

**PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA  
PADA KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS ISLAM  
NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG**

**ARTIKEL**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mengikuti Sidang Tesis  
Pada Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Magister  
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

**OLEH :**

**Nanan Nurzaman**

**148020051**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2016**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Bagi universitas sejenis maupun praktisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang pentingnya peran pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Sedangkan tipe penelitiannya menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). *Software* yang digunakan untuk mengolah data adalah Lisrel 9,1 versi *student*.

Hasil pengujian penelitian ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan kepuasan dengan nilai  $(0.43) \times 100\% = 43\%$ . dan  $t$  value = 6,95, hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif dengan nilai  $(0.21) \times 100\% = 21\%$ . dan  $t$  value = 3.20, hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan kuat positif dengan nilai  $(0.46) \times 100\% = 46\%$ . dan  $t$  value = 6.36, selanjutnya hubungan antara pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja secara simultan terlihat dari *Squared Multiple Correlations for Structural Equations* sebesar 5.51 nilai tersebut lebih besar dari dari 1.96 maka hubungan antar variabel signifikan dan nilainya  $(0.36) \times 100\% = 36\%$  dan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yaitu dengan nilai  $(0.42) \times 100\% = 42\%$ . dan  $t$  value = 6.75. Artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci : Pelatihan, Kompetensi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja**

## **ABSTRAC**

*This study aimed to get empirical evidence about the effect of training, competence and motivation on job satisfaction and its implications on the performance of employees of the State Islamic University Sunan Gunung Jati Bandung.*

*The results are expected to contribute in the development of management science, especially human resource management and organizational behavior. For similar universities and practitioners, the expected results of this study can provide useful information about the importance of the role of training, competence and motivation to job satisfaction to improve employee performance.*

*This research was conducted at the State Islamic University Sunan Gunung Jati Bandung. The method used is survey method with quantitative research approach. While the types of research using multivariate techniques Structural Equation Modeling (SEM). Software used to process data is lisrel studen version 9.1.*

*The test results of the research found a significant relationship between training and satisfaction with the value  $(0.43) \times 100\% = 43\%$ . and  $t$  value = 6.95, the relationship between competence and job satisfaction has a significant positive effect with the value  $(0.21) \times 100\% = 21\%$ . and  $t$  value = 3:20, the relationship between motivation and job satisfaction have a significant effect and strong positive value  $(0.46) \times 100\% = 46\%$ . and  $t$  value = 6.36, then the relationship between training, competence and motivation on job satisfaction simultaneously visible from the Squared Multiple Correlations for Structural Equations of 5.51 that value is greater than than 1.96 meal relationship between variables is significant and its value  $(0.36) \times 100\% = 36\%$  and the relationship between job satisfaction and performance of employees at the State Islamic University Sunan Gunung Jati Bandung with a value  $(0.42) \times 100\% = 42\%$ . and  $t$  value = 6.75. This means that job satisfaction has a significant influence on performance.*

**Keywords: Training, Competency, Motivation, Job Satisfaction and Performance**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Mengacu pada Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sejalan dengan makna yang terkandung dalam tujuan pendidikan nasional tersebut, maka perguruan tinggi memiliki peran sangat penting dalam proses mencerdaskan kesidupan bangsa. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan peran perguruan tinggi tentunya menerapkan manajemen dan tata kelola oraganisasi yang baik berdasarkan prinsip *total quality management* dan *clean and good govermance* agar kinerja birokrasi di perguruan tinggi tersebut mampu mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapinya.

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung sebagai perguruan tinggi di lingkungan Departemen Agama yang berdiri sejak tahun 1968 berupaya memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa. Sebagai instansi

yang berperan dalam ilmu pengetahuan, dipastikan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja baik.

Sebagai salah satu perguruan tinggi di Indonesia sudah seharusnya setiap pegawai memiliki kepuasan kerja sebagai penunjang kinerja yang baik dimana aspek kinerja pegawai yang dinilai pada perusahaan ini yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama dengan rekan kerja. Berdasarkan secara penilaian secara global kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung mengalami fluktuasi setiap tahunnya baik yang terlihat pada setiap indikator maupun rata-rata kinerja secara umum.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
2. Bagaimana kompetensi pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
3. Bagaimana motivasi pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
4. Bagaimana kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
5. Bagaimana kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

6. Seberapa besar pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

### **1.3 Manfaat Penelitian**

Setelah penelitian dilaksanakan, diharapkan hasil yang diperoleh bermanfaat bagi berbagai pihak. Manfaat yang dimaksud meliputi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

#### **1.3.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan akan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, untuk menghasilkan teori baru, serta untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai di perguruan tinggi.

