Peran Pelatihan dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi Bengkulu

Citra[1]), Slamet Widodo[2]),Sugeng Susetyo[3])
Program Studi Magister Manajemen Universitas Bengkulu
Corresponding Author : Swidodo@unib.ac.id

Abstract
This study investigates the effect of employee training on job satisfaction and employee commitment and examines the role of job satisfaction in mediating the relationship between training and employee commitment. A quantitative research design was used to answer the research questions. The data were collected using questionnaire instruments distributed online through the WhatsApp group network of BPKD employees in each district/city in Bengkulu Province. Data were collected at a particular time by using the cross-sectional method. The data obtained will be processed using SPSS 22.0 software to test the research hypotheses built. The effect of the relationship between variables was tested using multiple linear regression and mediated regression testing from Baron and Kenny (1986) to test the impact between research variables according to the problem formulation and research objectives set. The results of the study found that employee training has a positive impact on employee commitment at BPKD, employee training has a positive effect on employee job satisfaction at BPKD, job satisfaction has a positive impact on employee commitment at BPKD, job satisfaction partially mediates the impact of employee training on employee commitment at BPKD. Research contributions and recommendations are discussed further in this article.
Keywords: *Job Satisfaction, Training, Employee Commitment, Regional Financial Management Agency.*

Abstrak
Penelitian ini menyelidiki pengaruh pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan dan menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan. Desain penelitian kuantitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarkan secara online melalui jaringan grup WhatsApp pegawai BPKD di setiap kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu. Pengumpulan data dilakukan pada waktu tertentu dengan menggunakan metode cross sectional. Data yang diperoleh akan diolah menggunakan software SPSS 22.0 untuk menguji hipotesis penelitian yang dibangun. Pengaruh hubungan antar variabel diuji dengan menggunakan regresi linier berganda dan uji regresi termediasi dari Baron dan Kenny (1986) untuk menguji pengaruh antar variabel penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ditetapkan. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan di BPKD, pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di BPKD, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan di BPKD, kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh tersebut. pelatihan pegawai tentang komitmen pegawai di BPKD. Kontribusi dan rekomendasi penelitian dibahas lebih lanjut dalam artikel ini.
Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Pelatihan, Komitmen Pegawai, Badan Pengelola Keuangan Daerah.

PENDAHULUAN

Pemerintah tengah serius dalam meningkatkan pendapatan pajak negara dari berbagai sektor, karena ujung tombak dari pendapatan negara paling besar bersumber dari pajak. Upaya pemerintah dalam mendorong masyarakat untuk secara rutin membayar pajak perlu didukung dengan berbagai kemudahan bagi masyarakat dalam

melakukan pembayaran. Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab dalam mempermudah pelayanan pembayaran pajak di daerah. Salah satu upaya yang dilakukan BPKD dalam memudahkan masyarakat melakukan pembayaran adalah melalui Revitalisasi Sistem Manunggal Satu Atap (Samsat). Lebih dari itu, inovasi juga perlu untuk terus dilakukan guna memudahkan masyarakat melakukan pembayaran, sehingga minat masyarakat untuk membayar pajak secara rutin dan berkala dapat meningkat.

Beberapa inovasi dilakukan oleh BPKD bekerjasama dengan Korlantas Polri, Tim Pembina Samsat Nasional, Bank Indonesia, dan pengembang aplikasi layanan mobile. Aplikasi awal yang dikembangkan dinamai SAMOLNAS (Samsat Online Nasional) yang pada penerapannya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Aplikasi SAMOLNAS ini kemudian diganti dengan Aplikasi SIGNAL (Samsat Digital Nasional). Samsat (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) Digital Nasional (disingkat SIGNAL) adalah layanan jaringan elektronik yang diselenggarakan Tim Pembina Samsat Nasional berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia untuk pembayaran dan pengesahan tahunan secara online Pajak Kendaraan Bermotor, SWDKLLJ (Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan) yang dapat dilakukan secara Nasional melalui aplikasi layanan mobile (https://samsatdigital.id). Aplikasi Samsat Digital Nasional ini diyakini mampu mempermudah nasabah untuk mengurus perpanjangan STNK, info pajak dan pembayaran pajak kendaraan secara online (https://samsatdigital.id).

Sistem SIGNAL saat ini sudah terhubung dengan 15 (lima belas) pangkalan data pajak Bapenda Provinsi sehingga masyarakat dapat langsung mengetahui SKKP (Surat Ketetapan Wajib Pembayaran) Pajak yang harus dibayarkan kepada negara atau pemerintah. Bapenda Provinsi yang sudah tersambung dengan pangkalan data SIGNAL antara lain DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Sumatera Barat, Riau, Kepri, Jambi, Bengkulu, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat dan NTB.

Di Provinsi Bengkulu, instruksi penggunaan aplikasi SIGNAL telah diberikan kepada Bapeda Provinsi pada Tanggal 22 September 2021 yang bertepatan dengan Hari Ulang Tahun Lalu Lintas Bhayangkara. Acara ini diresmikan secara langsung

oleh Bapak Kapolri, Mendagri, Menpan, serta Menteri BUMN, dan disiarkan secara virtual dihadiri oleh para pejabat setingkat Kapolda, Gubernur, Dirlantas, Kabapenda, Pimpinan BPD, dan Pimpinan Bank HIMBARA. Dalam rangkaian kegiatan launching ini, Bapeda Provinsi Bengkulu, sebagai salah satu Provinsi yang dipilih untuk menjalankan sistem aplikasi SIGNAL dimintai komitmennya dan menjaga stabilitas sistem agar dapat berjalan dan berfungsi dengan baik.

Instruksi yang diberikan dari pusat ini juga disambut baik dan direspon oleh Gubernur Bengkulu, yang mana beliau memberikan tanggapan bahwa Pemerintah Provinsi Bengkulu akan menjalankan aplikasi SIGNAL ini dengan baik. Komitmen yang diberikan pimpinan nomer 1 di Provinsi Bengkulu ini harus direspon oleh Bapenda Provinsi dengan menunjukkan kesiapan dan komitmen dari Kabapenda (Kepala Badan Pendapatan Daerah) dalam menanggapi dan menyusun rencana kerja dari instruksi yang diberikan pimpinan. Dalam hal ini, pelaksanaan program kerja tidak hanya dibutuhkan dari sisi pimpinan semata, namun seluruh tingkatan di Bapenda Provinsi Bengkulu, karena pemanfaatan aplikasi sistem baru membutuhkan sinergi dari berbagai pihak yang terlibat di dalam organisasi.

Komitmen pegawai menjadi isu yang krusial dalam menindaklanjuti pemanfaatan sistem aplikasi SIGNAL di Bapenda Provinsi Bengkulu. Pihak-pihak yang terlibat di Bapenda, baik jajaran Polri, jajaran Bapenda, dan jajaran BPD diminta untuk dapat bersinergi dengan baik dalam mendukung stabilitas sistem agar dapat berjalan dan berfungsi dengan baik. Komitmen berbagai pihak yang terlibat menjadi isu yang sangat penting untuk diperhatikan dalam menyusun rencana kerja di Bapenda dalam pemanfaatan sistem. Pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) dari perusahaan memandang bahwa investasi dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengembangkan, mengelola, dan *update* keterampilan dari karyawan sangat diperlukan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai (Bulut and Culha, 2010; Aydogdu and Asikgil, 2011; Samwel, 2018). Komitmen pegawai menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh BPKD dengan semakin meningkatnya kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan dan keinginan publik, serta dorongan untuk melakukan perubahan (Aydogdu and Asikgil, 2011). Bagi organisasi swasta, komitmen pegawai dapat menentukan kesuksesan,

keberlangsungan, dan daya saing perusahaan. Sementara, bagi instansi publik, komitmen pegawai dapat menentukan pencapaian target kinerja organisasi, kepuasan publik, dan citra instansi secara luas di mata masyarakat pengguna layanan.

