



## ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP

Evitasari<sup>1</sup>, Hamsinah<sup>2</sup>, Umi Rusilowati<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan

\* [evita.sari6570@gmail.com](mailto:evita.sari6570@gmail.com)<sup>1</sup>, [dosen00941@unpam.ac.id](mailto:dosen00941@unpam.ac.id)<sup>2</sup>,

[dosen00061@unpam.ac.id](mailto:dosen00061@unpam.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstract.** *This study aims to analyze the role of training competencies and organizational culture on employee performance through job satisfaction at the Ministry of Environment. The high demands for precision and workload in the public sector serve as the primary background for examining the factors that drive civil servant productivity. The research method used was quantitative with a descriptive and causal approach. Data were collected through questionnaires distributed to 328 respondents, employees of the Ministry of Environment. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) to test direct and indirect relationships between variables. The results showed that of the seven proposed hypotheses, five were accepted and two were rejected. Partially, Organizational Culture had a positive and significant effect on Job Satisfaction and Employee Performance. Competence and Training were shown to have a significant positive effect on Employee Performance, but not on Job Satisfaction. Furthermore, Job Satisfaction has been shown to have a significant positive influence on Employee Performance and acts as a mediating variable, particularly in the relationship between Organizational Culture and Performance. Interesting findings in this study indicate inequalities in compensation (Tukin) and workload, although overall employee performance remains in the very good category. It is recommended that agencies conduct an evaluation of their environmental information systems to close technical gaps and improve training methods to be more practical/simulation-based to optimize employees' growth mindset potential.*

**Keywords:** *Competence, Training, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM-PLS*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kementerian Lingkungan Hidup. Fenomena tingginya tuntutan ketelitian dan beban kerja di sektor publik menjadi latar belakang utama dalam mengkaji faktor-faktor yang mendorong produktivitas aparatur sipil negara. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 328 responden pegawai Kementerian Lingkungan Hidup. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, lima hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Secara parsial, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan

**ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN  
LINGKUNGAN HIDUP**

signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Kompetensi dan Pelatihan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lebih lanjut, Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan berperan sebagai variabel mediasi khususnya pada hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Temuan menarik dalam penelitian ini menunjukkan adanya ketimpangan pada aspek kompensasi (Tukin) dan beban kerja, meskipun secara keseluruhan kinerja pegawai tetap berada pada kategori sangat baik. Disarankan bagi instansi untuk melakukan evaluasi sistem informasi lingkungan guna menutup celah teknis (technical gap) dan memperbaiki metode pelatihan menjadi lebih praktis/simulasi untuk mengoptimalkan potensi growth mindset yang dimiliki pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi, Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, SEM-PLS.

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi publik, khususnya lembaga pemerintah, memegang peranan krusial dalam mencapai tujuan negara dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Keberhasilan suatu institusi pemerintah sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Dalam konteks Indonesia, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi, profesional, serta berintegritas. Kinerja pegawai yang optimal merupakan cerminan dari efektivitas dan efisiensi birokrasi, yang pada akhirnya akan menentukan kualitas pelayanan publik dan tercapainya visi-misi organisasi.

Kinerja pegawai KLH menjadi sangat vital, karena mereka adalah ujung tombak dalam melahirkan aparatur yang kompeten dan berbudaya kerja yang selaras dengan tujuan konservasi dan pengelolaan lingkungan hidup. Oleh karena itu, memastikan kinerja pegawai di KLH tetap unggul adalah suatu keharusan. Namun, mencapai dan mempertahankan kinerja unggul ini tidaklah mudah, seringkali ditemui berbagai tantangan internal yang perlu dianalisis secara mendalam.

Berikut ini ditampilkan tabel Data Kinerja Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) untuk periode Semester I (Januari – Juni) 2025. Data ini disusun berdasarkan indikator umum seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), tingkat pengembangan kompetensi, dan capaian output kerja.