#### **1.3.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini mengungkapkan pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai yang diukur melalui modal intelektual sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan bagi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang sesuai, sehingga menghasilkan program sumber daya manusia yang memiliki nilai tinggi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variable-variable yang dibahas dalam penelitian ini. Beberapa hasil penelitian yang mengkaji dimensi, aspek, faktor dan unsur dari fungsi administrasi secara luas dikemukakan dalam pembahasan di bawah ini.

##### **2.1.1 Manajemen dan Organisasi**

Berikut ini akan diuraikan mengenai pengertian manajemen dan organisasi menurut beberapa ahli :

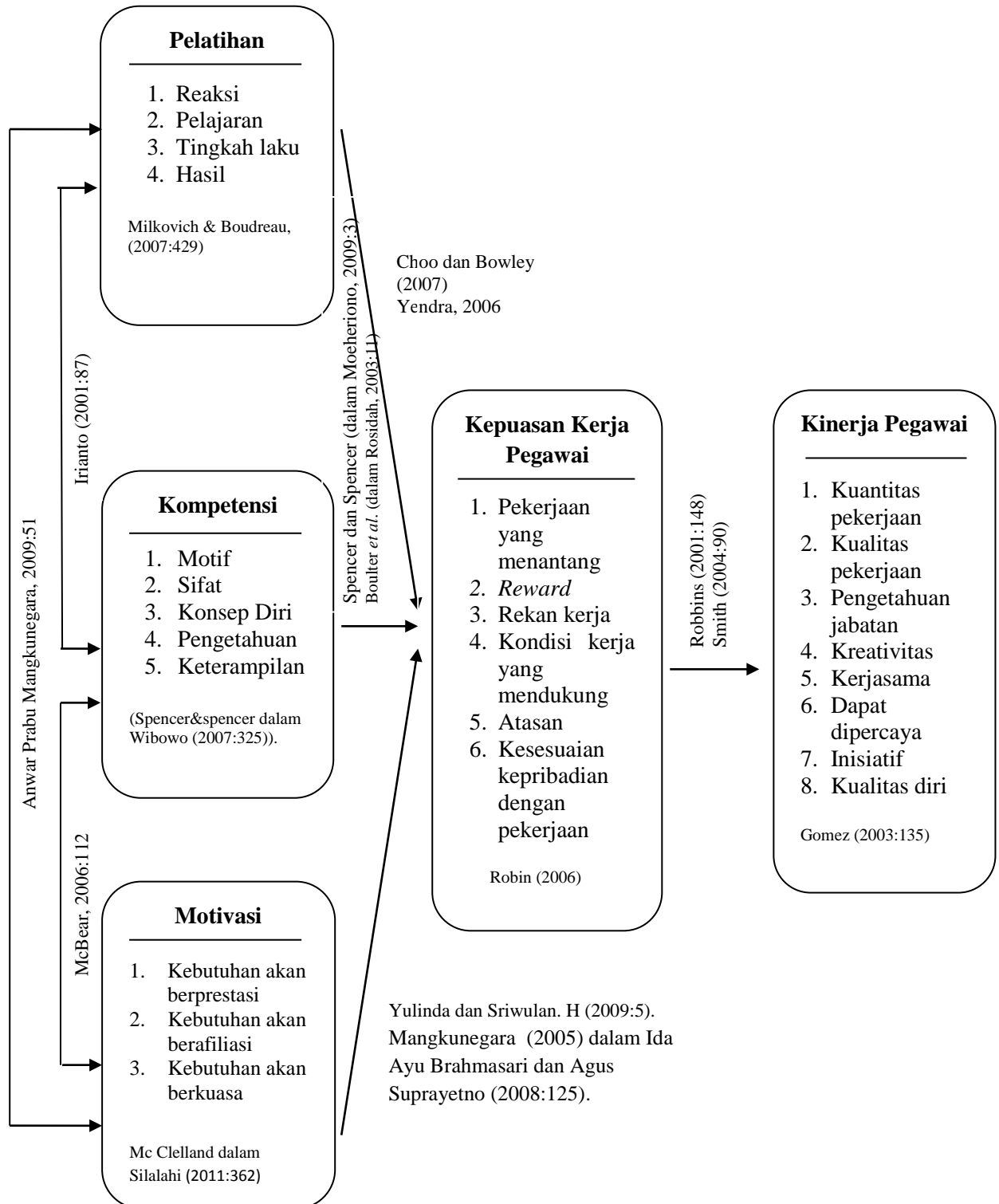
###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen banyak dikatakan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan, dewasa ini manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin besar perusahaan, akan semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akibatnya peranan manajemen akan bertambah besar pula. Manajemen adalah

suatu keistimewaan dalam dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi atau perusahaan.