Karena komitmen pegawai ini begitu penting bagi BPKD Provinsi Bengkulu, maka perlu diidentifikasi faktor yang memengaruhinya, terutama dalam meningkatkan komitmen pegawai dalam melakukan perubahan (inovasi layanan) ke arah layanan digital. Bulut and Culha (2010) dalam studinya menyatakan bahwa investasi dalam sistem dan layanan baru perlu diimbangi dengan kemampuan dan keterampilan karyawan yang mengoperasikannya. Pelatihan menjadi salah satu investasi yang penting dilakukan oleh BPKD Provinsi Bengkulu dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang berimplikasi pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Teori *resource-based view* menyebutkan bahwa investasi dalam hal pelatihan berbeda dengan investasi dalam hal fisik dan keuangan. Investasi dalam hal pelatihan membawa keunggulan kompetitif bagi organisasi karena pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kepuasan pegawai dan kinerja organisasi secara menyeluruh (Barney, 1991). Pegawai yang diberikan pelatihan oleh organisasi akan meningkat keterampilan, motivasi, dan pengetahuannya yang dampaknya adalah peningkatan modal intelektual di dalam organisasi (Bulut and Culha, 2010).

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Bulut and Culha (2010), ada empat macam faktor yang dipertimbangkan oleh pegawai untuk mengikuti pelatihan yang diberikan oleh organisasi. Empat faktor ini merupakan dimensi dari pelatihan organisasi, yaitu: motivasi mengikuti pelatihan, akses untuk pelatihan, manfaat dari pelatihan, dan dukungan untuk pelatihan. Empat dimensi ini penting untuk diperhatikan oleh BPKD dalam meningkatkan motivasi, partisipasi, dan keikutsertaan pegawai dalam mengikuti keseluruhan rangkaian pelatihan yang diadakan oleh organisasi. BPKD Provinsi Bengkulu juga menyadari bahwa organisasi cukup jarang dalam memberikan pelatihan bagi pegawai-nya. Namun hal ini tidak bisa disepelekan, khususnya dalam rangka mewujudkan perubahan.

Tidak semua pegawai di dalam organisasi memahami teknologi, informasi, dan komunikasi, serta produk pendukung dan turunannya. Aplikasi SIGNAL yang

digalakkan oleh pemerintah dalam mendukung pelayanan prima kepada masyarakat tidak akan berjalan maksimal jika tidak didukung oleh partisipasi aktif dari pegawai. Mau tidak mau, suka ataupun tidak suka, BPKD Provinsi Bengkulu dalam waktu dekat akan mengadopsi sistem ini, karena pemerintah menggalakkan percepatan penggunaannya di seluruh provinsi di Indonesia. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dari pelatihan organisasi pada kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap BPKD Provinsi Bengkulu.

Sebagaimana diutarakan sebelumnya, pelatihan yang diberikan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Schmidt, 2010; Tabvuma *et al.*, 2015; Hanaysha and Tahir, 2016; Ocen *et al.*, 2017) yang menemukan bahwa pelatihan yang diberikan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Bagi BPKD Provinsi Bengkulu, adopsi teknologi baru merupakan suatu tantangan tersendiri, karena pegawai di BPKD belum sepenuhnya memahami pengoperasian aplikasi SIGNAL yang akan diadopsi secara luas oleh masyarakat Provinsi Bengkulu. Adopsi teknologi baru tidak serta merta terbatas pada penggunaan aplikasi semata, namun integrasi semua pihak yang terlibat, manajemen data digital (*cloud computing*), kondisi pemfasilitasi penggunaan aplikasi, mekanisme dan prosedur pelengkap dan penunjang aplikasi, hingga ke sumber daya manusia pengelolanya perlu diperhatikan. Oleh karena itu, pelatihan menjadi solusi paling baik dalam menjawab permasalah penggunaan aplikasi dan sekaligus sebagai agen perubahan bagi organisasi.

Kepuasan kerja juga memengaruhi komitmen pegawai (Bhatti and Qureshi, 2007; Aydogdu and Asikgil, 2011; Ocen *et al.*, 2017; Samwel, 2018). Individu pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan akan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. BPKD perlu menyikapi isu penting ini dengan baik, guna mempersiapkan diri dalam melakukan perubahan dari sisi pelayanan kepada masyarakat, dalam mewujudkan peningkatan PAD daerah, meningkatkan citra positif dari BPKD di mata masyarakat, edukasi tertib pembayaran pajak kepada masyarakat yang didukung dengan kemudahan pembayaran melalui aplikasi SIGNAL yang akan diadopsi di BPKD Provinsi Bengkulu.

KAJIAN PUSTAKA

Komitmen Karyawan (Pegawai)

Komitmen pegawai merupakan salah satu bagian dari komitmen organisasi (Cohen, 2007). Muthuveloo and Rose (2005) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai kemampuan karyawan untuk setia dan mengidentifikasi tugas dan tanggung jawabnya dengan organisasi dalam kaitannya dengan pekerjaan. Menurut Aghdasi *et al*. (2011), individu dengan keterikatan yang kuat terhadap organisasi akan merasa berpadu dengan organisasi dan Steer (1977) dalam studinya mengidentifikasi komitmen karyawan untuk keselarasan antara tujuan individu dan organisasi di mana individu mengidentifikasi dan memperluas upaya atas nama tujuan umum organisasi. Meyer dan Allen (1994) menyatakan bahwa komitmen karyawan adalah keadaan psikologis yang:

a. Mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi.
b. Memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Allen and Meyer (1990) mendeskripsikan komitmen karyawan berdasarkan pada dua konstruksi, yakni afektif dan berkelanjutan. Mowday *et al.* (1982) menyebutkan bahwa komitmen dan kepuasan kerja terlihat sama dalam beberapa hal, meskipun keduanya berbeda. Komitmen adalah respons yang lebih global terhadap organisasi dan kepuasan kerja lebih merupakan respons terhadap pekerjaan tertentu atau berbagai aspek pekerjaan. Wiener (1982) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap terhadap kondisi, segi, atau aspek pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, komitmen lebih menunjukkan keterikatan karyawan pada organisasi (Mowday, et al., 1982).

Ketika dibahas lebih jauh, komitmen harus lebih konsisten daripada kepuasan kerja dari waktu ke waktu. Sebagai contohnya, "meskipun kejadian sehari-hari di tempat kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, kejadian yang bersifat sementara tersebut tidak boleh menyebabkan seorang karyawan untuk mengevaluasi kembali secara serius keterikatannya dengan organisasi secara keseluruhan" (Mowday *et al.,* 1982).

Indikator Pengukuran dari Komitmen Karyawan (Pegawai)

Beberapa peneliti telah mengembangkan item pengukuran dari komitmen pegawai (Bulut and Culha, 2010; Hanaysha and Tahir, 2016; Ocen *et al.,* 2017). Beberapa peneliti mengembangkan pengukuran komitmen karyawan secara *bi-dimensional* (Bulut and Culha, 2010; Hanaysha and Tahir, 2016), sementara peneliti lainnya mengembangkan pengukuran komitmen karyawan secara *multi-dimensional* (Ocen *et al.,* 2017). Bulut and Culha (2010) mengembangkan item pengukuran komitmen karyawan yang terdiri dari lima indikator pengukuran, sementara hanaysha and Tahir (2016) mengembangkan indikator komitmen karyawan yang terdiri dari lima indikator pengukuran, sementara Ocen *et al.* (2017) mengukur komitmen karyawan menggunakan tiga dimensi, yakni komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan. Studi ini akan menggunakan indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Bulut and Culha (2010) yang menggunakan pengukuran *bi-dimensional* untuk mengukur komitmen pegawai di BPKD Provinsi Bengkulu.

Indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Bulut and Culha (2010) terdiri dari enam item pengukuran sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Pengukuran Komitmen Pegawai

Original Items	*Item Pengukuran*

1. *I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.* 2. *I really feel as if this organization's problems are my own.* 3. *I feel like 'part of the family' at my organization.* 4. *I feel 'emotionally attached' to this organization.* 5. *This organization has a great deal of meaning for me.* 6. *I feel a strong sense of belonging to my organization.*	1. Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini. 2. Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri. 3. Saya merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya. 4. Saya merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini. 5. Organisasi ini sangat berarti bagi saya. 6. Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.

Sumber: Bulut and Culha (2010)

Kepuasan Kerja

Literatur sebelumnya telah menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor penting dari kesuksesan organisasi (Hanasya and Tahir, 2015), dan oleh sebab itu perusahaan perlu untuk mengidentifikasi secara berkala mengenai persepsi karyawan akan pekerjaan mereka. Hanasya and Tahir (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan. Hedge and Borman (2012) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan serta aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Saif and Saleh (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkatan di mana karyawan bertindak secara positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka. Tindakan positif atau negatif yang mereka lakukan dibentuk berdasarkan pada persepsi dari karyawan mengenai aspek lain terkait pekerjaan, seperti upah yang diterima, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, yang akan memengaruhi kinerja kerja mereka (Black and Steers, 1994).