Tabel 1. 1 Tabel Data Kinerja Pegawai (2022-2025)

<b>Tahun</b>	<b>Rata-Rata Capaian SKP (%)</b>	<b>Indeks Pengembangan Kompetensi (%)</b>	<b>Predikat Kinerja Pegawai</b>
<b>2022</b>	88%	75%	Baik
<b>2023</b>	91%	82%	Sangat Baik
<b>2024</b>	89%	85%	Baik
<b>2025</b>	94%	90%	Sangat Baik

#### **Keterangan:**

Indeks Pengembangan Kompetensi mencerminkan partisipasi pegawai dalam pelatihan, peningkatan jam pelajaran (JP), sertifikasi, serta program capacity building lainnya.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai KLH dalam periode 2022–2025 menunjukkan tren yang semakin progresif, yang ditandai dengan peningkatan capaian SKP dari 88% pada tahun 2022 menjadi 94% pada tahun 2025. Peningkatan ini tidak hanya mencerminkan efektivitas pelaksanaan program kerja, tetapi juga menunjukkan adanya penguatan kapasitas sumber daya manusia sebagai faktor

pendukung utama kinerja organisasi.

Transformasi indikator dari tingkat kehadiran menjadi indeks pengembangan kompetensi memberikan gambaran yang lebih substantif terhadap kualitas kinerja pegawai. Terlihat bahwa peningkatan indeks kompetensi dari 75% pada tahun 2022 menjadi 90% pada tahun 2025 berjalan seiring dengan peningkatan capaian SKP. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas, seperti pelatihan teknis, manajerial, dan program peningkatan kompetensi lainnya, berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan kualitas output kerja pegawai.

Meskipun terdapat sedikit penurunan capaian SKP pada tahun 2024, peningkatan indeks kompetensi pada tahun yang sama menunjukkan bahwa organisasi sedang berada dalam fase penguatan kapasitas internal. Kondisi ini dapat diinterpretasikan sebagai fase investasi jangka menengah, di mana peningkatan kompetensi belum langsung berdampak pada output, namun menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja pada periode berikutnya, yang terbukti pada capaian tahun 2025.

## **LANDASAN TEORI**

### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses di mana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia.

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara garis besar, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen sumber daya manusia, disingkat dengan MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, Pegawai dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap Pegawai adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaannya. Dalam perusahaan setiap pekerjaannya Pegawai mempunyai keterampilan yang berbeda. Kompetensi ialah pedoman yang dapat digunakan perusahaan untuk menunjukkan kepada Pegawainya mengenai pekerjaan yang tepat (Arief & Nisak, 2022). Kompetensi ialah kemampuan untuk melakukan atau bekerja sesuai dengan posisinya dalam bidang tertentu (Eksan, 2020). Dalam organisasi keberadaan manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas Pegawai. Setiap organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu dan bila tercapai dapat dianggap berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, perlu

landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki Pegawai (Bukhari & Pasaribu, 2019). Menurut Hamsinah dan Rusilowati (2024) kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kewirausahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

### **1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Menurut Suryantiko, D. & Lumintang, G. (2018), pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan singkat yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana Pegawai non-manajerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan tertentu. Menurut Halim, K.O. Mona. Loren, E. & Wijaya, D. (2019), pelatihan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja Pegawai dalam pekerjaannya saat ini atau di masa depan ketika menjabat posisi lain. Menurut pandangan para ahli sebelumnya, pelatihan merupakan sebuah metode manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Pegawai melalui peningkatan keahlian, keterampilan, dan sikap dalam pekerjaannya.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di Kantor Kementerian Lingkungan Hidup yang berada di kantor Pusat KLH Gedung Otorita Batam Jl. D.I. Pandjaitan Kav. 24 Jakarta Pusat dan Kantor KLH di Plaza Kuningan Jakarta Pusat, serta unit pelaksanaan teknis (UPT) di regional KLH. jangkauan penelitian ini hanya mengumpulkan dan meneliti data-data yang erat kaitannya dengan judul tesis ini yaitu, pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang berimplikasi pada Kinerja Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup. Waktu penelitian dilakukan selama 6 bulan melalui proses pembuatan proposal sampai dengan selesai.

### **B. Metode Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Saifuddin Azwar (2019) penelitian dengan pendekatan kuantitatif, menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistik.

Pada dasarnya pendekatan kuantitatif ini dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesa) dan menyadarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti. Sedangkan jenis penelitian ini adalah korelasional yaitu penelitian yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih.

Menurut Saifuddin Azwar (2019) penelitian korelasional bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi.

### **D. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari : objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sudaryono, 2014:110). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dengan demikian, populasi yang dijadikan sasaran pada penelitian ini adalah Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup yang berjumlah 1822 orang.