## 2.2 Paradigma Penelitian





### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Pelatihan, kompetensi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh kepada kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

#### **3.2 Unit Observasi dan Lokasi**

Unit observasi dalam penelitian ini adalah Pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang berlokasi di Jl. A.H. Nasution No. 105 Kec. Cibiru Kota Bandung.

#### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini meliputi tiga variable, Pelatihan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) sebagai variable bebas (*Independent Variable*), Kepuasan Kerja (Y) sebagai variable terikat (*Dependent Variable*) dan Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel moderator.

##### **1. Variable Bebas (*Independent Variable*)**

- Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi (Ruky, 2003:230).

- Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang memungkinkan untuk menghasilkan kinerja yang baik (Spencer dan Spencer, 1993:9).
- Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 1995:50).

## 2. Variable Terikat (*Dependent Variable*)

- Kinerja adalah hasil kerja/output yang dihasilkan oleh karyawan setelah melaksanakan pekerjaannya dalam satu periode waktu tertentu (Bernardin and Russel, 1993).

## 3. Variabel Mediasi

- Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. (Robin dan Judge 2011:114) dalam Wibowo (2013:131).

### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

Definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel atau dapat dikatakan semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel Zainudin dalam Widyantoro, (1995:54). memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel diukur. Operasional variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut.

### 3.5 Populasi Dan Sampel

Sugiyono (2007:215) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah 200 orang seluruh pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

### 3.6 Metode Analisis Data

Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka-angka dan perhitungannya menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivarit lainnya.

Prosedur pengujian data penelitian dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) diuraikan sebagai berikut:

- a. Menjumlahkan skala butir-butir setiap konstruk menjadi suatu indikator summed scale.
- b. Melakukan standarisasi tiap indikator dengan mean = 0, deviasi standar = 1.
- c. Menetapkan error ( $\epsilon$ ) dan lambda ( $\lambda$ ) term pada analisis model pengukuran

### 1.5 Data model fit assesment

Alternative jawaban	Skor pernyataan positif
Chi-Square	$p > 0.05$

---

<b>RMSEA</b>	$RMSEA \leq 0.06$
<b>NFI</b>	$NFI \geq 0.90$
<b>NNFI</b>	$NNFI \geq 0.90$
<b>CFI</b>	$CFI \geq 0.95$
<b>Standardized RMR</b>	$SRMR \leq 0.08$
<b>GFI</b>	$GFI \geq 0.90$
<b>AGFI</b>	$AGFI \geq 0.90$

---

### **3.7 Analisis Model Pengukuran (Uji Instrumen)**

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Uji Validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir (Ghozali & Fuad, 2014).

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Pembahasan penelitian ini dapat dikelompokkan dengan dua yakni pembahasan deskriptif dan pembahasan verikatif. Pembahasan deskriptif dikaji berdasarkan analisis dengan menggunakan perhitungan nilai rata-rata, dan kriteria, sedangkan pembahasan verifikatif dikaji berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* dan pengujian hipotesis.

#### **4.3.1 Pembahasan Deskriptif**

Berdasarkan pada hasil observasi dengan menggunakan kuesioner, observasi dan teknik pengumpulan data secara mendalam terhadap jawaban responden serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan maka perlu adanya pembahasan secara deskriptif. Pada Tabel 4.72 menunjukkan karakteristik responden yang memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menggunakan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itu deskripsi responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu berdasarkan jenis kelamin, unit kerja, usia, pendidikan dan masa kerja. Dimana kriteria jawaban responden yang sangat tinggi untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.72**  
**Karakteristik Responden Jawaban Responden Tertinggi**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Hasil Responden Terbanyak</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	69.2
Masa kerja	6 – 15 tahun	44
Pendidikan	S1	45

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.72 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 69.2%. Jenis kelamin merupakan jenis ciri penting dari identitas. Di dalam organisasi jenis kelamin berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan perilaku pegawai perusahaan.