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan para peneliti tersebut, dapat disimpulkan bahwa seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja secara umum dapat didefinisikan sebagai sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah faktor penting bagi organisasi yang pada umumnya bersumber dari pengalaman kerja karyawan, serta tergantung dari beberapa faktor, seperti sifat dari pekerjaan, upah atau gaji, tingkat stres kerja, lingkungan kerja, rekan kerja, superioritas, dan beban kerja (Bakotik and Babic, 2013). Kepuasan kerja sangat penting untuk diciptakan di lingkungan BPKP Provinsi Bengkulu, karena dapat memengaruhi luaran penting organisasi, seperti komitmen pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rae, 2013).

Banyak studi telah membuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja kerja pegawai (Karatepe, 2012), komitmen pegawai (Bhatti and Qureshi, 2007; Aydogdu and Asikgil, 2011; Ocen *et al.,* 2017), dan komitmen organisasi (Paille, 2011). Beberapa peneliti menyarankan bahwa organisasi perlu mengelola kepuasan kerja karyawan dengan baik, karena mereka dapat memeroleh manfaat yang besar dari sana, seperti meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan kreatifitas karyawan, meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi (Syptak *et al.,* 1999). Inisiasi perubahan yang dilakukan BPKD Provinsi Bengkulu, harus diantisipasi untuk tetap menjaga kepuasan kerja yang tinggi dari pegawai. Hasil identifikasi empiris menyatakan bahwa, salah satu faktor penting yang mampu mempertahankan kepuasan kerja ketika organisasi mengalami perubahan adalah pelatihan keterampilan kerja bagi pegawai (Schmidt, 2010; Tabvuma *et al.,* 2015; Hanaysha and Tahir, 2016; Ocen *et al.,* 2017).

Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Untuk dapat memahami dengan baik variabel kepuasan kerja, maka sekumpulan indikator pengukuran yang membentuk persepsi kepuasan kerja perlu untuk diidentifikasi. Penelusuran literatur dilakukan guna memeroleh indikator yang relevan dalam menggambarkan tingkat kepuasan kerja pegawai di BPKP Provinsi Bengkulu. Hasil dari penelusuran literatur menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dibentuk dari lima indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Hanaysha and Tahir (2016) dan Samwel (2018) dan dimodifikasi untuk penelitian ini. Indikator yang mereka kembangkan berdasarkan pada pengukuran kepuasan yang ditinjau dari spesifikasi pekerjaan, apresiasi yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan,

pengakuan yang baik atas pekerjaan yang dilakukan, pengakuan sosial dari rekan sejawat, dan perasaan bangga bekerja di organisasi. Indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Hanaysha and Tahir (2016) dan Samwel (2018) yang telah dimodifikasi kembali untuk disesuaikan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Original Items	***Item Pengukuran***
1. *I am satisfied with my job specifications.* 2. *I will get an appreciation for a work I have done well in my company.* 3. *I will get a confession for the good work I did.* 4. *I feel socially recognize for the good work I did.* 5. *I feel proud to work in this company.*	1. Saya merasa puas dengan spesifikasi pekerjaan saya di BPKD. 2. Saya mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan di BPKD. 3. Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan baik yang saya lakukan di BPKD. 4. Pekerjaan yang saya lakukan di BPKD mendapatkan pengakuan secara sosial. 5. Saya merasa bangga bekerja di BPKD.

Sumber: Hanaysha and Tahir (2016) dan Samwel (2018)

Pelatihan Pegawai

Pelatihan adalah salah satu aspek penting dalam bidang SDM saat ini dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan profitabilitas perusahaan (Hanaysha and Tahir, 2016). Pelatihan merupakan proses mendesain program pembelajaran spesifik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan atau membantu mereka memperbaiki berbagai kekurangan dalam melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerja (Hanaysha and Tahir, 2016). Wagonhurst (2002) mendeskripsikan pelatihan sebagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan pengukuran tertentu, yang akan mengarahkan pada perubahan yang lebih baik dari perilaku karyawan. Lebih lanjut, Buckley and Caple (2000) mempertimbangkan pelatihan sebagai sebuah proses secara sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan belajar bagaimana menjadi lebih produktif di lingkungan kerja dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku mereka melalui program yang bermanfaat. Dengan kata lain, pelatihan merupakan proses yang sedang berlangsung di mana karyawan benar-benar memperoleh pengetahuan yang diperlakukan mengenai bagaimana untuk bekerja baik di dalam organisasi. Vasudenvan (2014) berpendapat bahwa pelatihan perlu diberikan kepada seluruh karyawan untuk meyakinkan bahwa mereka dapat bekerja dengan baik di organisasi,

karena tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka pada berbagai tanggungjawab di masa mendatang.

Banyak penelitian teoritis maupun empiris telah mendukung pandangan bahwa modal manusia adalah aset organisasi yang paling penting karena memampukan organisasi untuk menyediakan elemen inti dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991, 2001). Pelatihan karyawan adalah inti dari praktik manajemen *modern* di organisasi mana pun (Purcell, 2000). Dengan demikian, pelatihan organisasi menjadi elemen inti dari fungsi manajemen SDM, bersama dengan kegiatan SDM lainnya, seperti rekrutmen, seleksi dan *reward*. Perencanaan SDM yang sukses untuk masa depan hanya dimungkinkan melalui pelatihan yang berkelanjutan, yang berarti bahwa pelatihan organisasi merupakan salah satu aspek terpenting dari strategi organisasi (Tanova & Nadiri, 2005).

Bulut and Culha (2010) dalam studinya mendefinisikan pelatihan sebagai kegiatan sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan perilaku karyawan untuk memungkinkan mereka melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, menyelesaikan tugas tertentu dan memenuhi persyaratan kualitas SDM untuk masa depan. Pelatihan menjadi salah satu solusi terbaik yang diyakini dapat berimplikasi pada kepuasan kerja karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Persepsi pelatihan oleh karyawan telah dianalisis dalam berbagai studi sebelumnya (Ahmad and Bakar, 2003; Bartlett, 2001; Bartlett and Kang, 2004; Sabuncuoglu, 2007). Karyawan menganggap pelatihan yang diberikan oleh organisasi untuk dioperasionalkan dengan struktur motivasi, akses, manfaat, dan dukungan multidimensi.

Indikator Pengukuran Pelatihan Pegawai

Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya, indikator pengukuran dari pelatihan pegawai dalam penelitian ini mengadopsi item pengukuran yang dikembangkan Bulut and Culha (2010). Pelatihan pegawai menggunakan pengukuran *multi-dimensional* yang terdiri dari: motivasi untuk pelatihan, akses ke pelatihan, manfaat dari pelatihan, dan dukungan untuk pelatihan. Jumlah item indikator dari

variabel pelatihan pegawai adalah sebanyak 29 indikator, yang terdiri dari 9 indikator motivasi untuk pelatihan, 3 indikator akses ke pelatihan, 12 indikator manfaat dari pelatihan, dan 5 indikator dukungan untuk pelatihan. Indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Bulut and Culha (2010) yang telah dimodifikasi kembali untuk disesuaikan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Indikator Pengukuran Motivasi untuk Pelatihan