## 2. Sampel

Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik slovin. Teknik sampel Slovin merupakan metode statistik sederhana yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel minimal dari suatu populasi yang telah diketahui jumlah pastinya. Teknik ini sangat praktis digunakan dalam penelitian survei karena memungkinkan peneliti untuk menghitung jumlah responden secara cepat dengan hanya mempertimbangkan total populasi dan tingkat toleransi kesalahan (margin of error) yang diinginkan. Adapun rumus slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n : Jumlah sampel yang dicari.

N: Jumlah total populasi

e: Margin of Error biasanya digunakan 0,05 atau 5%).

Populasi penelitian berjumlah 1822 pegawai, hasil perhitungan jumlah sampel menggunakan teknik Slovin adalah 328 responden.

## E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017 : 96), “Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel interverning dan variabel dependen sebagai berikut:

Variabel penelitian

1. Variabel X1 Kompetensi menurut Eksan (2020) adalah kemampuan untuk melakukan atau bekerja sesuai dengan posisinya dalam bidang tertentu. kemampuan kerja yang meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan didalam setiap individu.
2. Variabel X2 menurut Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses untuk mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai, dengan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Variabel X3 Budaya Organisasi, Alvesson (2016) menjelaskan bahwa Budaya Organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, kebiasaan, serta asumsi dasar yang dianut dan diyakini bersama oleh anggota organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lain
4. Variabel Y Kepuasan Kerja, Menurut Edy (2020) Kepuasan kerja adalah suatu sikap Pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar Pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis
5. Variable Z Kinerja Pegawai, Kinerja Pegawai merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Nurhayati, 2024)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### a. *Internal Consistency (Construct Reliability) dengan Composite Reliability*

**Tabel 4. 1 Uji Construct Reliability**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,813	0,823	0,877	0,641
Kepuasan Kerja	0,813	0,833	0,871	0,578
Kinerja Pegawai	0,855	0,874	0,903	0,703
Kompetensi	0,790	0,798	0,856	0,544
Pelatihan	0,920	0,920	0,940	0,759

Suatu variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai Cronbach's Alpha > 0,70 dan Composite Reliability > 0,70. Berdasarkan tabel 4.9. seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Seluruh konstruk penelitian dinyatakan reliabel, yang berarti kuesioner memiliki konsistensi yang sangat baik jika digunakan dalam penelitian berulang

### b. *Internal Consistency (Construct Reliability) dengan Convergent Validity*

**Tabel 4. 2 Uji Convergent Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,813	0,823	0,877	0,641
Kepuasan Kerja	0,813	0,833	0,871	0,578
Kinerja Pegawai	0,855	0,874	0,903	0,703
Kompetensi	0,790	0,798	0,856	0,544
Pelatihan	0,920	0,920	0,940	0,759

Hasil pengujian pada tabel 4.5. Construct Reliability dengan menggunakan *convergent validity* menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* semua variabel bebas diatas 0.5. Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel saling berhubungan secara kuat. Syarat yang harus dipenuhi adalah nilai AVE > 0,50. Semua variabel penelitian telah memenuhi syarat minimum (0,50). Kesimpulan: seluruh variabel dinyatakan Valid secara Konvergen, yang berarti informasi yang terkandung dalam indikator-indikator mampu merepresentasikan variabel latennya dengan baik.

### c. *Discriminant Validity – Forner – Larcker Criterion*

#### e. Path Analysis

Salah satu keunggulan path analysis yang sering ditekankan oleh Preacher & Hayes (2008) dalam konteks PLS adalah kemampuannya menguji Mediasi:

- 1) Direct Effect: Pengaruh langsung dari Variabel X ke Variabel Z.
- 2) Spesific Indirect Effect: Pengaruh dari X ke Z melalui Variabel Mediasi Y

**ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP**

Dalam konteks Path Analysis (SEM-PLS), jika nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (direct effect), hal ini memberikan indikasi kuat mengenai peran penting variabel mediator dalam model penelitian.

