



Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro

Novia Dwiyanawati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Chandra Kartika

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Subijanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: noviadwiyanawati@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the work environment, compensation, job satisfaction, and productivity of civil servants (ASN) at the Education Office of Bojonegoro Regency, as well as to analyze the influence of work environment and compensation on productivity through job satisfaction. Using explanatory research with a quantitative approach, the study involved all 46 employees through census sampling. The findings reveal that employees' perceptions of compensation, job satisfaction, and productivity are categorized as high, while the work environment is moderately high. Both work environment and compensation significantly affect job satisfaction. Compensation and job satisfaction significantly affect productivity, whereas the work environment has no significant effect on productivity. Furthermore, job satisfaction does not mediate the relationship between work environment and productivity but successfully mediates the effect of compensation on productivity. These results highlight the strategic role of compensation and job satisfaction in enhancing ASN performance.*

Keywords: *Work Environment; Compensation; Job Satisfaction; Productivity*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, serta produktivitas ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro, sekaligus menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Dengan metode *explanatory research* dan pendekatan kuantitatif, penelitian melibatkan seluruh pegawai (46 orang) melalui sensus sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kompensasi, kepuasan kerja, dan produktivitas berada pada kategori tinggi, sementara lingkungan kerja cukup tinggi. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas, namun mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap produktivitas secara signifikan.

Kata Kunci: *Lingkungan Kerja; Kompensasi; Kepuasan Kerja; Produktivitas*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi karena memiliki keunikan berupa akal, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang tidak dimiliki faktor produksi lain. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM secara optimal sangat diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, kinerja pegawai masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya tanggung jawab, minimnya inisiatif, rendahnya keterlibatan dalam kegiatan organisasi, hingga kecenderungan mengutamakan urusan pribadi saat jam kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kepuasan kerja, pelatihan, dan kepemimpinan, perlu ditelaah lebih mendalam guna memperbaiki kualitas kinerja pegawai. Penelitian oleh Murtiningsih (2020), Nalle et al. (2021), dan Wicaksono et al. (2022) telah menegaskan bahwa pelatihan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Jopanda (2021) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan menjadi salah satu instrumen penting untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugas (Supriyadi et al., 2023). Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa pelatihan efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, karena pegawai merasa lebih kompeten sekaligus dihargai oleh organisasi (Asri & Chanada, 2023; Murtiningsih, 2020; Nalle et al., 2021; Wicaksono et al., 2022). Sebaliknya, kurangnya kesempatan pelatihan dapat menurunkan kinerja karena pegawai merasa tidak siap menghadapi tantangan baru. Namun, adanya temuan berbeda terkait faktor kepemimpinan Jopanda (2021) menunjukkan kesenjangan penelitian yang penting dikaji lebih lanjut. Dalam konteks Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, penelitian mengenai efektivitas pelatihan perlu memperhatikan kondisi lokal dan karakteristik organisasi agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam kepuasan kerja sekaligus kinerja pegawai dalam organisasi (Rubiantoro et al., 2025). Gaya kepemimpinan yang tepat, seperti kepemimpinan transformasional, mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan inspirasi, serta memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dengan berfokus pada pemberdayaan, pengembangan nilai-nilai bersama, dan pencapaian tujuan organisasi secara kolektif (Indriasari & Utari, 2020). Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai dapat meningkatkan loyalitas, rasa tanggung jawab, dan inisiatif kerja pegawai sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Baskara & Bangun, 2024; Hajjali et al., 2022; Ningrum & Purnamasari, 2022) maupun kinerja pegawai (Hidayat et al., 2023; Kumalasari & Efendi, 2022). Namun, beberapa temuan berbeda juga tercatat, seperti penelitian Hariyanti (2022) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan, serta Jopanda (2021) yang mencatat bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya gap penelitian yang penting untuk dikaji lebih lanjut, terutama terkait faktor-faktor yang dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Dalam konteks Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, kajian lebih mendalam diperlukan dengan mempertimbangkan kondisi lokal dan karakteristik organisasi untuk memahami sejauh mana efektivitas kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi penting yang menghubungkan pelatihan dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai, karena mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk penghargaan, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan diri (LismawatiHK et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dan kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Asri & Chanada, 2023; Kumalasari & Efendi, 2022; Setiawan et al., 2021; Yuliyanti et al., 2020). Namun, terdapat pula temuan berbeda, seperti penelitian Awwali et al. (2024) yang mencatat bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya gap penelitian, terutama terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau moderasi dalam hubungan antara pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menggali faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja, khususnya di lingkungan Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pelatihan, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta menguji pengaruh langsung

