kinerja akan menjadi semakin baik. Adanya hasil penelitian terdahulu yang selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan peneliti sebagai pendukung

bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan temuan yang diungkapkan oleh Ahmad dan Schroeder (2003), Gelade dan Ivery (2003), Faems et al (2005) bahwa pelatihan tidak memiliki efek langsung pada kinerja, tetapi efek tidak langsung dengan meningkatkan kinerja pegawai dan hasil organisasi lainnya.

Apabila hanya mengandalkan variabel pelatihan untuk meningkatkan kinerja perlu dilakukan inovasi yang dilakukan dari perencanaan pelatihan seperti bentuk pelatihan, metode pelatihan yang diberikan, pembagian kesempatan mengikuti pelatihan yang disesuaikan dengan kompetensi dan bidang kerja pegawai masing-masing.

4.8.2 Hubungan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (t hitung $1.792 > t$ tabel $= 1,979$ dan signifikansi $0.76 > 0.05$). Atau dapat dikatakan jika pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Melihat hasil penelitian dimana variabel Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, itu mungkin saja terjadi karena pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pegawai, selain itu pelatihan yang diberikan tidak merata kepada semua pegawai. Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang harus memperbaiki pola dan bentuk pengadaan pelatihan sehingga menemukan pola

dan bentuk pelatihan yang tepat sehingga dampak yang diharapkan yaitu dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat tercapai. Pelatihan yang diadakan di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang selama ini memang hanya mengulang materi dan model pelatihan yang sama seperti kepemimpinan, kerjasama, komunikasi dan bagaimana teknik pemecahan masalah. Materi-materi pelatihan dasar tersebut dilakukan dan diulang dari tahun ke tahun. Kejenuhan untuk mengikuti pelatihan untuk pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup lama mungkin timbul sehingga pelatihan yang diberikan dan difasilitasi oleh organisasi sudah tidak menarik minat pegawai dan juga tidak terlalu berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dan selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Ratag Pingkan (2016) yang juga menjelaskan tentang tidak adanya pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. United Tractors Cabang Manado karena bentuk pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan atau juga bentuk pelatihan yang diberikan belum maksimal sehingga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasar teori dari Rivai dan Sagala (2017:217) yang mengatakan bahwa salah satu manfaat pelatihan adalah meningkatkan kepuasan karena dan pengakuan benar adanya namun pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang pelatihan bukan jadi faktor satu-satunya yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena dari hasil penelitian hubungan yang dihasilkan memang positif, namun tidak signifikan. Ada variabel lain yang berpengaruh lebih dominan pada munculnya kepuasan kerja pegawai di Dinas Satuann Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang namun tidak diteliti oleh penulis.

4.8.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tempat Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja tempat kerja (t hitung $8.161 > t$ tabel $= 1,979$ dan signifikansi $0.00 < 0.05$). Atau dapat dikatakan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan atau organisasi, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja tempat kerja secara keseluruhan.

Melihat hasil penelitian ini yang menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang dapat menjadi acuan untuk agar organisasi lebih memperhatikan dan mengakomodir kepuasan kerja pegawai karena kepuasan kerja yang diakomodir dengan baik dapat menjadi pijakan dalam meningkatkan kinerja tempat kerja yang sehingga organisasi akan dapat mencapai visi, misi dan tujuan dengan lebih mudah.

Hasil penelitian ini sesuai dan selaras dengan hasil penelitian dari Garry Surya (2017) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja yang meningkat akan juga selaras dengan peningkatan kinerja pegawai yang kemudian berdampak pada kinerja tempat kerja yang juga meningkat.

Teori yang diungkapkan oleh Kreiner dan Kinicki (2007) yaitu kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif moderat (hubungannya tidak terlalu kuat dan juga tidak terlalu lemah) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Dalam Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang pengaruh langsung kepuasan kerja sangat terasa karena hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa pengaruh positif yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang positif dan sangat signifikan.