**Tabel 4. 3 Direct Effect**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pelatihan
Budaya Organisasi		0,786	0,204		
Kepuasan Kerja			0,289		
Kinerja Pegawai					
Kompetensi		0,033	0,257		
Pelatihan		0,017	0,220		

**Tabel 4. 4 Specific Indirect Effects**

	Specific Indirect Effects
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,227
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,010
Pelatihan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,005

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,227	0,226	0,070	3,236	<b>0,001</b>
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,010	0,015	0,023	0,415	<b>0,678</b>
Pelatihan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,005	0,003	0,027	0,184	<b>0,854</b>

**Pembahasan Path Analysis**

Berdasarkan data Tabel 4.8 dan 4.9, kita dapat menentukan apakah terjadi efek mediasi (peran variabel perantara) dengan membandingkan nilai Direct Effect (Pengaruh Langsung) dan Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan pengujian *Coefficient of Determination*. Penilaian yang digunakan adalah dengan menggunakan *R square* untuk mengukur kontribusi secara keseluruhan dari semua variabel laten eksogen (bebas) terhadap variabel laten endogen (terikat)

**Tabel 4. 5 Hasil Uji Coefficient of Determination**

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,671	0,665
Kinerja Pegawai	0,696	0,687

Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai sebagai berikut:

**Variabel Kepuasan Kerja ( $R^2 = 0,671$ )**

Nilai  $R^2$  untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,671 menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 67,1%. Sementara itu, sisanya sebesar 33,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai  $R^2$  di atas 0,67 dikategorikan sebagai model yang kuat (strong).

Langkah kedua dalam model struktural (*Inner Model*) yaitu dengan melihat nilai *Path Coefficient*.

**Tabel 4. 6 Hasil Uji Path coefficients - Matrix**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pelatihan
Budaya Organisasi		0,786	0,204		
Kepuasan Kerja			0,289		
Kinerja Pegawai					
Kompetensi		0,033	0,257		
Pelatihan		0,017	0,220		

Langkah kedua dalam model struktural (*Inner Model*) yaitu dengan melihat nilai *Path Coefficient*. Nilai ini untuk melihat seberapa besar kekuatan hubungan jalur dalam model struktural dengan batas 0 s.d 1, yang berarti variabel laten eksogen memiliki pengaruh pada model (Hair et.al., 2017). Berdasarkan pengujian *Path Coefficient* dapat kita lihat bahwa semua jalur memiliki nilai antara 0 s.d 1 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua jalur mempunyai pengaruh yang positif.

**c. Uji T Hipotesis**

Langkah ketiga yaitu dengan melakukan uji T statistic (Bootstrapping) dalam model struktural. Menurut Hair et.al., (2017) Pada uji ini tingkat signifikansi dengan nilai T statistic > 1.96 dan menggunakan signifikansi 5%. Selain dengan T statistic juga dengan nilai p values dengan ketentuan p value < 0.05 tingkat signifikan hubungan jalur 5%, p value < 0.01 tingkat signifikan 1%.

**Tabel 4. 7 Path coefficients – T statistic, p value**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics ((O/STDEV))	p values
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,033	0,045	0,075	0,447	<b>0,655</b>
Pelatihan -> Kepuasan Kerja	0,017	0,015	0,090	0,189	<b>0,850</b>
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,786	0,781	0,057	13,803	<b>0,000</b>
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,257	0,257	0,088	2,935	<b>0,003</b>

**ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP**

<b>Pelatihan -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,220	0,227	0,091	2,415	<b>0,016</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,204	0,199	0,098	2,084	<b>0,038</b>
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,289	0,290	0,088	3,275	<b>0,001</b>