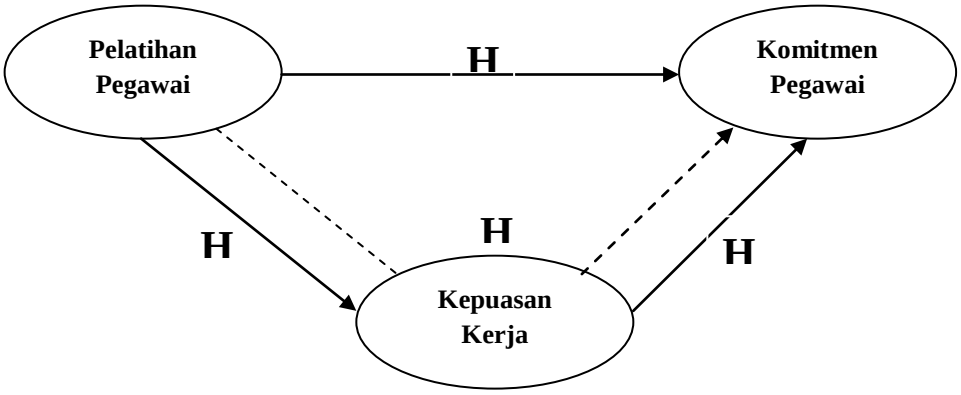
Original Items	***Item Pengukuran***
1. *I try to learn as much as I can from training programmes.*	1. Saya ingin belajar sebanyak mungkin yang saya bisa dari program pelatihan.
2. *I tend to learn more from training programmes than most people.*	2. Saya ingin belajar lebih banyak dari kebanyakan orang yang mengikuti program pelatihan.
3. *I am usually motivated to learn the skills emphasized in training programmes.*	3. Saya sangat termotivasi untuk belajar keterampilan baru yang ditekankan dalam program pelatihan.
4. *I am willing to exert considerable effort in training programmes in order to improve my skills.*	4. Saya bersedia mengerahkan upaya yang cukup besar dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan saya.
5. *I believe I can improve my skills by participating in training programmes.*	5. Saya percaya saya bisa meningkatkan keterampilan saya dengan berpartisipasi dalam program pelatihan.
6. *I believe I can learn the material presented in most training programmes.*	6. Saya percaya saya bisa mempelajari materi yang disampaikan di sebagian besar program pelatihan.
7. *Participation in training programmes is of little use to me because I have all the knowledge and skills, I need to successfully perform my job.*	7. Partisipasi dalam program pelatihan tidak banyak berguna bagi saya karena saya memiliki semua pengetahuan dan keterampilan yang saya butuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan saya.
8. *I am willing to invest effort to improve skills and competencies related to my current job.*	8. Saya bersedia menginvestasikan upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan saya saat ini.
9. *I am willing to invest effort to improve skills and competencies in order to prepare myself for a promotion.*	9. Saya bersedia menginvestasikan upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam mempersiapkan diri untuk promosi.

Sumber: Bulut and Culha (2010)

Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang akan diuji dalam penelitian ini. Penelitian ini akan menguji peran mediasi dari kepuasan kerja dalam memengaruhi hubungan antara pelatihan terhadap komitmen pegawai dalam kaitannya dengan perubahan organisasi di BPKD Provinsi Bengkulu. BPKD Provinsi Bengkulu dalam waktu dekat akan mengaplikasikan sistem baru dengan memanfaatkan aplikasi SIGNAL secara

nasional. Sistem baru ini membutuhkan pelatihan bagi karyawan dalam mendukung pemanfaatan sistem, serta meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan karena mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam mendukung perubahan yang dilakukan. Oleh karena itu, kerangka analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Analisis

Sumber: diadaptasi dari penelitian Bulut and Culha (2010), Ocen *et al.* (2017), dan Hanaysha and Tahir (2016).

Pengembangan Hipotesis

Dari berbagai hasil temuan dari studi sebelumnya, mengenai pengaruh dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan, maka penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1**:** Pelatihan berpengaruh terhadap komitmen pegawai BPKD Provinsi Bengkulu

H2: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPKD Provinsi Bengkulu

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai BPKD Provinsi Bengkulu

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh hubungan antara pelatihan pegawai terhadap komitmen pegawai BPKD Provinsi Bengkulu

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan atau dikenal sebagai teknik sensus dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Sekaran and Bougie, 2010). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) aktif di BPKD Provinsi Bengkulu (seluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu). Karena jumlah data responden tidak terlalu besar dan bisa diakses oleh peneliti, maka penelitian ini menggunakan Teknik sensus sebagai alat pengumpulan data. Data jumlah ASN di seluruh kabupaten/kota di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi Bengkulu berdasarkan golongan dapat di lihat pada Tabel 3.

Tabel 4. Keadaan Pegawai BPKD Berdasarkan Golongan Tahun 2019 sampai dengan Tahun 2020

Golongan	Jumlah/ Orang	Jenis Kelamin		Tingkat Pendidikan			
		Pria	Wanita	SLTA/D3	SI	SII	SIII
II	23	14	9	10	13		-
III	135	85	50	28	97	10	-
IV	18	12	6	-	10	8	-
TOTAL	176	111	65	38	120	18	-

Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Prov. Bengkulu. 2020

Pada Tabel 4. menjelaskan keadaan pegawai berdasarkan golongan di seluruh BPKD Kabupaten/Kota di Provinsi Bengkulu. Berdasarkan data yang diperoleh dari Sub Bagian Tata Usaha dan Arsip Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu diketahui bahwa jumlah ASN di BPKD Provinsi Bengkulu pada bulan Desember 2019 sampai dengan bulan Agustus 2020 berjumlah 176 orang.

Metode Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini diperoleh dari sumber data primer. Sumber data primer diperoleh langsung oleh peneliti pada berbagai variabel yang menjadi fokus penelitian guna tujuan spesifik mengenai studi yang akan dilakukan (Sekaran and Bougie, 2010). Untuk memudahkan pekerjaan peneliti dalam memperoleh data penelitian, peneliti menggunakan survei *online* yang dapat diakses melalui media

google form melalui *link* berikut: *https://forms.gle/1WqTvvaf9jnNUUkz*.D Data diperoleh dari responden target penelitian dengan menyebarkan *link* kuisioner melalui jejaring group *whatsapp* pegawai BPKD di masing-masing kabupaten/kota yang ada di Provinsi Bengkulu. Metoda *online* digunakan karena lebih efisien, mengingat peneliti sendiri merupakan bagian dari target responden penelitian, sehingga memiliki kemudahan akses untuk menyebarkan *link kuisioner* karena merupakan bagian dari anggota group *whatsapp* Dinas BPKD Provinsi Bengkulu. Peneliti juga akan secara aktif mengingatkan seluruh anggota group untuk berpartisipasi mengisi kuisioner yang ditautkan, untuk meningkatkan partisipasi responden dalam mengisi angket kuisioner yang diberikan.

Tabel. 5. Responden Penelitian

	Jumlah
Responden yang mengisi kuisioner secara *online*	**176 responden**
Responden yang tidak layak berdasarkan *screening question*	**2 responden**
Responden yang lolos *screening question*	**174 responden**

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Berdasarkan hasil tabulasi data penelitian, jumlah responden yang ikut serta dalam penelitian ini adalah sebanyak 176 orang responden. Jumlah responden yang datanya tidak layak untuk digunakan lebih lanjut adalah sebanyak 2 orang responden, sehingga jumlah responden yang layak untuk diikutsertakan pada analisis lebih lanjut berjumlah sebanyak 174 orang responden. Dua orang responden dikeluarkan dari data karena teridentifikasi mengisi asal-asalan kuisioner yang diberikan dengan menjawab sama seluruh item pertanyaan di dalam kuisioner (bahkan pertanyaan yang *reverse order*).

Metode Analisis Data

Analisis data memiliki tiga tujuan, yaitu mendapatkan data, menguji kebenaran data, dan pengujian hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian (Sekaran dan Bougie, 2013). Data yang diperoleh melalui kuisioner akan diolah dengan menggunakan analisis deskriptif karakteristik responden, uji regresi linear sederhana, dan uji regresi linear berganda.

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Analisis deskriptif karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendapatan per bulan responden yang telah mengisi kuesioner penelitian. Untuk mempermudah melakukan analisis deskriptif karakteristik responden, peneliti menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 25.0.

Tabel. 6. Karakteristik Responden Penelitian

		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	109	62.64%
	Perempuan	65	37.36%
Usia	18 – 25 tahun	18	10.37%
	26 – 35 tahun	43	24.71%
	36 – 45 tahun	55	31.60%
	46 – 55 tahun	36	20.68%
	> 55 tahun	22	12.64%
Status sipil	kawin	28	16.09%
	belum kawin	146	83.91%
Pendidikan Terakhir	Sekolah Menengah Atas (SMA)	15	8.63%
	Diploma (D1, D2, dan D3)	21	12.06%
	Sarjana (S1)	120	68.96%
	Pasca Sarjana (S2)	18	10.35%
	Lainnya	-	-

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Berdasarkan pada klasifikasi usia, rentang kategori usia 36-45 tahun menempati proporsi terbesar dengan jumlah pegawai pada rentang usia ini sebanyak 55 orang atau 31.60% dari keseluruhan responden. Rentang usia 26 – 35 tahun menempati posisi kedua terbanyak dengan jumlah pegawai sebanyak 43 orang responden atau 24.71%. Data rentang usia responden ini menunjukkan bahwa pegawai di BPKD berada pada rentang usia produktif, yang mayoritas berkisar antara 26 – 45 tahun.