maupun tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Secara khusus, penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh keduanya terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Artinya, apa yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mencerminkan seberapa baik pekerjaan tersebut diselesaikan (Mathis & Jackson, 2019). Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan setelah seseorang menjalankan tugas dan peranannya dalam organisasi (Khafid et al., 2024). Kinerja produktif mencerminkan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi. Kinerja ini dapat dicapai melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, yaitu pengelolaan dan pendayagunaan individu di dalam dunia kerja secara maksimal (Rakhmawati et al., 2024; Rubiantoro et al., 2025). Hal ini bertujuan tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk pengembangan individu dalam jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia yang efektif akan mendukung pencapaian kinerja yang optimal bagi seluruh anggota organisasi (Mangkunegara, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting bagi setiap karyawan karena terbukti memberikan manfaat besar, baik bagi kepentingan individu maupun organisasi (Purwono et al., 2023). Kepuasan kerja bagi setiap orang bersifat relatif, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut (Wibowo, 2019) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Luthans, 2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dinilai penting.

Kepemimpinan

Rivai (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin untuk memotivasi tim. Thoha (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin saat berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, seperti yang telah dia pelajari atau amati.

Pelatihan

Kasmir (2019) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku karyawan. Sedangkan Mangkunegara (2020) menjelaskan pelatihan sebagai pendidikan jangka pendek dengan pendekatan yang sistematis, di mana karyawan non-manajerial mempelajari keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan merupakan upaya terencana dan sistematis yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan pengetahuan,

perilaku, dan sikap kerja karyawan (Utari, 2021). Dengan demikian, pelatihan memiliki peran strategis dalam membentuk kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, baik dalam bentuk korelasi maupun pengaruh langsung maupun tidak langsung. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengumpulkan data dalam bentuk angka yang dapat dianalisis secara statistik, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih objektif dan terukur mengenai hubungan antara pelatihan, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antarvariabel secara empiris dan terukur.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 70 orang. Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2019), populasi merupakan wilayah generalisasi yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Dari populasi tersebut, sampel penelitian ditentukan sebanyak 70 orang dengan teknik sensus sampling, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Metode ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga memungkinkan untuk dilakukan penelitian terhadap keseluruhan anggota populasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuesioner dan studi pustaka. Kuesioner disusun dalam bentuk angket dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju,” yang diberikan kepada pegawai di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Sementara itu, studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai literatur, buku, maupun penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Kedua teknik ini diharapkan dapat memberikan data empiris sekaligus memperkuat dasar teoritis penelitian.

Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). SEM dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten yang kompleks, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta *inner model* untuk menguji hubungan antarvariabel laten. Uji validitas dilakukan melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas diuji dengan *composite reliability*. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* untuk menilai signifikansi pengaruh antarvariabel. Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan mendalam terkait pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya melalui perhitungan rata-rata skor setiap pernyataan dengan menggunakan skala Likert 1–5. Rentang skala ditentukan berdasarkan nilai terbesar dikurangi nilai terkecil kemudian dibagi jumlah kategori, sehingga diperoleh interval sebesar 0,80. Dengan demikian, kategori penilaian variabel penelitian terbagi menjadi lima, yaitu 1.00–1.79 (sangat

tidak baik), 1.80–2.59 (kurang baik), 2.60–3.39 (cukup baik), 3.40–4.19 (baik), dan 4.20–5.00 (sangat baik). Hasil analisis deskriptif tersebut disajikan lebih lanjut pada Tabel berikut.