Uji T statistic (Bootstrapping) dalam model struktural. Menurut Hair et.al., (2017) Pada uji ini tingkat signifikansi dengan nilai T statistic > 1.96 dan menggunakan signifikansi 5%. Selain dengan T statistic juga dengan nilai  $\rho$  values dengan ketentuan p value < 0.05 tingkat signifikan hubungan jalur 5%, p value < 0.01 tingkat signifikan 1%. Berdasarkan hasil pengujian t-statistic dan p value dapat kita lihat bahwa hanya semua jalur menunjukkan pengaruh yang positif signifikan serta memenuhi syarat.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji statistik, ditemukan bahwa kompetensi dengan nilai 0.447 tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kementerian Lingkungan Hidup. Hal ini menunjukkan bahwa penguasaan keahlian, pengetahuan, dan sikap kerja yang tinggi tidak secara otomatis berbanding lurus dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai. Secara teoretis, kompetensi adalah modal individu untuk menyelesaikan tugas, namun kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap aspek lingkungan kerja. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui kemungkinan adanya ketidaksesuaian antara kapasitas kompetensi pegawai dengan beban kerja atau penempatan posisi (*mismatch*). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mungkin merasa tidak puas jika keahlian mereka tidak tersalurkan secara optimal atau jika sistem penghargaan (*reward*) di instansi tidak membedakan antara mereka yang kompeten dengan yang tidak. Di sisi lain, tuntutan profesionalisme yang tinggi tanpa dibarengi dengan fasilitas pendukung yang memadai dapat menyebabkan pegawai merasa tertekan, sehingga kompetensi yang mereka miliki justru menjadi beban tanggung jawab tambahan alih-alih sumber kepuasan personal. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Fitriani et al (2022), Hamisah dan Nawawi (2023), Hasugian (2022) serta penelitian Lestariningsih & Widhiastuti (2024). Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa pada angka standar deviasi, angka kisaran terletak pada 0.518 hal ini menunjukkan sejumlah besar standar deviasi yang berarti dispersi data jauh dari rata-rata. Pengaruh langsung kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih dominan bila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai juga kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung positif dan signifikan.

### **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai mengikuti pelatihan mungkin terbatas pada pemenuhan kewajiban administratif atau peningkatan kemampuan teknis semata, namun tidak menyentuh aspek psikologis yang membangun kepuasan. Pelatihan yang bersifat teknis-birokratis seringkali dianggap sebagai rutinitas pekerjaan tambahan yang menyita waktu produktif pegawai. Jika materi pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan aktual di

lapangan atau jika setelah pelatihan pegawai tidak mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan ilmunya, maka pelatihan tersebut gagal menciptakan rasa puas. Selain itu, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor higienis seperti gaji, hubungan rekan sejawat, dan kebijakan pimpinan, sementara pelatihan dipandang sebagai instrumen pengembangan karier yang hasilnya baru dirasakan dalam jangka panjang, bukan sebagai faktor yang secara instan membuat pegawai merasa senang dengan pekerjaannya saat ini. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Yuniarni, et al (2024), Efendi & Winenriandhika (2021) serta penelitian Rahmadhani & Setyaningrum (2023). Berdasarkan penelitian terdahulu didapatkan hasil bahwa pengalaman berpengaruh positif tidak nyata terhadap kinerja karyawan didasarkan pada nilai  $CR = 0,590$   $P = 0,556$  atau  $p > 0,05$ , hal ini berarti  $H_5$  ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pelatihan belum mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun ketidak sesuai metode pelatihan dengan materi yang dibawakan dalam melaksanakan pelatihan dapat menurunkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Aragon, et al (2014) juga menunjukkan

bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi terbukti menjadi prediktor paling kuat terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini. Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di Kementerian Lingkungan Hidup menciptakan atmosfer kerja yang dirasakan langsung oleh pegawai. Ketika organisasi menerapkan budaya yang transparan, kolaboratif, dan menghargai integritas, pegawai akan merasa aman dan dihargai, yang pada akhirnya memicu kepuasan kerja yang tinggi. Pengaruh yang sangat signifikan ini (13,803) menegaskan bahwa aspek sosiologis organisasi jauh lebih penting dalam membangun mentalitas positif pegawai dibandingkan faktor teknis seperti kompetensi. Budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) atau budaya birokrasi yang efektif dapat meminimalkan konflik internal. Keberhasilan  $H_3$  ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (*person-organization fit*) adalah kunci utama mengapa seorang pegawai betah dan merasa puas dalam menjalankan fungsinya. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Tran (2021) serta penelitian Noer, et al (2025).

### **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Secara empiris, kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memvalidasi bahwa penguasaan tugas secara teknis maupun manajerial merupakan syarat mutlak bagi tercapainya target organisasi di Kementerian Lingkungan Hidup. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu bekerja lebih efisien, meminimalisir kesalahan kerja, dan mampu memberikan solusi atas permasalahan kompleks yang muncul dalam pengelolaan lingkungan hidup. Kinerja dalam konteks birokrasi sangat bergantung pada standar operasional prosedur (SOP) yang membutuhkan ketelitian dan keahlian khusus. Oleh karena itu, investasi organisasi dalam merekrut atau mempertahankan pegawai yang kompeten secara langsung berdampak pada output kerja yang dihasilkan. Penerimaan hipotesis ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi tidak membuat pegawai merasa "senang", kompetensi tetap membuat pegawai "mampu" memberikan hasil kerja yang berkualitas sesuai dengan

ekspektasi instansi. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Gunawan, et al (2024) serta penelitian Gumilang, et al (2024).