Meskipun demikian, karena penerimaan ASN diprediksi akan semakin terbatas di tahun-tahun selanjutnya, maka isu jumlah pegawai yang berada pada rentang usia > 55 tahun menjadi masalah yang perlu dicarikan solusinya oleh BPKD di seluruh kota/kabupaten di Provinsi Bengkulu ke depannya. Berdasarkan status sipil, mayoritas pegawai di BPKD sudah berstatus menikah dengan jumlah sebanyak 146 pegawai atau 83.91%. Sejalan dengan rentang usia, tidak mengherankan bahwa

jumlah pegawai yang telah menikah mendominasi di BPKD seluruh kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu.

Tingkat pendidikan seseorang karyawan juga akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam menyerap informasi dan mengambil keputusan di dalam organisasi. Karyawan layanan yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi diyakini mampu lebih baik dalam menyampaikan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat). Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi juga berhubungan linier dengan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Ditinjau dari jenjang pendidikan, mayoritas responden memiliki jenjang Pendidikan setara S1, yakni sebesar 120 orang responden atau 68.96%. Mekanisme perekrutan pegawai ASN mewajibkan minimal strata Pendidikan setingkat S1 bagi calon pelamar. Dari data juga diketahui bahwa di bawah jenjang strata 1, masih terdapat 36 orang pegawai yang memiliki jenjang pendidikan SMA dan Diploma. Hal ini dianggap representative karena sudah sejak lebih dari 10 Tahun terakhir, pemerintah mensyaratkan penerimaan pegawai negeri tenaga kontrak maupun tenaga tetap di bagian layanan publik minimal berijazah SMA/Sederajat. Sementara jenjang pendidikan pascasarjana berjumlah 18 orang pegawai atau sebanyak 10.35%. Keinginan para pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi turut memengaruhi kinerja organisasi, sebagai hasil dari berbagi pengetahuan antar pegawai yang lebih baik.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data dengan menggunakan alat statistik yaitu regresi linear berganda. Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yakni pelatihan pegawai (X) terhadap kepuasan kerja (M) dan komitmen karyawan (Y). Karena variabel dalam penelitian ini juga menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam memengaruhi pelatihan pegawai terhadap komitmen pegawai maka analisis data dilakukan menggunakan persamaan Baron and Kenney (1986) untuk menguji persamaan regresi termediasi.

Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sahih (*valid*) dan handal (*reliabel*), serta item pertanyaan yang digunakan mampu

merepresentasikan dengan baik variabel pengamatan penelitian. Oleh sebab itu, penulis melakukan beberapa uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas sebagai berikut:

Uji Validitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), uji validitas adalah sebuah tes mengenai seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang ingin diukur. Skala pengukuran dapat dinyatakan valid jika dapat melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Semakin tinggi tingkat validitas suatu alat ukur, maka semakin tepat pula alat ukur tersebut mengenai sasaran. Item dapat dikatakan valid jika adanya korelasi yang signifikan dengan skor totalnya, hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkap suatu yang ingin diungkap. Item atau butir pengukuran biasanya berupa pertanyaan atau pernyataan yang ditujukan kepada responden dengan menggunakan bentuk kuesioner dengan tujuan untuk mengungkap sesuatu.

Dalam studi ini, suatu item pengukuran dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut apabila memenuhi kriteria yang menyatakan bahwa angka KMO (Keiser-Meyer-Olkin) dan MSA (Measures of Sampling Adequacy) pada kolom KMO and Barlett's Test harus lebih besar atau sama dengan 0,500.

Tabel 7. Hasil KMO dan Bartlett's Test

Hasil Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dari Kecukupan Sampel	**.938**
Nilai Chi-Square dari Bartlett's Test of Sphericity	**7864.584**
Degree of Freedom (df)	**780**
Significancy (Sign)	**.000**

Pengujian validitas item dilakukan dengan mengukur tingkat probabilitas (sig) harus lebih kecil atau sama dengan 5% (0,05). Pengujian validitas item pengukuran untuk dilihat dari nilai MSA pada kolom Anti Image Correlation's. Nilai MSA > 0,5 menunjukkan bahwa item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 8. Pengujian Validitas dari Indikator Penelitian

Indikator	Kode Indikator	Anti-image Correlation
Motivasi untuk Pelatihan 1	KP1	.938
Motivasi untuk Pelatihan 2	KP2	.934
Motivasi untuk Pelatihan 3	KP3	.930
Motivasi untuk Pelatihan 4	KP4	.896

Indikator	Kode Indikator	Anti-image Correlation
Motivasi untuk Pelatihan 5	KP5	.957
Motivasi untuk Pelatihan 6	KP6	.931
Motivasi untuk Pelatihan 7	KP7	.939
Motivasi untuk Pelatihan 8	KP8	.931
Motivasi untuk Pelatihan 9	KP9	.940
Akses ke Pelatihan 1	AP1	.752
Akses ke Pelatihan 1	AP2	.818
Akses ke Pelatihan 1	AP3	.888
Manfaat dari Pelatihan 1	MP1	.957
Manfaat dari Pelatihan 2	MP2	.952
Manfaat dari Pelatihan 3	MP3	.942
Manfaat dari Pelatihan 4	MP4	.932
Manfaat dari Pelatihan 5	MP5	.939
Manfaat dari Pelatihan 6	MP6	.940
Manfaat dari Pelatihan 7	MP7	.935
Manfaat dari Pelatihan 8	MP8	.959
Manfaat dari Pelatihan 9	MP9	.969
Manfaat dari Pelatihan 10	MP10	.895
Manfaat dari Pelatihan 11	MP11	.914
Manfaat dari Pelatihan 12	MP12	.952
Dukungan untuk Pelatihan 1	DP1	.936
Dukungan untuk Pelatihan 2	DP2	.959
Dukungan untuk Pelatihan 3	DP3	.942
Dukungan untuk Pelatihan 4	DP4	.949
Dukungan untuk Pelatihan 5	DP5	.960
Kepuasan Kerja 1	KK1	.905
Kepuasan Kerja 2	KK2	.891
Kepuasan Kerja 3	KK3	.942
Kepuasan Kerja 4	KK4	.905
Kepuasan Kerja 5	KK5	.947
Komitmen Pegawai 1	KO1	.956
Komitmen Pegawai 2	KO2	.957
Komitmen Pegawai 3	KO3	.947
Komitmen Pegawai 4	KO4	.936
Komitmen Pegawai 5	KO5	.952
Komitmen Pegawai 6	KO6	.961

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Hasil pengujian validitas pada Tabel 8. menggunakan nilai MSA menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai MSA > 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran yang digunakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tes tentang bagaimana konsistensi instrumen penelitian mengukur konsep apapun itu yang diukur (Sekaran dan Bougie, 2013). Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor atau skala pengukuran. Uji Reliabilitas berbeda dengan uji validitas karena uji reliabilitas lebih

memusatkan perhatian pada masalah konsistensi, sedangkan uji validitas lebih memperhatikan masalah ketepatan. Pada penelitian ini, uji reliabilitas akan diukur dengan alat ukur Cronbach's Alpha. Statistik ini berguna untuk mengetahui apakah pengukuran yang dibuat reliabel. Jika nilai Cronbach's Alpha mendekati 1 atau > 0,6, ini menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan reliabel.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach Alpha*	Keterangan
Pelatihan Pegawai (X1)	0.924	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,710	Reliabel
Komitmen Pegawai (Y)	0,946	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Pada Tabel 69 menunjukkan bahwa variabel *pelatihan pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai* memiliki nilai reliabilitas yang tinggi, yang mana nilai Cronbach Alpha di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel *pelatihan pegawai, kepuasan kerja,* dan *komitmen pegawai* seluruhnya layak digunakan dan dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Pengujian Regresi Termediasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), variabel mediasi atau *intervening* merupakan variabel perantara, yang berfungsi untuk memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Uji mediasi digunakan untuk membuktikan bagaimana peranan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen yaitu pelatihan pegawai dan variabel dependen yaitu komitmen organisasi. Menurut Baron dan Kenny (1986), jika variabel independen tidak memiliki pengaruh langsung pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator, maka dapat dinyatakan sebagai *perfect* atau *complete mediation*. Sedangkan jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator berkurang namun masih tetap signifikan, maka dinyatakan sebagai partial mediation.

