

PENGARUH TRAINING AND DEVELOPMENT, KOMPENSASI DAN PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN DEMAK

Azhar Ahmad Lubis¹, Ibnu Khajar²
azharahmadlubis010801@gmail.com¹, ibnukhajar@unissula.ac.id²
Universitas Islam Sultan Agung

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh training and development, kompensasi, dan performance appraisal system terhadap kinerja pegawai dengan job satisfaction sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dengan seluruh pegawai BKPP Kabupaten Demak sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa training and development, kompensasi, dan performance appraisal system berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Selain itu, job satisfaction berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan training and development, kompensasi yang kompetitif, serta performance appraisal system yang transparan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, BKPP Kabupaten Demak disarankan untuk terus mengembangkan kebijakan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai.

Kata Kunci: Training And Development, Kompensasi, Performance Appraisal System, Job Satisfaction, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of training and development, compensation, and performance appraisal system on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at the Agency for Personnel, Education, and Training (BKPP) of Demak Regency. This research employs an explanatory research design with a quantitative approach. The sampling technique used is a census method, involving all employees of BKPP Demak as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression to examine the relationships among variables. The findings indicate that training and development, compensation, and performance appraisal system have a positive and significant impact on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction serves as an intervening variable that strengthens the influence of these three independent variables on employee performance. The conclusion of this study suggests that enhancing training and development, implementing a competitive compensation system, and ensuring a transparent performance appraisal system can improve both job satisfaction and employee performance. Therefore, BKPP Demak is advised to continuously develop human resource policies to enhance employee effectiveness and productivity.

Keywords: Training And Development, Compensation, Performance Appraisal System, Job Satisfaction, Employee Performance.

1. PENDAHULUAN

Kualitas layanan publik mengacu pada tingkat di mana layanan yang disediakan oleh entitas pemerintah memenuhi atau melebihi harapan para penggunanya.

Kualitas ini mencakup berbagai aspek seperti kecepatan, keakuratan, aksesibilitas, kemudahan penggunaan, dan responsivitas layanan terhadap kebutuhan dan keluhan pengguna. Selain itu, kualitas layanan publik juga menekankan pentingnya penyediaan layanan yang adil, merata, dan tanpa diskriminasi kepada semua anggota masyarakat, memastikan bahwa setiap individu mendapatkan manfaat yang sama dari layanan tersebut (Akhyar, 2023).

Dalam konteks yang lebih luas, peningkatan kualitas layanan publik seringkali dianggap sebagai cerminan dari efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan warga negara, tapi juga pada tingkat kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Kualitas layanan publik yang tinggi dapat mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan publik menjadi tujuan penting dalam agenda reformasi pemerintahan dan pengembangan kebijakan publik (Mahendra, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi. Implementasi kebijakan MSDM yang efektif dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, motivasi, retensi, dan produktivitas pegawai. Kebijakan MSDM mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan manajemen kinerja. Di era globalisasi ini, organisasi dituntut untuk memiliki kebijakan MSDM yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya biasanya telah menguasai pekerjaan karena telah mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kompensasi kerja juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana pegawai berkomitmen dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Serta evaluasi kerja yang merupakan salah satu alat dalam menilai hasil kerja pegawai juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

Produktivitas pegawai merupakan indikator utama keberhasilan implementasi kebijakan Manajemen SDM. Pegawai yang produktif mampu menghasilkan output yang tinggi dengan efisiensi yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan Manajemen SDM yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Di lingkungan pemerintahan, seperti Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Demak, implementasi kebijakan Manajemen SDM yang efektif menjadi sangat krusial untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik.

BKPP Demak atau Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Demak adalah sebuah lembaga pemerintah yang bertugas mengelola administrasi kepegawaian, serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan pemerintahan. Terletak di Jl. Raya Buyaran, Semarang-Demak, Kaligondang, Kaligondang, Kecamatan Karangtengah, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, tujuan utama BKPP adalah untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme PNS melalui program-program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu, BKPP juga berperan dalam perencanaan karir, promosi, mutasi, dan pengembangan karir PNS, serta dalam penilaian kinerja dan pemberian penghargaan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara bahwa setiap aparatur negara wajib melakukan penilaian

kinerja secara periodik setiap bulan nya serta penilaian final pada akhir tahun. BKPP Kabupaten Demak telah melakukan penilaian pegawai yang merupakan gambaran kinerja pegawai dalam satu tahun.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Periodik Pegawai Tahun 2023