4.8.4 Hubungan Lamanya Pelatihan dengan Kepuasan Kerja

Tabel 4.22 Koefisien Determinasi Lama Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	25.908	.564		45.938	.000
	(X1)Lama Pelatihan	.361	.182	.175	1.979	.050

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2019

Koefisien lama hari pelatihan menunjukkan besarnya hubungan lama pelatihan terhadap kepuasan kerja. Dari tabel 5.19 diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel kepuasan kerja sebesar 1.979 nilai t hitung sama dengan nilai dari t tabel = 1,979 dan signifikansi $0.05 = 0.05$. Hasil regresi diatas terlihat bahwa lama pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa lama pelatihan memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Jumiati selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang (2019, Agustus 19) beliau mengatakan:

“Minat pegawai untuk mengikuti pelatihan itu *ndak* sama mbak, yang fungsional selalu semangat karena dapat angka kredit sedangkan yang bukan fungsional sering kali malas berangkat. Kan belum semua pegawai fungsional soalnya mbak. Selain itu faktor internal individu seperti usia dan keluarga juga pengaruh, kadang yang sudah keluarga gitu suruh ikut pelatihan yang lama apalagi di luar kota sering menolak.”

Berdasar wawancara berikut peneliti menyimpulkan bahwa tingkat efek pelatihan terhadap kepuasan kerja salah satunya juga dipengaruhi oleh jabatan pegawai yang merupakan pegawai fungsional atau pegawai non fungsional. Untuk pegawai fungsional tingkat kepuasan kerja akan lebih tinggi karena manfaat yang diperoleh terasa lebih besar dibandingkan dengan pegawai non fungsional. Untuk pegawai yang berstatus fungsional pengadaan pelatihan dengan kurun waktu lebih lama terutama yang memberikan fasilitas sertifikat untuk pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut akan sangat menguntungkan karena dapat menjadi tambahan nilai untuk capaian angka kredit pegawai dibawa

capaian angka kredit tersebut berpengaruh pada tunjangan yang diperoleh oleh pegawai dengan status fungsional.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, mengenai hubungan pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja tempat kerja maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- A. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja tempat kerja (t hitung 1.721 < t tabel dengan signifikansi $0.088 > 0.05$) pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.
- B. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. t hitung 1.792, < t tabel 1.979 dengan signifikansi $0.076 > 0.05$) pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.
- C. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja tempat kerja. t hitung 8.161 > t tabel 1,979 dan signifikansi $0.00 < 0.05$) pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.
- D. Hubungan tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja tempat kerja melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa hubungan pelatihan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.159 sedangkan hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja tempat kerja sebesar 0.579. Hasil ini jika dikalikan (0.159×0.579) sama dengan 0.092. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijadikan variabel intervening

karena nilai koefisiennya lebih besar dari pengaruh langsung ($0.092 > 0.075$)

- E. Koefisien lama hari pelatihan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai (t hitung $1.979 = t$ tabel $= 1,979$ dan signifikansi $0.05 = 0.05$). Hasil regresi diatas terlihat bahwa lama pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa ketika kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan semakin besar maka kepuasan kerja yang dimiliki pegawai juga ikut mengalami peningkatan.

5.2 Saran

- A. Hasil penelitian menunjukk Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja tempat kerja, ini berarti Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang harus lebih memperhatikan dan memperbaiki bentuk-bentuk pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang dituangkan mulai dari proses perencanaan pelatihan karena mungkin saja ada faktor yang menyebabkan tujuan dari pelatihan tidak dapat tercapai, seperti bentuk pelatihan, kondisi organisasi maupun kondisi internal individu. Bentuk pelatihan yang direncanakan bisa berupa *On-The-Job Training* atau Rotasi Pekerjaan sehingga pegawai akan dapat melaksanakan dan merasakan pelatihan yang diimplementasikan dalam pekerjaan secara nyata.
- B. Pemberian materi pelatihan yang baru dan *fresh* juga metode dalam pelaksanaan yang dirubah seperti apabila sebelumnya dilakukan metode klasikal mungkin dapat dilakukan perubahan dengan menggunakan metode simulasi saat pelatihan. Diharapkan dengan dilakukan perubahan

materi dan metode pelatihan pegawai yang berusia diatas 40 tahun lebih berminat, tertarik dan bersedia untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang.

- C. Hasil penelitian Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, ini berarti Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang harus lebih mengkaji kembali bagaimana proses sebelum dan selama pelaksanaan pelatihan karena terlihat dari hasil penelitian pelaksanaan pelatihan yang dilakukan selama ini tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Perlu adanya perencanaan inovasi materi dan metode pelatihan yang baru agar dapat ditemukan pola yang sesuai dengan organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang. Diharapkan pembaruan pelatihan yang dilakukan dapat menarik minat pegawai untuk selalu bersedia berpartisipasi dalam pelatihan yang diadakan atau dibiayai oleh organisasi. Tingkat efek pelatihan terhadap kepuasan kerja salah satunya juga dipengaruhi oleh jabatan pegawai yang merupakan pegawai fungsional atau pegawai non fungsional. Pegawai yang memiliki jabatan fungsional lebih berminat mengikuti pelatihan dan merasa puas karena manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan pelatihan tersebut akan langsung terasa berupa angka kredita yang akan menjadi tunjangan yang diberikan kepada pegawai apabila sudah memenuhi nilai tertentu.
- D. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja tempat kerja pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten

Semarang, hal ini dikarenakan pegawai yang merasa puas dengan sesuatu yang diberikan oleh organisasi akan memiliki kinerja yang baik yang kemudian akan ikut meningkatkan kinerja tempat kerja atau kinerja organisasi. Hasil penelitian ini bisa menjadi pedoman agar organisasi lebih memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh pegawai, memotivasi mereka sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik dan bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan tersebut, karena kunci kesuksesan organisasi terdapat pada pegawai yang berkualitas. Langkah-langkah ini perlu menjadi prioritas dalam perencanaan tahunan Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang karena kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang sangat krusial. Pegawai dapat diberikan kepercayaan dan tanggung jawab lebih dalam suatu pekerjaan serta dapat mengambil sendiri keputusan yang perlu diambil dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

- E. Pembuktian bahwa kepuasan kerja memenuhi kriteria sebagai variabel intervening antara variabel pelatihan dan kinerja tempat kerja di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang menunjukkan apabila variabel kepuasan kerja tersebut dimaksimalkan dan dikelola dengan tepat akan memberikan pengaruh yang baik untuk pegawai dan kinerja tempat kerja di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Semarang. Perlu kiranya dilakukan perencanaan yang lebih tepat sasaran dan terencana agar kepuasan kerja dapat memberikan efek yang maksimal.

- F. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan administrasi publik terlebih khusus pada aspek pelatihan, kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja tempat kerja di organisasi sektor publik.
- G. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan dan mengembangkan variabel lain selain dari variabel yang digunakan pada penelitian ini yang diduga mempengaruhi kinerja tempat kerja atau kinerja organisasi, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dll.



DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Dharma. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor. Edisi Revisi*. Cetakan kelima. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ahmad, S., Schroeder, R.G., 2003. *The impact of human resource management practices on operational performance*. Journal of Operational Management 21, 19---43.
- Amir, Mohammad Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan: Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Argyris, C., 1976. *Single Loop and Double Loop Models in Research Decision Making*, Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.3
- Bae, J., Lawler, J.J., 2000. *Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy*. Academy of Management Journal 43, 502---519.
- Bambang Guritno dan waridin (2005) Guritno, . *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Barzelay, Michael, 2001. *The New Public Management*. Berkeley: University of California Press.
- Basri, A. F. M., dan Rivai V. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Besterfield, Dale H. et al. 2003. *Total Quality Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Bontis, N., Crossan, M.M., Hulland, J., 2002. *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*. Journal of Management Studies 39, 437---469.
- Bovaird, Tony dan Loffler, Elke (ed.). 2003. *Public Management and Governance*. London: Routledge, 2003.
- Chen, C.J., Huang, J.W., 2009. *Strategic human resource practices and*

innovation performance --- the mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research 62, 104---114.

Crossan, M.M., Kane, H.W., White, R.E., 1999. *An organizational learning framework: from intuition to institution*. Academy of Management Review 24, 522---537.

Darsono Dan Tjatjuk, Siswandoko, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, Nusantara Consulting, Jakarta

Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe. Inc

Denhardt, Janet dan Robert Denhardt, 2007. *The New Public Service. Serving not Steering*, ME Sharpe, dalam LGSP Legislative Strengthening Team.

Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B., 2007. *The New Public Service, Serving Not Steering*, Expanded Edition, Armonk, New York, London, England: M.E. Sharpe.

Dessler, Gery 2008. *Human Resource Management*. Edisi sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc.

Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Dixon, R.W.M. 1994. *Ergativity*. Cambridge : Cambridge University Press.

Dixon, 1998. *The Responsibilities of Members in an Organization that is Learning*. Vol.5, No.4.

Djarwanto PS, Pangestu Subagyo, (1993), *Statistik Induktif*, BPFE Yogyakarta.

Effendi, Sofian dan Tukiran. (ed) (2012) "*Metode Penelitian Survei*". Jakarta :LP3ES

Faems, D., Sels, L., DeWinne, S., Maes, J., 2005. *The effect of individual HR domains on financial performance*. International Journal of Human Resource Management 16, 676---700.