Terdapat beberapa kriteria untuk menentukan ada tidaknya pengaruh mediasi dalam suatu hubungan menurut Baron dan Kenny (1986), yaitu:

Tahapan	Analisis
Ke-1	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X (*predictor)* terhadap Y(*criterion*) $Y= \beta0 + \beta1X + e$
Ke-2	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel X (*predictor)* terhadap M (*mediator*) $M = \beta0 + \beta1X + e$
Ke-3	Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel M (*mediator)* terhadap Y (*criterion*) $Y = \beta0 + \beta1M + e$
Ke-4	Melakukan analisis regresi berganda variabel X *(predictor)* dan M *(mediator*) terhadap Y *(criterion)* $Y = \beta0 + \beta1X + \beta1M + e$

Sumber: Baron & Kenny (1986)

Peran variabel mediasi dapat teridentifikasi apabila kondisi-kondisi berikut dapat terbukti:

1. Pada persamaan pertama variabel independen memengaruhi variabel dependen (*predictor* berpengaruh terhadap *criterion*);
2. Pada persamaan kedua variabel independen memengaruhi variabel pemediasi (*predictor* berpengaruh terhadap terhadap *mediator*);
3. Pada persamaan ketiga variabel pemediasi memengaruhi variabel variabel dependen (*mediato*r berpengaruh terhadap *criterion*).

Tujuan dari tahapan pertama hingga tahapan yang ketiga tersebut untuk menggambarkan apakah terdapat pengaruh secara parsial pada ketiga variabel laten yang telah diusulkan. Jika terdapat hubungan yang tidak signifikan maka mediasi tidak dapat terjadi atau tidak dapat dibuktikan (Baron & Kenney, 1986).

Apabila diasumsikan terjadi pengaruh yang signifikan terhadap tahapan pertama hingga tahap ketiga, maka pengujian peran mediasi dilakukan dengan melihat hasil analisis korelasi antar variabel pada tahap keempat. Dalam tahapan yang keempat, mediasi penuh (*full mediated*) akan terjadi apabila variabel independen tidak mampu untuk memengaruhi secara signifikan variabel-variabel dependen tanpa melalui variabel mediator, sedangkan mediasi parsial (*partially mediation*) akan terjadi apabila variabel independen mampu mengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Skala Interval Indikator Pengukuran

Sebelum memberi penilaian pada tiap item pernyataan yang digunakan pada setiap variabel penelitian, peneliti harus menyusun skala interval yang digunakan sebagai basis pengelompokkan interval kelas. Nilai rata-rata instrumen diperoleh dengan menjumlahkan setiap bobot nilai dari instrumen data penelitian. Sedangkan untuk pembagian ketegori interval kelas, dilakukan dengan menetapkan nilai terendah adalah 1,0 yang memiliki asumsi persentase sangat rendah dan penilaian tertinggi yaitu bernilai 6,0 dengan asumsi sangat tinggi.

$$\text{Skala Interval} = \frac{\text{(Skor Nilai Pernyataan Tertinggi – Skor Nilai Pernyataan Terendah)}}{\text{Jumlah Interval Kelas}}$$

$$= \frac{(7 - 1)}{7} = 0{,}85$$

Hasil penilaian interval kelas menunjukkan bahwa setiap kategori kelas akan memiliki rentang nilai sebesar (0,85). Berdasarkan penilaian tersebut, jumlah kategori rata-rata penilaian kelas dapat dikelompokkan menjadi enam interval kategori berikut. Untuk tujuan pengumpulan data yang lebih bervariatif, pada kuisioner rentang kategori netral disembunyikan (tidak dipergunakan) dalam kuisioner.

Tabel 10. Interval Penilaian Rata – Rata Indikator Penelitian

Nomor	Interval Penilaian	Kategori Rata - Rata Penilaian
1	1,00 – 1,85	Sangat Rendah
2	1,86 – 2,71	Rendah
3	2,72 – 3,57	Kurang Tinggi
4	3,58 – 4,43	Netral
5	4,44 – 5,29	Cukup Tinggi
6	5,30 – 6,15	Tinggi
7	6,16 – 7,00	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Tabel 11. *Output* Pernyataan Dimensi Motivasi untuk Pelatihan

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Saya ingin belajar sebanyak mungkin yang saya bisa dari program pelatihan	-	-	2	12	86	74	6.32	Sangat Tinggi
		-	-	6	60	516	518		

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
2	Saya ingin belajar lebih banyak dari kebanyakan orang yang mengikuti program pelatihan	-	1	1	32	91	49	6.06	Tinggi
		-	2	3	160	546	343		
3	Saya sangat termotivasi untuk belajar keterampilan baru yang ditekankan dalam program pelatihan	-	1	9	30	79	55	5.97	Tingi
		-	2	27	150	474	385		
4	Saya bersedia mengerahkan upaya yang cukup besar dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan	1	-	-	7	78	88	6.44	Sangat Tinggi
		1	-	-	35	468	616		
5	Saya percaya saya bisa meningkatkan keterampilan saya dengan berpartisipasi dalam program pelatihan	-	-	10	27	88	49	5.95	Tinggi
		-	-	30	135	528	343		
6	Saya percaya saya bisa mempelajari materi yang disampaikan di sebagian besar program pelatihan	-	-	1	9	82	82	6.40	Sangat Tinggi
		-	-	3	45	492	574		
7	Partisipasi dalam program pelatihan tidak banyak berguna bagi saya karena saya memiliki semua pengetahuan dan keterampilan yang saya butuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan saya *)	-	1	-	7	88	78	6.39	Sangat Tinggi
		-	2	-	35	528	546		
8	Saya bersedia menginvestasikan upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan saya saat ini	1	-	1	15	80	77	6.31	Sangat Tinggi
		1	-	3	75	480	539		
9	Saya bersedia menginvestasikan upaya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam mempersiapkan diri untuk promosi	1	-	2	21	94	56	6.14	Tinggi
		1	-	6	105	564	392		
Rata-Rata Keseluruhan								6.22	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 11. Nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke empat, yaitu “Saya bersedia mengerahkan upaya yang cukup besar dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan”, dengan nilai rata – rata sebesar (6,44). Sedangkan untuk nilai rata – rata terendah pada instrumen pernyataan ke lima, dengan bentuk instrumen. pernyataan “Saya percaya saya bisa

meningkatkan keterampilan saya dengan berpartisipasi dalam program pelatihan", dengan nilai rata – rata sebesar (5,95), yang masih masuk kategori rata-rata tinggi.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata dimensi motivasi untuk pelatihan berada pada rentang kategori sangat tinggi, dengan nilai rata-rata sebesar (6.22). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai di lingkungan BPKD kota/kabupaten di Provinsi Bengkulu sangat mengharapkan adanya pelatihan pegawai, khususnya dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

Tabel 12. *Output* Pernyataan Dimensi Akses ke Pelatihan

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Organisasi saya telah menyatakan kebijakan tentang jumlah dan jenis pelatihan yang diharapkan dapat diterima oleh karyawan	1	10	65	47	33	18	4.45	Cukup Tinggi
		1	20	195	235	198	126		
2	Saya mengetahui jumlah dan jenis pelatihan yang direncanakan organisasi saya di tahun mendatang	-	3	9	29	85	48	5.89	Tinggi
		-	6	27	145	510	336		
3	Organisasi menyediakan akses ke program pelatihan	-	9	16	42	73	34	5.47	Tinggi
		-	18	48	210	438	238		
Rata-Rata Keseluruhan								5,27	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 12. Nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke dua, yaitu "Saya mengetahui jumlah dan jenis pelatihan yang direncanakan organisasi saya di tahun mendatang", dengan nilai rata – rata sebesar (5,89). Sedangkan untuk hasil penilaian dari rata – rata terendah pernyataan pertama, dengan bentuk instrumen. pernyataan "Organisasi saya telah menyatakan kebijakan tentang jumlah dan jenis pelatihan yang diharapkan dapat diterima oleh karyawan". Dengan nilai rata – rata sebesar (4,45) yang masih dikategorikan masuk ke dalam penilaian untuk interval kelas cukup tinggi. Hal ini perlu diperhatikan oleh BPKD di setiap kabupaten/kota yang ada di Provinsi Bengkulu karena pelatihan pegawai merupakan salah satu aspek dasar dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Karyawan yang terlatih akan bekerja jauh lebih efektif dan efisien bagi organisasi, bahkan mampu menciptakan perilaku kerja inovatif.