No	Bulan	Jumlah				
		Sangat Kurang	Kurang	Butuh Perbaikan	Baik	Sangat Baik
1	Januari	0	0	2	39	9
2	Februari	0	0	3	35	12
3	Maret	0	0	2	40	8
4	April	0	1	2	31	16
5	Mei	0	0	0	44	6
6	Juni	0	1	1	40	8
7	Juli	0	0	4	42	4
8	Agustus	0	2	1	37	10
9	September	0	0	3	33	14
10	Oktober	0	0	1	34	15
11	November	0	1	2	34	13
12	Desemeber	0	0	1	37	12
13	Final	0	1	1	33	15

Sumber : Data Primer, 2024.

Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak tahun 2023, terlihat adanya fluktuasi dalam kategori penilaian, meskipun mayoritas pegawai mendapatkan predikat "Baik" dan "Sangat Baik." Kinerja pegawai mencapai puncaknya pada bulan Mei dengan semua pegawai berada dalam kategori positif, sementara peningkatan jumlah pegawai dalam kategori "Butuh Perbaikan" terlihat pada bulan April dan Agustus. Fluktuasi ini dapat dikaitkan dengan efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang belum merata, sistem kompensasi yang mungkin belum sepenuhnya memotivasi pegawai, serta mekanisme penilaian kinerja yang perlu lebih transparan dan objektif. Oleh karena itu, peningkatan dalam aspek training and development, kompensasi yang lebih kompetitif, dan sistem performance appraisal yang lebih adil sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas serta meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi di sektor publik maupun swasta berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai strategi utama dalam mencapai tujuan institusional. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan memperkuat sistem pelatihan dan pengembangan (training and development), sistem kompensasi yang kompetitif, serta sistem penilaian kinerja (performance appraisal system) yang objektif. Studi empiris menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi ini cenderung memiliki pegawai yang lebih termotivasi dan produktif (Handayani, 2022).

Pelatihan dan pengembangan pegawai (training and development) merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu serta menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Menurut Dessler, pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang diperlukan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan adalah peningkatan kemampuan pegawai untuk menghadapi tanggung jawab masa depan. Pelatihan bersifat jangka pendek dan spesifik, sementara pengembangan lebih berorientasi

pada pertumbuhan karier jangka panjang (Dessler, 2020). Menurut Sinaga dan Sugiyarti (2018), organisasi yang memiliki program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Handoyo dan Assery (2024) kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja serta mempertahankan kinerja optimal dalam organisasi. Studi oleh Ramano et al. (2021) menegaskan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas serta motivasi pegawai, yang berimplikasi langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memiliki peran penting dalam memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai pencapaian mereka serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, maupun insentif finansial (Hilmi, 2023). *Performance appraisal* adalah suatu proses evaluasi terhadap kinerja pegawai untuk mengetahui efektivitas mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi ini dilakukan dengan mengukur aspek kompetensi, keterampilan, dan pencapaian kerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Namun, sistem penilaian yang kurang objektif dapat memicu ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi pegawai (Shoumil, 2017).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sering kali menjadi variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Adriyan (2018) menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja dan kebijakan organisasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kurang puas.

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak merupakan institusi yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia di lingkup pemerintahan daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, kinerja pegawai BKPP mengalami fluktuasi yang dapat dikaitkan dengan efektivitas pelatihan, sistem kompensasi, dan penilaian kinerja yang diterapkan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi BKPP Kabupaten Demak adalah bagaimana melakukan pengaturan manajemen sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Studi oleh Muchsinati (2022) mengidentifikasi bahwa ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dan penilaian kinerja dapat menjadi faktor utama dalam menurunnya kinerja pegawai.