Tabel 1. Descriptive Statistics

No.	Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kategori
1	Kinerja	2.40	5.00	4.33	0.61	Sangat Baik
2	Kepuasan	2.00	5.00	4.40	0.72	Sangat Baik
3	Pelatihan	2.40	5.00	4.39	0.71	Sangat Baik
4	Kepemimpinan	2.17	5.00	4.30	0.65	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Berdasarkan perhitungan rentang skala Likert 1-5 dengan interval 0.8, seluruh variabel penelitian menunjukkan hasil yang sangat positif. Variabel Pelatihan memperoleh skor rata-rata 4.39 (kategori Sangat Tinggi), dengan indikator tertinggi pada kejelasan tujuan pelatihan (X11, skor 4.43) dan terendah pada kenyamanan interaksi peserta (X15, skor 4.31). Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan telah berhasil memenuhi kebutuhan pegawai, meskipun masih perlu peningkatan dalam metode interaksi kelompok.

Variabel Kepemimpinan dengan skor 4.30 (Sangat Tinggi) menunjukkan kekuatan utama pada keterbukaan pemimpin terhadap masukan (X25, skor 4.56). Namun, aspek hubungan kerja tim (X22, skor 4.07) menjadi area yang perlu perhatian khusus. Temuan ini menggambarkan gaya kepemimpinan partisipatif yang sudah baik, tetapi masih memerlukan penguatan dalam membangun kolaborasi tim yang lebih efektif.

Pada variabel Kepuasan Kerja (skor 4.40, Sangat Tinggi), sistem remunerasi (Z1, skor 4.59) menjadi faktor paling memuaskan. Sementara itu, dukungan rekan kerja (Z4, skor 4.30) menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan. Data ini mengkonfirmasi bahwa kebijakan kompensasi telah menjadi daya tarik utama, meski sistem pendukung peer group masih perlu diperkuat.

Secara keseluruhan, keempat variabel penelitian berada pada kategori Sangat Tinggi, membuktikan efektivitas sistem manajemen di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Namun, beberapa area khusus memerlukan perhatian lebih, terutama optimalisasi metode kolaborasi tim dan peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen yang tersebar antara nol hingga satu.

Tabel 2. R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan	0.796	0.790
Kinerja	0.879	0.874

Sumber: Analisis data (2025) diolah

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variabilitas konstruk Kinerja sebesar 89.8%, dan sisanya dapat diterangkan oleh konstruk lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Kepemimpinan dan Pelatihan mampu menjelaskan variabilitas konstruk Kepuasan Kerja sebesar 91.9%, dan sisanya dapat diterangkan oleh konstruk lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini.

Effect Size

Effect Size digunakan untuk menunjukkan apakah variabel laten endogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten eksogen. Ketentuan *Effect Size* yaitu apabila diperoleh nilai F^2 lebih dari nol dimana hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *Effect Size* yang cukup pada variabel laten, namun apabila diperoleh nilai F^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *Effect Size* yang cukup.

Tabel 3. Effect Size (F^2)

Hubungan Antarvariabel	Nilai f^2	Kategori
Pelatihan → Kepuasan Kerja	0.619	Menengah
Pelatihan → Kinerja	0.001	Tidak Signifikan*
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.257	Menengah
Kepemimpinan → Kinerja	0.032	Kecil
Kepuasan Kerja → Kinerja	1.137	Besar

Sumber: Analisis data (2025) diolah

Berdasarkan hasil analisis *effect size* (f^2), penelitian ini mengungkapkan kekuatan pengaruh yang bervariasi antar variabel. Kategori atau parameter dari F^2 yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah, dan besar). Hubungan terkuat ditemukan pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan nilai f^2 1.137 (kategori besar). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai. Nilai ini jauh melampaui batas kategori besar (≥ 0.35), mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor determinan utama kinerja di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

Pengaruh menengah teridentifikasi pada dua hubungan: (1) Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja ($f^2=0.619$) dan (2) Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ($f^2=0.257$). Temuan ini mengungkap bahwa program pelatihan memiliki dampak yang cukup kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, bahkan lebih besar dibanding pengaruh kepemimpinan. Namun keduanya tetap termasuk dalam kategori pengaruh yang berarti secara praktis.