Nilai rata-rata akses ke pelatihan adalah sebesar (5.27) yang masuk dalam rentang kategori interval tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa meskipun pelatihan

belum menjadi program kebijakan dalam pengembangan pegawai di lingkungan BPKD, pegawai menaruh harapan yang besar akan program pelatihan.

Tabel 13. *Output* Pernyataan Dimensi Manfaat dari Pelatihan

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu dalam pengembangan diri saya	-	-	1	1	76	96	6.53	Sangat Tinggi
		-	-	3	5	456	672		
2	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya melakukan pekerjaan lebih baik	-	-	4	18	69	83	6.30	Sangat Tinggi
		-	-	12	90	414	581		
3	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membuat saya lebih menghargai rekan-rekan kerja saya	-	1	1	12	59	101	6.47	Sangat Tinggi
		-	2	3	60	354	707		
4	Berpartisipasi dalam program pelatihan dapat membangun jaringan dengan karyawan lainnya	-	1	1	7	45	120	6.61	Sangat Tinggi
		-	2	3	35	270	840		
5	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya untuk tetap *up-to-date* pada proses baru dan produk atau prosedur baru terkait dengan pekerjaan saya	-	1	1	5	63	104	6.53	Sangat Tinggi
		-	2	3	25	378	728		
6	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan meningkatkan peluang saya memeroleh promosi	-	-	1	5	69	99	6.52	Sangat Tinggi
		-	-	3	25	414	693		
7	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya memeroleh peningkatan gaji	-	-	2	8	55	109	6.55	Sangat Tinggi
		-	-	6	40	330	763		
8	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan menghasilkan lebih banyak peluang untuk mengejar jalur karir yang berbeda	-	1	9	27	82	55	5.98	Tinggi
		-	2	27	135	492	385		
9	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan memberikan saya ide yang lebih baik mengenai jalur karir yang ingin saya lalui	1	-	7	31	90	45	5.93	Tinggi
		1	-	21	155	540	315		
10	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya mencapai tujuan karir saya	-	1	6	19	95	53	6.07	Tinggi
		-	2	18	95	570	371		
11	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya bergaul lebih baik dengan manajer saya	1	-	2	17	80	74	6.26	Sangat Tinggi
		1	-	6	85	480	518		

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
12	Berpartisipasi dalam program pelatihan akan membantu saya bergaul lebih baik dengan rekan-rekan kerja	-	-	1	6	80	87	6.45	Sangat Tinggi
		-	-	3	30	480	609		
Rata-Rata Keseluruhan								6.35	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 13. menunjukkan nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke empat, yaitu "Berpartisipasi dalam program pelatihan dapat membangun jaringan dengan karyawan lainnya", dengan nilai rata – rata sebesar (6,61). Sedangkan untuk hasil penilaian dari rata – rata terendah pernyataan ke sembilan, dengan bentuk instrumen pernyataan "Berpartisipasi dalam program pelatihan akan memberikan saya ide yang lebih baik mengenai jalur karir yang ingin saya lalui". Dengan nilai rata – rata sebesar (5,93). Nilai rata-rata sebesar 6,35 menunjukkan bahwa salah satu alasan mendasar pegawai mengikuti pelatihan ternyata adalah untuk mengembangkan relasi. Pegawai dapat membangun jaringan dengan karyawan lainnya di lingkup BPKD maupun di luar lingkup BPKD. Nilai rata-rata akses ke pelatihan adalah sebesar (6.35) yang masuk dalam rentang kategori interval sangat tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa meskipun pelatihan belum menjadi program kebijakan dalam pengembangan pegawai di lingkungan BPKD, pegawai sudah dapat mempersepsikan bahwa apabila mereka diberikan kesempatan mengikuti pelatihan oleh organisasi, mereka akan merasakan banyak manfaat dari program pelatihan yang diberikan.

Tabel 14. *Output* Pernyataan Dimensi Dukungan untuk Pelatihan

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Pimpinan saya dapat diandalkan untuk membantu saya mengembangkan keterampilan yang ditekankan dalam program pelatihan	-	9	11	32	77	45	5.68	Tinggi
		-	18	33	160	462	315		
2	Saya dapat mengharapkan pimpinan saya untuk menugaskan saya ke proyek khusus yang membutuhkan penggunaan keterampilan dan pengetahuan yang ditekankan dalam pelatihan	-	1	6	30	85	52	6.00	Tinggi
		-	2	18	150	510	364		

No	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
3	Pimpinan saya dengan antusias mendukung partisipasi saya dalam program pelatihan	3	3	19	32	77	40	5.56	Tinggi
		3	6	57	160	462	280		
4	Pimpinan saya percaya nasihat atau pelatihan merupakan salah satu tanggung jawab pekerjaan utamanya	-	2	12	31	78	51	5.86	Tinggi
		-	4	36	155	468	357		
5	Saya tidak ragu untuk memberi tahu pimpinan saya mengenai program pelatihan yang saya butuhkan di area tertentu	-	1	8	32	73	60	6.00	Tinggi
		-	2	24	160	438	420		
6	Pimpinan saya memastikan saya mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan untuk tetap efektif dalam pekerjaan saya	-	1	6	30	85	52	6.00	Tinggi
		-	2	18	150	510	364		

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 14. menunjukkan nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke lima, yaitu "Saya tidak ragu untuk memberi tahu pimpinan saya mengenai program pelatihan yang saya butuhkan di area tertentu", dengan nilai rata – rata sebesar (6,00). Sedangkan untuk hasil penilaian dari rata – rata terendah terdapat di instrumen pernyataan ke tiga, dengan bentuk instrumen pernyataan "Pimpinan saya dengan antusias mendukung partisipasi saya dalam program pelatihan", dengan nilai rata – rata sebesar (5,56) Nilai rata-rata dukungan untuk pelatihan adalah sebesar (5.85) yang masuk dalam rentang kategori interval tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa pegawai secara umum mengharapkan adanya dukungan dari pimpinan untuk mengikuti pelatihan.

Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel mediasi di dalam penelitian ini, dengan jumlah instrumen penelitian sebanyak lima item pernyataan.

Tabel 15. *Output* Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Saya merasa puas dengan spesifikasi pekerjaan saya di BPKD	-	4	11	41	81	37	5.70	Tinggi
		-	8	33	205	486	259		
2	Saya mendapatkan	-	3	8	31	93	39	5.84	Tinggi

No.	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
	penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan di BPKD	-	6	24	155	558	273		
3	Saya mendapatkan pengakuan atas pekerjaan baik yang saya lakukan di BPKD	1	5	5	39	91	33	5.74	Tinggi
		1	10	15	195	546	231		
4	Pekerjaan yang saya lakukan di BPKD mendapatkan pengakuan secara sosial	7	13	15	33	65	41	5.29	Cukup Tinggi
		7	26	45	165	390	287		
5	Saya merasa bangga bekerja di BPKD	-	-	3	24	91	56	6.13	Tinggi
		-	-	9	120	546	392		
Rata-Rata Keseluruhan								5.74	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 15. Penilaian dari instrumen pernyataan dengan persentase nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke lima, dengan pernyataan "Saya merasa bangga bekerja di BPKD", dengan nilai rata – rata sebesar (6,13). Sedangkan untuk nilai rata – rata terendah pada instrumen pernyataan "Pekerjaan yang saya lakukan di BPKD mendapatkan pengakuan secara sosial", dengan nilai rata – rata sebesar (5,29) yang dapat dikategorikan masuk ke dalam penilaian untuk interval kelas cukup tinggi.

Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja adalah sebesar (5.74) yang masuk dalam rentang kategori interval tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di BPKD tinggi, yang berarti bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Variabel Komitmen Pegawai

Tabel 16. *Output* Pernyataan Variabel Komitmen Pegawai

No.	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	-	4	12	31	74	53	5.83	Tinggi
		-	8	36	155	444	371		
2	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	-	2	12	27	77	56	5.91	Tinggi
		-	4	36	135	462	392		
3	Saya merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi	1	2	15	44	71	41	5.65	Tinggi
		1	4	45	220	426	287		
4	Saya merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi	1	3	12	32	83	43	5.76	Tinggi
		1	6	36	160	498	301		
5	Organisasi ini sangat berarti	1	2	4	34	90	43	5.91	Tinggi

No.	Pernyataan	Bobot Penilaian						Mean	Kate-gori
		STS	TS	KS	CS	S	SS		
	bagi saya	1	4	12	170	540	301		
6	Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya	-	3	11	36	82	42	5.78	Tinggi
		-	6	33	180	492	294		
Rata-Rata Keseluruhan								5.81	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Informasi dari Tabel 16. Penilaian dari instrumen pernyataan dengan persentase nilai rata – rata tertinggi terdapat pada instrumen pernyataan ke dua. Dengan pernyataan "Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri", dengan nilai rata – rata sebesar 5,91. Sedangkan untuk hasil penilaian dari rata – rata terendah pada instrumen pernyataan variabel ke tiga, dengan bentuk pernyataan "Saya merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi",dengan nilai rata – rata sebesar (5,65) yang masih masuk dalam kategori penilaian rentang interval rata-rata kelas tinggi.

Nilai rata-rata variabel komitmen pegawai adalah sebesar (5.81) yang masuk dalam rentang kategori interval tinggi. Hal ini juga menunjukkan bahwa komitmen pegawai di BPKD tinggi, yang berarti bahwa pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap BPKD.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 17. Hasil Analisis Regresi Sederhana Pelatihan pada Komitmen Pegawai

No	Variabel Independen	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	
			Hitung	Sig.
1.	*Pelatihan Pegawai* (X1)	.730	14.014	0,000
2.	Konstanta (a)	-		

a. Dependent Variable: Komitmen Pegawai

Hasil pengujian regresi sederhana di atas menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Dengan persamaan regresi sederhana yaitu:

$$Y = 0{,}730\ X + e$$

Langkah pertama ini mendukung Hipotesis 1 (pertama) memberikan kesimpulan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di BPKD kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu.

Tabel 18. Hasil Analisis Regresi Sederhana Pelatihan pada Kepuasan Kerja

No	Variabel Independen	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	
			Hitung	Sig.
1.	*Pelatihan Pegawai* (X1)	.664	11.646	.000
2.	Konstanta (a)	-		

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil pengujian regresi sederhana di atas menunjukkan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan persamaan regresi sederhana yaitu:

M = 0,664 X + e

Langkah kedua ini mendukung Hipotesis 2 (kedua) yang memberikan kesimpulan bahwa pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di BPKD kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu.

Tabel 19. Hasil Analisis Regresi Sederhana Kepuasan pada Komitmen Pegawai

No	Variabel Independen	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	
			Hitung	Sig.
1.	*Kepuasan Kerja* (X1)	.660	11.512	.000
2.	Konstanta (a)	-		

a. Dependent Variable: Komitmen Pegawai

Hasil pengujian regresi sederhana di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Dengan persamaan regresi sederhana yaitu:

Y = 0,660 M + e

Langkah ketiga ini mendukung Hipotesis 3 (ketiga) yang memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di BPKD kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu.

Tabel 20. Hasil Analisis Regresi Sederhana Kepuasan pada Komitmen Pegawai

No	Variabel Independen	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	
			Hitung	Sig.
1.	Pelatihan Pegawai (X1)	.552	7.956	.000

2.	Kepuasan Kerja (M)	.313	4.764	.000
3.	Konstanta (a)	-10.018		

a. Dependent Variable: Komitmen Pegawai

Hasil pengujian regresi linier berganda di atas menunjukkan bahwa pelatihan pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Dengan persamaan regresi linier berganda, yaitu:

Y = 0,522 X + 0,313 M + e

Langkah ketiga ini mendukung Hipotesis 4 (ketiga) yang memberikan kesimpulan bahwa pelatihan pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di BPKD kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu.

Hasil Pengujian Mediasi

Berdasarkan pada tahapan pengujian yang diusulkan Baron & Kenny (1986) diketahui bahwa variabel *mediator* (M) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel *criterion* (Y), yang di lihat dari nilai *critical ratio* sebesar 0.660 (> 1,96) dan *probability* sebesar 0,000 (> 0,05). Menurut Baron dan Kenny (1986) apabila tiga tahapan awal pengujian peran mediasi terbukti signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa uji mediasi terbukti. Dalam tahapan yang keempat, mediasi parsial (*part mediation*) terjadi dalam penelitian ini, karena variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh pelatihan pegawai terhadap komitmen pegawai pada konteks BPKD.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di BPKD. Hal ini berarti bahwa semakin fokus organisasi dalam memberikan pelatihan bagi pegawai akan semakin meningkatkan komitmen kerja pegawai.
2. Pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BPKD. Hal ini berarti bahwa semakin fokus organisasi dalam memberikan pelatihan bagi pegawai akan semakin memampukan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai di BPKD. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi akan semakin meningkatkan komitmen pegawai terhadap BPKD.
4. Kepuasan kerja pegawai memediasi secara parsial pengaruh pelatihan pegawai pada komitmen pegawai di BPKD. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila BPKD fokus dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai melalui program pelatihan yang selanjutnya berimplikasi pada semakin tingginya komitmen pegawai dalam bekerja di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD).

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang didapat, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

Hendaknya BPKD lebih mengutamakan pada peningkatan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan lebih fokus memfasilitasi pelatihan-pelathan yang menunjang kinerja pegawai sehingga akan berimplikasi pada peningkatan komitmen dan kepuasan kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Provinsi Bengkulu itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Aghdasi, S., Kiamanesh, A.R, and Ebrahim, A.N. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 29, 1965 – 1976.

Allen, J. N. and Meyer, P. J. (1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1–18.

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, employee commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3, pp. 43-53.

Bakotik, D.F., and Babic, T (2013). Relationship between working condition and job satisfaction: The case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science,* 4 (2), 206 – 213.

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly,* 12(4), 335–352. doi:10.1002/hrdq.1001

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51* (6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barney, J. B. (1991), 'Firm resource and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.

Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers, 3* (2), 54-68.

Bulut, C., and Culha, O (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development,* 14:4, 309 – 322.

Cohen, A. (2007), 'Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment', *Human Resources Management Review*, 17, 336–54

Hanaysha, J. and Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 272 – 282.

Hedge, J.W., and Borman, W.C. (2012). *The Oxford handbook of working and aging.* Oxford University Press, USA.

Karatepe, O.M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (5), 735 – 752.

Meyer, P. J., Allen, J. N. and Smith, A. C. (1993), 'Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538–51.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–7

Muthuveloo, R. & Rose, R. C (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, Vol. 2 No. 6, pp. 1078-1081

Ocen, E., Francis, K., and Angundaru, G. (2017). "The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction.", *European Journal of Training and Development*, 1 – 16. https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084

Paille, P. (2011). Perceived stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research,* 3 (1), 1 – 14.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974), 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603–9

Porter, L. W., Crampon, W. J. and Smith, F. J. (1976), 'Organizational commitment and managerial turnover', *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87–98

Rae, K (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability, and Performance,* 18 (1), 1 – 32.

Sabuncuoglu, E. T. (2007), 'Analysing of the relationship between training, organizational commitment and intend to leave', *Ege Academic Review*, 7, 2, 613–28

Saif, N.I., and Saleh, A.S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science,* 3 (16), 250 – 257.

Samwel, J.O. (2018). Effect of job satisfaction on employees' commitment and organizational performance - study of solar energy companies in Lakezone Regions, Tanzania. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*. Vol 4, Issue 4, 823 – 835.

Schmidt, S, W. (2010), The Relationship between Job Training and Job Satisfaction: A Review of Literature. International Journal of Adult Vocational Education and Technology, 1(2), 19-28.

Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Edisi 5, Research Method for Business: A. Skill Building Approach. John Wiley @ Sons, New York.

Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). Motivation and leadership at work (6th ed.). New York: McGraw-Hill

Syptak, J.M., Marsland, D.W., and Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6, 26 - 31.

Tabvuma, V., Georgellis, Y., and, Lange, T. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis. *Human Resource Management*. 54 (2):303-321

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418 – 428.