Beberapa penelitian telah membahas pengaruh pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai (Sumaryono, 2023; Pratiwi & Waskito, 2023). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan ini, terutama dalam konteks sektor pemerintahan di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Samsudin et al. (2024) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dalam beberapa penelitian lain, pengaruh tersebut bervariasi tergantung pada industri dan karakteristik tenaga kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan Saputra

(2018) menemukan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor mediasi yang mungkin berperan, seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja. (Saputra, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Budi (2019) menyoroti bahwa meskipun performance appraisal system dirancang untuk meningkatkan produktivitas, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam hal transparansi dan objektivitas sistem penilaian. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hilmi (2023) menemukan bahwa karyawan sering merasa tidak puas dengan metode penilaian kinerja karena kurangnya umpan balik yang jelas dan kesempatan untuk memperbaiki kinerja sebelum hasil akhir diumumkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian (2024) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak semua pegawai merasakan manfaatnya secara langsung, terutama yang tidak mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tugas mereka. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Irmawati (2015) menyoroti bahwa efektivitas pelatihan tergantung pada metode yang digunakan, di mana pelatihan berbasis pengalaman (on-the-job training) lebih efektif dibandingkan pelatihan teori saja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hilmi (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai, tetapi variabel lain seperti motivasi intrinsik masih belum banyak diteliti. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, tetapi penelitian kuantitatif mengenai hal ini masih terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2024) menemukan bahwa digitalisasi dalam performance appraisal system dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi penilaian, tetapi implementasinya masih menghadapi tantangan seperti kurangnya kesiapan organisasi dan resistensi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2020) menyoroti bahwa teknologi dalam pelatihan kerja (e-training) dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, tetapi masih sedikit penelitian yang mengukur dampaknya terhadap kepuasan dan retensi pegawai dalam jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dengan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Secara akademik, penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai hubungan antara pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja dengan kinerja pegawai, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Peningkatan kinerja pegawai di sektor publik akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memiliki dampak yang lebih luas dalam mendukung pembangunan daerah yang lebih baik melalui peningkatan efisiensi birokrasi.

Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya reseach gap dalam literatur yang perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami secara mendalam bagaimana job satisfaction berfungsi sebagai variabel mediasi pada ketiga hubungan ini. Dengan

demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut yang dapat menguji hubungan tersebut dalam konteks yang lebih luas atau spesifik, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan kontekstual terkait peran job satisfaction dalam memediasi pengaruh training and development, kompensasi dan performance appraisal system terhadap kinerja pegawai.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah explanatory research. Menurut Sugiyono (2006), penelitian explanatory mengacu pada hubungan kausal antara variabel-variabel yang berpengaruh terhadap hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi dan menjelaskan bagaimana variabel-variabel tersebut saling terkait. Studi ini akan menguji hubungan antara training and development, kompensasi dan performance appraisal sebagai variabel independen, serta dampaknya terhadap kinerja job satisfaction berfungsi sebagai variabel mediasi.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi dan menjelaskan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana job satisfaction memediasi hubungan tersebut. Penelitian explanatory research tidak hanya memberikan gambaran mengenai hubungan antar variabel, tetapi juga berusaha menjelaskan mengapa hubungan tersebut terjadi. Dengan mengembangkan rumusan hipotesis yang jelas, studi ini diharapkan dapat memberikan inspirasi yang mendalam tentang dinamika yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak, serta menawarkan rekomendasi strategis yang relevan untuk meningkatkan training and development, kompensasi dan performance appraisal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Training and Development Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Job Satisfaction

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sering digunakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Menurut Wexley dan Yukl (dalam Mangkunegara, 2009:43), istilah "pelatihan" digunakan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas, sedangkan "pengembangan" ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen. Dr. Robert O. Brinkerhoff menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah proses yang melibatkan aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Faktor-faktor seperti kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program pelatihan dan pengembangan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan mengikuti pelatihan yang relevan, pegawai dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam bekerja. Hal ini menciptakan perasaan dihargai dan meningkatkan motivasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan di BKPP Kabupaten Demak telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Melalui berbagai pelatihan teknis, seminar, dan workshop yang diselenggarakan secara berkala, pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan adanya program ini, pegawai tidak hanya memahami tugas secara lebih mendalam tetapi juga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Selain itu, BKPP Kabupaten Demak juga menerapkan sistem evaluasi terhadap program pelatihan yang dilakukan. Evaluasi ini mencakup asesmen sebelum dan sesudah pelatihan guna mengukur peningkatan kompetensi pegawai. Dengan metode ini, efektivitas program dapat terus ditingkatkan sehingga hasilnya lebih optimal dalam mendukung kinerja organisasi. Pelatihan yang diberikan juga disesuaikan dengan kebutuhan pegawai berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui aplikasi SI JARI AKPK dan SI BUDI.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Hanifah et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Juwita (2019) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Investasi dalam program pelatihan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Job Satisfaction

Kompensasi dan kepuasan kerja adalah dua variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan. Kompensasi didefinisikan sebagai imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Dessler (2017), kompensasi mencakup semua bentuk bayaran atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan.

Sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program kompensasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. BKPP Kabupaten Demak telah menerapkan berbagai bentuk kompensasi, baik finansial seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Hanifah et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Juwita (2019) menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya implementasi program kompensasi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Implementasi program kompensasi di BKPP Kabupaten Demak tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Investasi dalam program kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Performance Appraisal Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Job Satisfaction

Sistem penilaian kinerja (performance appraisal system) adalah proses evaluasi yang sistematis terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menentukan langkah-langkah pengembangan selanjutnya. Kepuasan kerja (job satisfaction) merujuk pada perasaan positif atau menyenangkan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karir, dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh organisasi.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. BKPP Kabupaten Demak telah menerapkan sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif, yang memungkinkan pegawai memahami standar kinerja yang diharapkan dan menerima umpan balik yang konstruktif. Melalui penilaian kinerja yang adil, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan dialog kinerja yang membuat atasan langsung mampu menilai dengan obyektif kinerja yang dilakukan. Selain itu dilaksanakan penilaian kinerja secara periodik tiap bulan nya untuk melakukan evaluasi hasil kinerja sehingga pada periode berikutnya dapat dilakukan perbaikan sehingga pada penilaian final di akhir tahun mampu mendapatkan nilai baik.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Karimi et al. (2011) menemukan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan di organisasi internasional nirlaba. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gani Syabani et al. (2024), yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjarangan.

Dengan demikian, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif di BKPP Kabupaten Demak tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi pegawai, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sistem penilaian kinerja yang transparan, objektif, dan adil memastikan bahwa pegawai

merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Training and Development Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Menurut Dessler (2015), pelatihan adalah proses pengajaran keterampilan yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan untuk tugas-tugas di masa depan. Mangkunegara (2013) menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem pelatihan dan pengembangan SDM telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan membantu pegawai meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial, sehingga mereka lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas. Selain itu, pengembangan karir yang dirancang dengan baik memberikan motivasi bagi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Amrin dan Darwis (2023) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. Demikian pula, Mintawati et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayanan jasa. Hasil-hasil ini menegaskan pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Implementasi program pelatihan di BKPP Kabupaten Demak mencakup berbagai aspek, seperti peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kompetensi manajerial, dan pembinaan soft skills. Program-program ini dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif, memastikan relevansi materi dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, evaluasi pasca-pelatihan dilakukan untuk menilai efektivitas program dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Secara keseluruhan, sistem pelatihan dan pengembangan yang efektif di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus berinvestasi dalam program-program ini, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan strategis organisasi.

Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Kompensasi merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap

organisasi. Menurut Hameed (2009), kompensasi adalah output dan manfaat yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, upah, dan penghargaan lainnya sebagai pertukaran moneter untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dessler (2017) menambahkan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga insentif, bonus, dan tunjangan lain yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem kompensasi yang efektif telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif

mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Kompensasi yang memadai juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan di BKPP Kabupaten Demak mendukung temuan ini. Studi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kompensasi secara positif mempengaruhi kinerja pegawai, dengan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Implementasi kompensasi di BKPP Kabupaten Demak melibatkan beberapa strategi, antara lain penyesuaian tunjangan kinerja sesuai dengan tingkat kelas jabatan, pemberian insentif berdasarkan pencapaian kinerja, serta penyediaan tunjangan yang relevan dengan kebutuhan pegawai. Selain itu, transparansi dalam proses penentuan dan distribusi kompensasi juga dijaga untuk memastikan keadilan dan menghindari ketidakpuasan di kalangan pegawai. Dengan pendekatan ini, BKPP Kabupaten Demak berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik mereka.

Selain itu, BKPP Kabupaten Demak juga menerapkan program pengakuan non-finansial sebagai bagian dari sistem kompensasi, seperti penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karir, dan pengakuan publik atas kontribusi pegawai. Meskipun tidak berbentuk finansial, bentuk kompensasi ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja pegawai. Dengan menggabungkan kompensasi finansial dan non-finansial, BKPP Kabupaten Demak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Secara keseluruhan, penerapan sistem kompensasi yang komprehensif dan adil di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pegawai, BKPP Kabupaten Demak dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Performance Appraisal Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Sistem penilaian kinerja (performance appraisal system) adalah proses formal dan terstruktur yang digunakan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim dalam melaksanakan tugas mereka. Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian ini penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan kinerja mereka.

Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif telah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. BKPP Kabupaten Demak telah mengadopsi aplikasi e-Kinerja untuk memfasilitasi proses penilaian kinerja pegawai. Aplikasi ini membantu dalam penyusunan Sasaran Kinerja

Pegawai (SKP) yang didasarkan pada indikator kinerja perangkat daerah dan disetujui oleh atasan langsung. Dengan sistem ini, penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan terukur, sehingga pegawai memahami dengan jelas ekspektasi dan target yang harus dicapai.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Studi yang dilakukan di lingkungan Badan Diklat Kabupaten Demak menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, penelitian tersebut juga menemukan

bahwa beberapa pegawai belum sepenuhnya memahami tujuan dari penilaian kinerja, yang dapat menghambat efektivitas sistem tersebut.

Implementasi penilaian kinerja di BKPP Kabupaten Demak melibatkan beberapa langkah penting. Pertama, penetapan capaian kinerja organisasi yang terdiri atas penetapan capaian kinerja periodik dan tahunan. Selanjutnya, penyusunan SKP oleh pegawai yang disesuaikan dengan indikator kinerja perangkat daerah. Proses ini memastikan bahwa setiap pegawai memiliki tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik dan menentukan area yang memerlukan perbaikan.

Untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang tujuan penilaian kinerja, BKPP Kabupaten Demak perlu memberikan sosialisasi dan pelatihan terkait pentingnya penilaian kinerja. Dengan pemahaman yang baik, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dan berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Selain itu, transparansi dalam proses penilaian kinerja juga penting untuk memastikan keadilan dan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem yang diterapkan.

Secara keseluruhan, implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif di BKPP Kabupaten Demak telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem yang ada, serta memastikan pemahaman dan partisipasi aktif dari seluruh pegawai, BKPP Kabupaten Demak dapat mencapai tujuan strategisnya dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Job Satisfaction Berpengaruh Positif Signifikan Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Pengaruh Training and Development, Kompensasi Dan Performance Appraisal Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Variabel ini sering digunakan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh antara faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja berfungsi menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen, memperkuat atau melemahkan pengaruh tersebut.

Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, implementasi program pelatihan dan pengembangan yang efektif, pemberian kompensasi yang adil, dan sistem penilaian kinerja yang transparan telah berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Program pelatihan yang relevan membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan terhadap pekerjaan. Kompensasi yang kompetitif memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka, sementara penilaian kinerja yang adil memberikan umpan balik konstruktif yang mendorong pengembangan profesional.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan di BKPP Kabupaten Demak dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik pegawai dan organisasi. Dengan menyediakan peluang pengembangan yang sesuai, pegawai merasa didukung dalam pertumbuhan karir mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, BKPP memastikan bahwa kompensasi yang diberikan sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi pegawai, yang menambah rasa penghargaan dan kepuasan. Sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil juga memastikan bahwa pegawai menerima umpan balik yang berguna untuk pengembangan profesional mereka.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui inisiatif-inisiatif tersebut, BKPP Kabupaten Demak berhasil meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Mereka juga lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dengan memfokuskan pada faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, BKPP dapat mencapai peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya mendukung peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Ismail et al. (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia dan kinerja kerja karyawan di sektor pendidikan tinggi. Demikian pula, Juliarti et al. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Dengan terus memprioritaskan inisiatif yang meningkatkan kepuasan kerja, BKPP dapat memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Job Satisfaction Memediasi Pengaruh Training and Development Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development) adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.

Menurut Noe et al. (2017), pelatihan dan pengembangan yang efektif membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) mengacu pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Kinerja Pegawai adalah tingkat pencapaian tugas yang ditetapkan oleh organisasi yang diukur berdasarkan standar tertentu. Dessler (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Urbani et al. (2023) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada retensi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan.

Pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur sipil negara. Misalnya, pada September 2024, BKPP Kabupaten Demak menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk mengevaluasi Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) tahun 2024.