Pengaruh kecil terlihat pada hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja ($f^2=0.032$). Nilai yang relatif rendah ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terbatas secara langsung terhadap peningkatan kinerja. Yang menarik, Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja ternyata tidak signifikan ($f^2=0.001$), mengindikasikan bahwa pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi harus melalui mediator berupa kepuasan kerja.

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada *path coefficients* dengan mengevaluasi berdasarkan nilai *Original sample*, t-statistic, dan p-value. *Original sample* digunakan untuk melihat arah hubungan hipotesis, yaitu positif atau negatif. Sedangkan t-statistics dan p-value digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen pada variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Path coefficients Direct Effect

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t	P-Value	Signifikansi
Pelatihan → Kepuasan Kerja	0.573	5.139	0.000	Signifikan
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.369	3.097	0.002	Signifikan
Pelatihan → Kinerja	0.027	0.358	0.720	Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja	0.112	1.196	0.232	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja	0.820	7.313	0.000	Signifikan

Sumber: Analisis data (2025) diolah

Berdasarkan Tabel 4 tersebut di atas, berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji langsung antar variabel, yakni sebagai berikut:

- a. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)
Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.573, nilai t-statistik 5.139, dan p-value 0.000. Karena p-value < 0.05, maka H1 yang menyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan akan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.
- b. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)
Kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0.369, t-statistik 3.097, dan p-value 0.002. Dengan p-value < 0.05, H2 yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
- c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)
Pelatihan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0.027, t-statistik 0.358, dan p-value 0.720. Karena p-value > 0.05, maka H3 yang menyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ditolak. Artinya, pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.
- d. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)
Kepemimpinan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0.112, t-statistik 1.196, dan p-value 0.232. Dengan p-value > 0.05, H4 yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja.
- e. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)
Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0.820, t-statistik 7.313, dan p-value 0.000. Karena p-value < 0.05, maka H5 yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diterima. Temuan ini menguatkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian Pengaruh Mediasi

Pengujian variabel mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan parameter path antar variabel laten melalui total *Indirect Effect* dengan melihat nilai *Original sample*, t-statistic, dan p-value. Item pengukuran yang dikatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 pada taraf signifikansi p-value 5%.

Tabel 5. Hasil Path Specific Indirect Effect

Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur	Nilai t	P-Value	Signifikansi
Pelatihan → Kepuasan → Kinerja	0.470	4.747	0.000	Signifikan
Kepemimpinan → Kepuasan → Kinerja	0.303	2.729	0.007	Signifikan

Sumber: Analisis data (2025) diolah

Berdasarkan Tabel 5 tersebut di atas, berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji pengaruh mediasi, sebagai berikut:

- a. Pada hipotesis ketujuh (H6) yang menguji pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.470 dengan nilai t-

statistik 4.747. Nilai p-value $0.000 < 0.05$ membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja bersifat signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis H6 yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan diterima.

- b. Pada hipotesis keenam (H7) yang menguji pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja, hasil analisis menunjukkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.303 dengan t-statistik 2.729. Nilai p-value $0.007 < 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja juga signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis H7 yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan dapat diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro ($\beta=0.654$, $p<0.01$). Hal ini terlihat dari 61,4% responden yang sangat setuju bahwa tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, 58,6% menilai instruktur kompeten, serta 54,3% menyatakan metode pelatihan efektif. Selain itu, 51% responden merasa nyaman berinteraksi selama pelatihan, menunjukkan bahwa program yang terstruktur tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menciptakan pengalaman belajar yang positif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nalle et al. (2021) dan Wicaksono et al. (2022) yang menegaskan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara signifikan.

Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro meskipun dengan koefisien lebih kecil dibanding pelatihan ($\beta=0.319$, $p<0.05$). Hal ini terutama didorong oleh gaya kepemimpinan partisipatif, di mana 70% responden sangat setuju bahwa pimpinan mau mendengarkan masukan, serta 38,6% yang sangat setuju bahwa tujuan kerja disampaikan dengan jelas. Namun, pengaruh yang relatif kecil dapat disebabkan oleh variasi persepsi pegawai, karena hanya 31,4% yang sangat setuju efektivitas kerja tim berjalan baik dan 24,3% yang menilai kepercayaan pimpinan masih sekadar cukup. Pola kepemimpinan ini menunjukkan adanya kekuatan dalam pemberdayaan pegawai, tetapi konsistensi penerapannya masih perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Baskara & Bangun (2024) namun berbeda dengan Hariyanti (2022), sehingga menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konsistensi praktik di seluruh level organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0.339$, $p>0.05$), melainkan berpengaruh melalui kepuasan kerja sebagai mediator dengan koefisien sebesar 0.470 yang signifikan. Hasil ini dapat dijelaskan oleh adanya *time lag* sehingga manfaat pelatihan baru terlihat dalam jangka waktu tertentu, serta masih adanya 13% responden yang hanya cukup setuju dengan relevansi materi pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro lebih efektif meningkatkan aspek psikologis berupa kepuasan kerja dibanding langsung memengaruhi produktivitas, sejalan dengan karakteristik pekerjaan birokratis di instansi pemerintah. Hal ini mendukung penelitian Larengkeng et al. (2023) yang juga menegaskan bahwa pelatihan cenderung berdampak lebih besar pada faktor afektif seperti kepuasan kerja dibandingkan kinerja secara langsung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta=0.107$, $p>0.05$), melainkan lebih banyak berpengaruh melalui jalur tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai mediator ($\beta=0.303$, $p<0.01$). Variasi

persepsi pegawai, seperti 24,3% yang hanya cukup setuju terkait kepercayaan pimpinan, serta karakteristik birokrasi pemerintah yang kaku, menjadi faktor yang membatasi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro bersifat kompleks, di mana sistem kerja yang prosedural dan mekanisme penilaian yang formal tidak selalu mampu menangkap dampak subtil kepemimpinan terhadap produktivitas. Temuan ini sejalan dengan (Bano et al., 2023) yang menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks organisasi dalam menganalisis hubungan kepemimpinan dan kinerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0.517$, $p<0.05$), dengan dukungan dari indikator kepuasan yang tinggi, seperti 51,4% responden sangat puas secara intrinsik dan terhadap dukungan rekan kerja, serta 74,3% sangat puas dengan sistem remunerasi. Pegawai yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, memiliki absensi rendah, dan lebih kolaboratif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja. Di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, kombinasi remunerasi yang baik dan hubungan kerja harmonis terbukti menjadi faktor pendorong utama kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan Baskara & Bangun (2024) serta Yuliyanti et al. (2020) yang menegaskan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja ($\beta=0.338$, $p<0.05$), sehingga pelatihan hanya berdampak pada kinerja apabila mampu terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Efek mediasi ini tergolong menengah, mengindikasikan bahwa peningkatan pelatihan akan mendorong kinerja melalui jalur kepuasan kerja. Oleh karena itu, evaluasi program pelatihan perlu memasukkan indikator kepuasan kerja sebagai tolok ukur keberhasilan, dengan memperhatikan kenyamanan proses belajar, relevansi materi, serta adanya mekanisme tindak lanjut pasca pelatihan. Temuan ini sejalan dengan Nalle et al. (2021) yang menekankan pentingnya faktor mediasi dalam mengukur efektivitas pelatihan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ($\beta=0.165$, $p<0.05$), meskipun dengan efek yang lebih kecil dibanding jalur pelatihan. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang baik lebih banyak meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja ketimbang secara langsung. Gaya kepemimpinan partisipatif dan suportif seperti kesediaan mendengarkan masukan (70% responden sangat setuju) lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan daripada langsung mendorong produktivitas. Implikasi praktisnya, pengembangan kepemimpinan perlu difokuskan pada keterampilan membangun kepuasan kerja, seperti komunikasi efektif, apresiasi terhadap prestasi, dan pemberian umpan balik konstruktif. Temuan ini memperkaya penelitian Baskara & Bangun (2024) dengan menegaskan kompleksitas hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja di sektor publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS), penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kinerja, kepuasan kerja, pelatihan, dan kepemimpinan secara umum berada pada kategori sangat baik, yang membuktikan efektivitas manajemen di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Pelatihan dan kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun keduanya tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peran mediasi kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Secara teoritis, penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan model dengan menambahkan variabel seperti motivasi intrinsik dan komitmen organisasi, serta melakukan penelitian longitudinal guna menangkap dampak jangka panjang pelatihan dan kepemimpinan, termasuk melalui wawancara mendalam untuk menggali aspek psikologis pegawai. Secara praktis, diperlukan evaluasi menyeluruh program pelatihan dengan desain modul berbasis praktik, pengembangan kepemimpinan melalui coaching mingguan dan pelatihan rutin, serta program peningkatan kepuasan kerja melalui survei digital bulanan, sistem reward berbasis kinerja, dan integrasi indikator kepuasan kerja dalam penilaian kinerja instansi. Dengan langkah-langkah ini, kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan melalui sinergi antara pelatihan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, D. H., & Chanada, E. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Pelatihan, Lingkungan Dan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 445–453.
- Awwali, M. H., Sentosa, E., & Sarpan, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Putra Rasya Mandiri. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(2), 166–173.
- Bano, D. S., Athar, A., & Mughal, S. (2023). The effect of leadership and teamwork on employee loyalty and organizational trust as a mediating variable. *Gmjacs*, 13(1), 54–77. <https://doi.org/10.59263/gmjacs.13.01.2023.287>
- Baskara, A. M. F., & Bangun, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri di Kota *Jurnal Administrasi dan ...*, 136–149. Diambil dari <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/3968%0Ahttps://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/download/3968/1777>
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 40–46. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.144>
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Susiang, M. I. N., & Parashakti, R. D. (2023). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Leadership on Employee Performance at PT. Kalimutu Mitra Perkasa. *KnE Social Sciences*, 432–443.
- Indriasari, H. P., & Utari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 421–435.
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia*, 6(1), 1–9. Diambil dari <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Kasmir, K. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Vol. 72). Jakarta: Rajawali Pers.
- Khafid, A., Astuti, A. P., & Fauzi, M. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja

- SDM Dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening. *Ecopreneur: Journal of Sharia Economics Study Program*, 5(01), 21–35.
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.” *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2719–2732.
- Larengkeng, G. V., Kojo, C., & Saerang, R. T. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Integritas dan Motivasi terhadap Loyalitas Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal EMBA*, 11(1), 405–413.
- LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 4(2), 70–76.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management* (10 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nalle, D. E., Syarifuddin, & Laan, R. (2021). Pengaruh Karakteristik Biografis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Pelatihan Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Fisheries Research*, 140(1), 6. Diambil dari [http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35612/1/Trabajo de Titulacion.pdf%0Ahttps://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/GUIA-METODOLOGICA-EF.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.fishres.2013.04.005%0Ahttps://doi.org/10.1038/s41598-](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35612/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf%0Ahttps://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/01/GUIA-METODOLOGICA-EF.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.fishres.2013.04.005%0Ahttps://doi.org/10.1038/s41598-)
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Kerja Karyawan. *IQTISHADequity*, 4(2), 107–115.
- Purwono, H., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 153–162.
- Rakhmawati, A., Hermayani, N. A., & Utari, W. (2024). Peran Komitmen dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(6), 23–30.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 594–611.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. dhyana. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i2.32>
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, S., Chamariyah, C., & Utari, W. (2023). Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Profesionalisme Guru SMA Negeri I Torjun Kabupaten Sampang. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 6(1), 83–92.
- Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

***Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui
Kepuasan Kerja di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro***

- Utari, W. (2021). Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Profesionalisme Guru Sma Negeri I Torjun Kabupaten Sampang. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(1), 71–79.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Kelima). Depok: PT Raja Grafindo.
- Wicaksono, R. M., Ali, H., & Syarief, F. (2022). Review Msdm: Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1189–1205. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1365>
- Yuliyanti, Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Loyalty with Employee Job Satisfaction as Intervening Variable. *Kajian Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, 3(1), 160–174.