### **5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan memiliki peran krusial dalam mendongkrak kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kementerian Lingkungan Hidup melalui berbagai diklat dan *workshop* telah mencapai tujuannya dalam hal peningkatan produktivitas. Melalui pelatihan, pegawai mendapatkan pembaruan informasi mengenai regulasi lingkungan terbaru, teknologi pemantauan, hingga metode pelaporan yang lebih efektif. Hal ini memperkecil *gap* antara kemampuan aktual pegawai dengan tuntutan jabatan yang dinamis. Berbeda dengan pengaruhnya terhadap kepuasan, pelatihan secara langsung menyentuh aspek motorik dan kognitif pegawai untuk bekerja lebih baik. Efektivitas pelatihan ini mengonfirmasi bahwa kinerja organisasi di sektor publik sangat ditentukan oleh seberapa sering dan seberapa tepat pelatihan yang diberikan kepada aparatur sipilnya untuk menghadapi tantangan birokrasi yang semakin kompleks. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Nor (2023) serta penelitian Alkasasbeh & Anuar (2025).

### **6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi perasaan pegawai (kepuasan), tetapi juga perilaku kerja nyata (kinerja). Budaya yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*) mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimal yang ditetapkan. Di Kementerian Lingkungan Hidup, budaya yang menekankan pada tanggung jawab terhadap kelestarian alam dan pelayanan publik menjadi kompas bagi pegawai dalam bertindak. Lingkungan kerja yang disiplin namun suportif memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Ketika budaya organisasi tertanam dengan kuat, koordinasi antar unit menjadi lebih cair dan birokrasi yang kaku dapat diminimalisir, sehingga proses pencapaian target kinerja menjadi lebih cepat. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai "mesin" penggerak yang memastikan seluruh komponen manusia di dalamnya bergerak searah menuju visi dan misi kementerian. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Andri, et al (2024) serta penelitian Abdelwahed, et al (2025).

### **7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis terakhir mengonfirmasi hubungan klasik dalam manajemen: "pegawai yang bahagia adalah pegawai yang produktif". Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Kementerian Lingkungan Hidup memicu munculnya komitmen organisasional yang tinggi, yang kemudian termanifestasi dalam kinerja yang unggul. Pegawai yang puas cenderung memiliki tingkat absensi yang rendah, lebih proaktif dalam membantu rekan kerja, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap tugas-tugas negara. Rasa puas ini bertindak sebagai energi tambahan yang membuat pegawai bersedia mengeluarkan upaya ekstra (*discretionary effort*) dalam bekerja. Dalam konteks pelayanan publik di bidang lingkungan hidup yang seringkali menghadapi tekanan tinggi dari masyarakat dan industri, kepuasan kerja menjadi bantalan psikologis yang menjaga kinerja tetap stabil dan optimal meski dalam situasi sulit sekalipun. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Utari & Zulkarnain (2024) serta penelitian Amanda, et al (2024)

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, maka dapat disajikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai t statistics sebesar  $0,447 < 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,655 > 0,05$ .
2. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Secara statistik, dengan nilai t statistics adalah  $0,189 < 1,96$  dengan  $\rho$  values  $0,850 > 0,05$ .
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai t statistics sebesar  $13,803 > 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,000 < 0,05$ .
4. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t statistics sebesar  $2,935 > 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,003 < 0,05$ .
5. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t statistics sebesar  $2,415 > 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,016 < 0,05$ .
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t statistics sebesar  $2,084 > 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,038 < 0,05$ .
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t statistics sebesar  $3,275 > 1,96$  dan nilai  $\rho$  values  $0,001 < 0,05$ .