Pelatihan yang diberikan oleh BKPP Kabupaten Demak tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis pegawai tetapi juga memberikan mereka rasa dihargai dan diperhatikan

oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Urbani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pengembangan yang mereka terima cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja pegawai. Mahardika et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Dalam konteks BKPP Kabupaten Demak, ketika pegawai merasa puas dengan pelatihan yang mereka terima, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Job Satisfaction Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi, yang dapat berupa finansial maupun non- finansial. Menurut Milkovich et al. (2014), kompensasi mencakup semua bentuk pengembalian finansial dan layanan atau manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Kinerja Pegawai mengacu pada seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Dessler (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Saraswati et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem kompensasi dirancang untuk memberikan penghargaan yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai. Selain gaji pokok, pegawai menerima berbagai tunjangan dan insentif berdasarkan kinerja dan masa kerja. Misalnya, BKPP memberikan tunjangan kinerja bagi pegawai yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan, serta insentif bagi mereka yang berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompensasi yang kompetitif dan adil di BKPP Kabupaten Demak telah meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka, yang meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Saraswati et al. (2019) menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Saraswati et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks BKPP Kabupaten Demak, pegawai yang puas dengan kompensasi yang mereka terima cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa termotivasi dan dihargai oleh organisasi.

Job Satisfaction Memediasi Pengaruh Performance Appraisal Terhadap Kinerja Pegawai

Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Dessler (2017), penilaian kinerja adalah prosedur yang melibatkan penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi mereka untuk menghilangkan kinerja yang buruk atau terus berkinerja di atas standar.

Penilaian kinerja yang efektif dapat memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, membantu mereka memahami area yang perlu ditingkatkan, dan mengakui pencapaian mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Hariadi et al. (2025) menemukan bahwa penilaian kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penilaian kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses penilaian ini melibatkan evaluasi terhadap pencapaian tugas, kompetensi, dan perilaku kerja. Umpan balik yang diberikan selama proses penilaian membantu pegawai memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Penilaian kinerja yang adil dan transparan di BKPP Kabupaten Demak memberikan rasa keadilan dan penghargaan kepada pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kinerja mereka dievaluasi secara objektif dan mendapatkan pengakuan yang layak, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hariadi et al. (2025) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja pegawai. Penilaian kinerja yang efektif meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Hariadi et al. (2025) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan studi dan pembahasan yang telah dilakukan terkait pengaruh training and development, kompensasi, dan performance appraisal system, terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh job satisfaction di BKPP Kabupaten Demak, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan (training and development) yang diterapkan di BKPP Kabupaten Demak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (job satisfaction) pegawai. Pegawai yang mendapatkan pelatihan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik. Selain itu, pelatihan yang relevan dengan tugas pegawai juga meningkatkan motivasi kerja karena mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Dengan meningkatnya kompetensi pegawai, mereka lebih nyaman dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka.
2. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif di BKPP Kabupaten Demak memiliki hubungan positif dan signifikan

terhadap job satisfaction. Ketika pegawai merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang setimpal dengan usaha yang dikeluarkan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.

3. Sistem penilaian kinerja (performance appraisal) yang diterapkan di BKPP Kabupaten Demak juga berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan memberikan kejelasan mengenai ekspektasi organisasi terhadap pegawai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan karier. Pegawai yang merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara adil dan berbasis prestasi akan lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini juga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal.
4. Training and Development yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik mampu bekerja lebih efisien dan produktif. Program pelatihan yang terarah juga membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan prosedur kerja, sehingga meningkatkan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.
5. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kompensasi yang layak tidak hanya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena adanya dorongan untuk mencapai target kerja yang ditetapkan.
6. Performance Appraisal System yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Evaluasi yang objektif memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memahami kelebihan dan kekurangan mereka, serta memperoleh umpan balik untuk perbaikan. Dengan sistem penilaian yang transparan, pegawai lebih terdorong untuk bekerja secara optimal agar dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi.
7. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) memainkan peran sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara training and development, kompensasi, serta performance appraisal system terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi langsung oleh pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja, tetapi juga melalui kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pelatihan yang diterima, sistem kompensasi yang adil, dan evaluasi kinerja yang objektif cenderung lebih termotivasi dan bekerja lebih optimal.
8. Training and development tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui peningkatan job satisfaction mereka. Pegawai yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan keterampilan mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Kompensasi yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga melalui peningkatan job satisfaction. Pegawai yang menerima kompensasi yang layak merasa lebih dihargai dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan ini mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Performance appraisal system yang transparan dan adil tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai,