Fong, C.Y., Ooi, K.B., Tan, B.I., Lee, V.H., 2011. *HRM practices and knowledge*

sharing: and empirical study. International Journal of Manpower 32, 701-723.

Garvin, David A. (1993): “*The Art and Science of Business Management*”. New York: Kent Publishing.

Garvin, David, 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Gelade, G.A., Ivery, M., 2003. *The impact of human resource management and work climate on organizational performance*. Personnel Psychology 56, 383---404.

Ghozali, Imam (2002). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Giovanni, G., Massimiliano, M., 2007. *Training and organisational innovations in a local industrial system: empirical evidence from Emilia-Romagna*. Human Resource Management Journal 17, 283---306.

Gomes, F.C. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andy Offset, Yogyakarta.

Jerez Gomez, P., Céspedes Lorente, J.J., Valle Cabrera, R., 2004. *Training practices and organisational learning capability*. Journal of European Industrial Training 28, 234---256.

Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.

H. Jaja Jahari dan M. Sobry Sutikno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospect.

- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, dan George Foster. (2006).
Cost Accounting : A Managerial Emphasis. 12th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hood, C. 1991. *A public Management for All Seasons.* Public Administration, Vol.69: 3-19.
- Hughes, Owen E. (1994). *Public Management And Administration, An Introduction,* London: Martin Press
- Husein, Umar, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi,* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Idrus, M. (2009). *Metode penelitian Ilmu Sosial.* Yogyakarta: PT. Gelora Akasara Pratama
- John Farago & David Skyrme. (2003). *The Learning Organization.* Tersedia dalam www.skyrme.com
- Kiessling, T.S., Richey, R.G., Meng, J., Dabic, M., 2009. *Exploring knowledge management to organizational performance out- come in a transitional economy.* Journal of World Business 44, 421---433.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo.(2007). “ *Organizational Behaviour*“, Seventh Edition, Mc.Graw Hill International.
- Luthan,Fred.1995.*Organization Behaviour (Eight Edition).* McGraw-Hill: International Book Company
- MacDuffie, J.P., 1995. *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.* Industrial Labor Relations Review 48, 197---221.
- MacDuffie, J.P., Kochan, T.A., 1995. *Do US firms invest less in human resources? Training in the World Auto Industry,* Industrial Relations 34, 147---168.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.* EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209

- Mahsun, Mohamad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Ke tiga)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Munandar, A.S. 2003. *Learning Organization dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha*. Makalah Seminar Industri Kolokium di Makassar
- Moekijat. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Noer, S. 2016. *Metode Penelitian Psikologi Sastra*. Azza Grafika, Yogyakarta.
- Ortenblad, A. 2001. *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization*, *The Learning Organization*, Vol.8, No.3.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Pearn, M., C. Roderick, dan C. Mulroony (1995). *Learning Organization in Practice*, London : McGraw-Hill.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Rachmawati Ike Kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Cetakan Pertama, Penerbit: Andi Offset, Jakarta.
- Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson, 1997: 228, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Edisi Indonesia. PT Salemba Empat, Jakarta
- Riduwan dan Kuncoro. (2012). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veitzhal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*

untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Persada.

Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rony Salinding, (2011) . *Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar.* Universitas Hassanudin Makassar.

Senge, P.M. 1990. *The Leader's New York: Building Learning Organizations,* Sloan Management Review, Fall 32.

Setiyono, B. (2014). *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik (T. Admojo Ed.).* Yogyakarta: CAPS.

Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai.* Graha Ilmu: Yogyakarta.

Singarimbun, M dan Efendi,. 1995, *Metode Penelitian Survey,* Jakarta : PT. Pustaka LP3ES.

Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Pranada Media Group

Sondang P. Siagian, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Cetakan ketiga, Penerbit Bumi Aksara –Jakarta.

Sri Wiludjeng SP, 2007. *Pengantar Manajemen.* Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu

Suyadi Prawirosentono.1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia,*Edisi Pertama. Yogyakarta;BPFE

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* Alfabeta, Bandung.

Tharenou, P., Saks, A.M., Moore, C., 2007. *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. Human Resource Management Review 17, 251---273.

Thang, N.N., Buyens, D., 2008. *Training, organizational strategy and firm performance*. Business Review 11, 176---183.

Tohidi, H., Seyedaliakbar, S.M., Mandegari, M., 2012. *Organizational learning measurement and the effect on firm innovation*. Journal of Enterprise Information Management 25, 219---245.

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Velada, R., Caetano, A., 2007. *Training transfer: the mediating role of perception of learning*. Journal of European Industrial Training 31, 283---296.