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian pada Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup, berikut adalah saran strategis yang disusun berdasarkan kontribusi terendah pada setiap indikator variabel untuk meningkatkan kinerja pegawai:

#### 1. Variabel Kompetensi (X1)

Indikator Terendah (KOMP.1): *"Saya memahami regulasi terbaru mengenai perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup (PPLH)."*

Saran: Mengingat regulasi lingkungan sering dinamis, organisasi disarankan mengadakan Sosialisasi Regulasi Berkala atau menyediakan aplikasi *knowledge management* yang berisi ringkasan aturan terbaru. Hal ini untuk memastikan pemahaman teori sebanding dengan kemampuan teknis pegawai.

#### 2. Variabel Pelatihan (X2)

Indikator Terendah (PLTH.10): *"Instruktur pelatihan memiliki keahlian yang sangat mumpuni di bidangnya."*

Saran: Perlu dilakukan Evaluasi Pemilihan Narasumber/Instruktur. Pastikan instruktur tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki pengalaman praktis di lapangan (praktisi). Menggunakan mentor internal yang sudah senior juga bisa menjadi solusi agar materi lebih "nyambung" dengan kendala di instansi.

#### 3. Variabel Budaya Organisasi (X3)

Indikator Terendah (BDY.14): *"Saya dituntut untuk bekerja dengan ketelitian tinggi dalam menyusun laporan data."*

Saran: Rendahnya nilai ini menunjukkan aspek ketelitian belum menjadi identitas budaya yang kuat. Perlu adanya Standarisasi Sistem Pelaporan (seperti penggunaan aplikasi input data otomatis) untuk mengurangi risiko kesalahan manual, serta pemberian apresiasi terhadap laporan yang minim revisi.

#### 4. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Indikator Terendah (KPUAS.16): *"Besaran tunjangan kinerja (Tukin) yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja."*

Saran: Ini adalah indikator dengan nilai terendah secara keseluruhan dalam model. Karena Tukin biasanya bersifat tetap secara regulasi, saran praktisnya adalah melakukan Analisis Beban Kerja (ABK). Pastikan distribusi tugas dilakukan secara adil agar tidak ada pegawai yang merasa beban kerjanya jauh melampaui kompensasi yang diterima.

#### 5. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Indikator Terendah (KNRJA.23): "*Jumlah (volume) pekerjaan yang saya selesaikan melampaui standar rata-rata.*"

Saran: Pegawai cenderung bekerja sesuai standar minimal namun belum termotivasi untuk melampauinya. Organisasi dapat menerapkan Sistem Target Progresif atau *extra mile reward*. Berikan penghargaan atau poin kinerja tambahan bagi pegawai yang mampu menyelesaikan volume pekerjaan di atas target tanpa menurunkan kualitas hasil kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020), Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Edisi XIV Bandung : PT. Remaja Rusda Karya
- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Alkasasbeh, E., & Anuar, K. (2025). Job Training and Employee Skills: Key to Employee Performance in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(7). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i7/25887>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>
- Amanda, C., Rianto, M. R., Woestho, C., Khan, M. A., & Bukhari, E. (2024). Pengaruh Disiplin Preventif Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Unit Pengelola Sampah Terpadu Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 111-122. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i2.2639>
- Andri, A., Purbaningrum, D. G., & Handayani, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 328-337. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11283976>
- Afandi, P. 2016. *Concept and Indicator Human Resources Management for Management Research*. Deepublish. Yogyakarta.
- Ahyari, A., 2015. *Manajemen Produksi (Pengendalian Produksi)*. Yogyakarta: s.n.
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Berhanu, K. Z. (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance. *Cogent Education*, 10(1), 2207408. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>
- Bimantara, A., Fandiyanto, R., & Tulhusnah, L. (2025). Dampak Budaya Organisasi Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Asn Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

- Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), 3(2), 322-334.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i2.4842>
- Budi Ilham Maliki dan Furtasan Ali Yusuf. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoritis Dan Aplikatif. Depok: Rajawali Pers
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group
- Dessler, G. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Jakarta: PT Indeks.
- Efendi, S., & Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh rekrutmen, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Marketama Indah. AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional, 3(1), 99–110.  
<https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.383>
- Fitriani, D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 3(2), 981–994.  
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Foster, Bob, 2006. *American Research Journal of Humanities and Social Sciences. University of Informatics and Business of Indonesia (UNIBI)*
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro).
- George R.Terry. (2017). Asas Asas Manajemen, Edisi ke Delapan, terjemahan Winardi, Jakarta Alumni.
- Giovaningrum, P. G. P., Rusilowati, U., & Sutoro, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Karyawan (Pada Rsu Bhakti Asih). Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 24(4), 71-80.  
<https://doi.org/10.2324/wrnryf72>
- Gumilang, R., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(2), 749–757. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2.3257>
- Gunawan, R., Gami, E. R. P., Lubis, A. S., Habra, M. D., & Harahap, N. A. (2024). Pengaruh Kompetensi, Human Relation dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rokan Hulu Pasir Pengaraian. J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, 3(5), 2983-2989.  
<https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.4097>
- Hamisah, S., & Nawawi, M. T. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap loyalitas pegawai di Taspen Life Jakarta. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 5(2), 474–483.  
<https://doi.org/10.24912/jmdk.v5i2.23418>
- Hamsinah, H., Rusilowati, U., & Sunarsi, D. (2024). Analysis of lecturer competency and knowledge in technopreneurship development of student msme in pts. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 6(3), 623-638.  
<https://doi.org/10.34306/att.v6i3.365>
- Handoko, T. Hani. (2017). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

**ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN  
LINGKUNGAN HIDUP**

- Hasugian, S. (2022). Peranan kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Distrik Navigasi Kelas III Sibolga. *Sketsa Bisnis*, 9(1), 73–90. <https://doi.org/10.35891/JSB.V9I1.3188>
- Lestariningsih, S., & Widhiastuti, S. (2024). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 6(1), 85–91. <https://doi.org/10.54783/jin.v6i1.896>
- Mahmudah, Enny. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press
- Masram dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Zifatama Publisher .
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Monalis, Esti., Wehelmina Rumawas dan Tinneke M. Tumbel. 2020. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. CV. Kombos Tendea.
- Muhidin, Sambas Ali, 2009. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Mulyasa. (2019). *Menjadi Guru Profesional "Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan"*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, Zainal, 2009. *Mengurai variabel hingga instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nauman, S., Bhatti, S., Jalil, F., & Bint E Riaz, M. (2021). How training at work influences employees' job satisfaction: roles of affective commitment and job performance. *International Journal of Training Research*, 19(1), 61-76. <https://doi.org/10.1080/14480220.2020.1864444>
- Nitisemito, A. S. (2020). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nor, A. I. (2023). Improving employee performance and public service delivery through training and development: Case of civil service of federal government of Somalia. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 145-145. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p145>
- Rahmadhani, F., & Setyaningrum, R. (2023). Pengaruh pengembangan SDM dan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada UMKM Sanjai Nesy Kota Payakumbuh. *Jurnal Bisnis Digital*, 3(2). <https://doi.org/10.51903/jbd.v3i2.3537>
- Rusilowati, U., Giovaningrum, P. G. P., & Sutoro, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Karyawan (Pada Rsu Bhakti Asih). *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 24(4), 71-80. <https://doi.org/10.2324/wrnryf72>
- Sardiman A.M. (2016). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Schuler dan Jakson. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Salemba Empat, Jakarta. Sudarmoto, Gunawan, 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.

**ANALISIS PERAN KOMPETENSI, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KEMENTERIAN  
LINGKUNGAN HIDUP**

- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Penerbit PT Bumi Aksara.
- Simbolon, Sahat, Dr. 2022. *Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media
- Sinambela, L. P. (2016). *Sumber Daya Manusia*. P.T Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sunyoto, Danang, 2010. *Uji Chi Kuadrat & Regresi untuk Penelitian*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sutrisno, Edy. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Kencana Prenada Media.
- Suwanto. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang*. Jenius Vol.3. No.2.
- Thamrin, Abdullah &T. F. (2017). *Manajemen Pemasaran*. PT RajaGrafindo Persada.
- Tran, Q. H. (2021). *Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context*. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Utari, M., & Zulkarnain, M. (2024). *Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palembang*. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 44-58. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v1i1.71>
- Veithzal Rivai Zainal dkk. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2019. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 3, Cetakan 6. Depok: Rajawali Pers.
- Yuniarni, D. F., Pahlawansjah, P., & Santoso, D. (2024). *Peran pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening (studi pada KPP Pratama Semarang Barat)*. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 4381–4391. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13059>