tetapi juga melalui kepuasan kerja mereka. Pegawai yang merasa bahwa kinerja mereka dinilai secara objektif lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. BKPP Kabupaten Demak perlu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Program pelatihan sebaiknya tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Perlu adanya evaluasi berkala terhadap efektivitas pelatihan agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan organisasi.
2. BKPP Kabupaten Demak sebaiknya melakukan benchmarking dengan instansi lain untuk memastikan sistem kompensasi yang diberikan sesuai dengan standar yang berlaku. Selain gaji dan tunjangan, perlu dipertimbangkan pemberian insentif berbasis kinerja agar pegawai lebih termotivasi dalam bekerja. Transparansi dalam sistem pemberian kompensasi harus ditingkatkan untuk menghindari ketidakpuasan pegawai.
3. BKPP Kabupaten Demak perlu menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang jelas dan dapat diukur secara objektif. Feedback yang diberikan kepada pegawai setelah penilaian kinerja harus lebih mendetail, mencakup kelebihan serta area yang perlu diperbaiki. Meningkatkan penggunaan teknologi dalam sistem penilaian kinerja agar lebih efektif, akurat, dan mengurangi subjektivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Equity Theory of Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 1(1).
- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *Esensi : Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1-14.
- Adriyan, R. M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Indonesia*, 1(1), 1-12. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10106>
- Akhyar. (2023). Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Mengenai Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Penkomi Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(2), 103- 113. <https://doi.org/https://doi.org/10.33627/pk.62.1246>
- Andriani, C. (2020). Pemberian Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal FEB UM Bengkulu*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/gnhx4>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Budi, A. A. (2019). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Eastparc Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1-15.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson Education.
- Guest, D. . (2017). *uman Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework*. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

- Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 170–181.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2427>
- Handayani, R. K. (2022). Employee Performance Analysis Based on Human Resources Management Practices in Private Hospital in Surakarta. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 37(1), 109–126.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24856/mem.v27i01.2428>
- Handoyo, T. dan A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi serta Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bapas Kelas I Yogyakarta. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 2(3), 621–631.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc. Hilmi, A. N. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja
- Irmawati, A. (2015). Peran Human Resource Development (HRD) dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT. Yanasurya Bhaktipersada. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 18(2), 123–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.30649/aamama.v18i2.39>
- Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 1–18.
- Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1–14. [dspace.uui.ac.id/123456789/48064](https://doi.org/https://doi.org/10.24856/dui.v1i1.48064)
- Latifah, S. W. (2020). Pengembangan Indikator Penilaian Kinerja Penerapan Faktor Lingkungan Supply Chain UMKM. *Performance : Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24929/feb.v10i1.968>
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Maharani, E. P. (2024). Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Perdagangan, Kementerian Perdagangan. *Jurnal Ekonmania*, 10(3), 20–29.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29062/ekomania.v10i3.37>
- Mahendra, L. D. (2018). Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, 14(3), 1–16.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Meilani, R. I. (2021). Studi Kasus Sistem Kompensasi Guru Honorer di Indonesia.
- Muchsinati, E. S. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Hotel Berbintang di Batam. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis E- QIEN*, 9(22), 180–187.
<https://doi.org/https://doi.org/10.34308/eqien.v9i2.365>
- Nurwati, S. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Kompensasi dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora, Dan Politik*, 1(2), 235–264.
<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i2>
- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dengan Intervening Prestasi Kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 57–68.
- Ramano, Angga, W. P. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karier Dan Kompensasi (Studi pada Karyawan Bank BJB se-Kantor Wilayah Regional IV Banten). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v5i1.11537>
- Rivai, Z. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rizka Shoumil Ilhami, D. R. (2017). Pengukuran Risiko Kerja dan Lingkungan Fisik pada Departemen IT dengan Menggunakan Metode Rapid Office Strain Assessment (ROSA). *Jurnal Optimalisasi Sistem Industri*, 16(2), 150–157.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

- Samsudin. (2024). Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen*, 8(1), 2124–2131.
- Saputri, A. N. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Solo. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 9–23.
- Sinaga, E., & Sugiyarti, G. (2018). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, 1(2), 1–10.
<https://www.academia.edu/download/101777974/249338011.pdf>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Subakti, M. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Karyawan Bank. *Dar El-Falah. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, Keagamaan, Dan Humaniora*, 1(1), 1–7.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S., & Hahim, M. (2014). The impact of training and development on employees' performance and productivity: A case study of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86–98.