Sedangkan berdasarkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sebagian besar pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung sebesar 45% berpendidikan S1. Hal ini menggambarkan tingkat kompetensi dari pegawai yang cukup memadai. Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Faktor pendidikan karyawan di dalam organisasi berkaitan dengan jenjang karir, tingkat pendapatan dan perilaku pegawai.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

yaitu sebanyak 44% memiliki masa kerja 6-15 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa masa kerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung sudah lama dan relative berpengalaman dalam bidangnya. Dimana masa kerja erat hubungannya dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Sehingga apabila pegawai mempunyai masa kerja yang relatif belum terlalu lama dapat dikatakan belum cukup pengalaman dan rendahnya pemahaman tentang komitmen terhadap pekerjaannya.

Pada Tabel 4.73 menunjukkan nilai rata-rata dan kriteria jawaban responden berada pada kriteria baik, untuk lebih jelasnya dapat ditulis sebagai berikut:

**Tabel 4.73**  
**Nilai Rata-Rata dan Kriteria Jawaban Responden**

Variabel	Rata-Rata	Kriteria
Pelatihan	3.88	Baik
Kompetensi	3.91	Baik
Motivasi	3.92	Baik
Kepuasan Kerja	3.87	Baik
Kinerja	3.88	Baik

Sumber : Kuesioner yang diolah, 2016

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja masuk dalam kategori baik begitu juga kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung secara umum sudah baik. Pada dasarnya jawaban responden terhadap seluruh item



pernyataan yang ada sebagian besar menjawab dengan skor diantara 3 sampai dengan 4. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria cukup dan baik, dengan demikian respon dari responden cukup positif atau responsif. Dengan demikian bahwa rata-rata penilaian dari seluruh responden terhadap seluruh item pernyataan memberikan penilaian yang cukup baik. Namun demikian respon ini masih di bawah skor 4 dan skor 5. Hal ini menandakan respon terhadap berbagai item pernyataan belum maksimal.

Nilai yang sangat baik pada item-item indikator pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja begitu juga kinerja perlu untuk dipertahankan, namun selain itu pada item-item indikator tersebut terdapat juga nilai yang perlu ditingkatkan sehingga menjadi lebih baik.

#### 4.3.2 Pembahasan Verifikatif

Dengan menggunakan metode penelitian secara verifikatif akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Berikut kesimpulan dari hipotesis yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan

**Tabel 4.74**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>		<b>Nilai t value</b>	<b>Hasil Uji</b>
H <sub>1</sub>	Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja	6.96	Diterima
H <sub>2</sub>	Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja	3.20	Diterima
H <sub>3</sub>	Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja	6.36	Diterima

H <sub>4</sub>	Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja	5.51	Diterima
H <sub>5</sub>	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	6.75	Diterima

Dari Tabel 4.74 hasil pengujian hipotesis yang ke-1 menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja adalah positif artinya semakin tinggi pelatihan semakin tinggi pula kepuasan kerja dari pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Disamping itu pengaruh pelatihan memberikan hasil yang signifikan, hal ini ditunjukkan dengan *t value* sebesar 6.95. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 43%. Artinya 43% komitmen dari pegawai dipengaruhi oleh pelatihan, sementara 57% dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Choo, Stephen dan Christian Bowley, (2007) bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Demikian pula kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan ternyata mampu untuk mencapai keinginan tergantung dari besarnya keinginan tersebut yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti hasil penelitian Alipour (2009) pelatihan sangat diperlukan baik untuk kesejahteraan ekonomi ditingkat industri maupun nasional. Dengan pemberian pelatihan produktivitas perusahaan untuk individu dapat ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap

dan perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, juga memperbaiki kinerja di lingkungan kerja (Goldstein dan Ford 2002; Gupta dan Bostrom 2006). Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh positif bahwa dengan memberikan pelatihan kerja organisasi akan mendapatkan keuntungan yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Penelitian ini merujuk pada Rivai (2009:225) bahwa faktor-faktor pelatihan terdiri dari instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Selanjutnya Choo dan Bowley (2007) menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pembelajaran mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meliputi 3 (tiga) faktor penting yaitu: kualitas pelatih, metode pelatihan dan pengalaman pembelajaran. Aksu dan Aktas (2005), mengemukakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, diantaranya: gaji, jenis pekerjaan, kondisi fisik, hubungan dengan mitra kerja, keamanan, kesempatan promosi, tunjangan, penghargaan, pelatihan dan pengambilan keputusan, komunikasi, aktivitas sosial, kebijakan dan manajemen organisasi. Adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan yang terdiri dari reaksi, pelajaran, tingkah laku dan hasil terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya nilai-nilai dan hasil dari pelatihan tersebut telah berhasil dan tertanam dengan baik dalam organisasi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasil pengujian hipotesis yang ke-2 dalam Tabel 4.74 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Besarnya

pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah 21% dengan nilai *t value* 3.20. Hal ini berarti bahwa kompetensi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebesar 21% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian. Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nyoto Subekti, (2010) yang menerangkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

*Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan  *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan  *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Hasil pengujian hipotesis yang ke-3 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalah 46% dengan nilai *t value* 6.36. Hal ini berarti bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebesar 46% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayono (2008) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Demikian pula dengan mencermati sikap seorang pegawai, akan dapat diketahui bagaimana profil kepuasan kerja seseorang. Seorang pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sikap positif seorang pegawai akan ditampakkan jika dia termotivasi dalam pekerjaannya. Seseorang dengan motivasi yang didapatkannya

cenderung merasa puas dalam pekerjaannya. Faktor motivator diantaranya kebutuhan akan penghargaan, pengakuan dari atasan dan kesempatan untuk maju. Jika faktor-faktor motivator tersebut dapat dipenuhi oleh atasan dan lingkungan pekerjaannya maka kepuasan akan muncul dalam diri pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang mana para pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya nilai-nilai motivasi tersebut telah tertanam dan tumbuh dengan baik dalam organisasi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Hasil pengujian hipotesis yang ke-4 dalam Tabel 4.74 menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja, hal itu terlihat dari *Squared Multiple Correlations for Structural Equations sebesar 5.51*, dimana nilai tersebut lebih besar dari dari 1.96 artinya secara simultan pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

Dari uji pengaruh terhadap variabel tersebut, secara bersama-sama membuktikan bahwa variabel pelatihan, kompetensi dan motivasi merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan kepuuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka harus memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing organisasi, apabila suatu perusahaan memiliki sumber daya yang berkualitas maka perusahaan tersebut memiliki daya saing yang tinggi, sehingga akan lebih berperan dalam akselerasi pembangunan yang sedang giat diupayakan, maka untuk melakukan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan

yang dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan karyawan akan merasakan kepuasan pada dirinya (Yendra, 2006). Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Mangkunegara (2005) dalam Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2008:125) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai ; artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja, (2) teknik komunikasi persuasif ; adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara extra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (Keputusan), *Action* (tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan).

Dimana hubungan antara pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan yang positif diharapkan dapat membuat kepuasan kerja pegawai semakin meningkat.

Hasil pengujian hipotesis yang ke-5 dalam Tabel 4.74 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh

kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja sebesar 42% dengan  $t \text{ value} = 6.75$ . Dimana nilai  $t$  sebesar 6.75 lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t$  table yaitu 1,96, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 42% dan 58% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

Hasil tersebut mengandung arti bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung masih rendah didasari oleh teori Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu *factor motivasional* dan *factor hygieny*. *Factor motivasional* adalah sesuatu yang melekat dalam pekerjaan itu, sedangkan *factor hygieny* adalah sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan itu sendiri. *Factor hygieny* yang didalam terdapat dimensi gaji, promosi, kebijakan, kondisi kerja menjadi faktor yang membuat seseorang tidak puas hal itu disebabkan orang akan cenderung kurang dengan gaji, reward, jabatan, dan lingkungan. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung karena salah satu dimensi dalam motivasi yaitu gaji, reward promosi jabatan merupakan *factor hygieny* dalam variable motivasi dan mengakibatkan kepuasan kerja pegawai tidak terpenuhi sehingga mengakibatkan kinerja pegawai kurang meningkat (Beer, 2006:42).



Hasil pengujian hipotesis ini mendukung kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh Mohamad Arif Dewantoro, 2013 bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai menurut Robbins (2001:148) merupakan suatu proses sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, sikap terhadap kepuasan kerja tersebut ditunjukkan dengan keluar dari organisasi, melakukan kritik dan proses, kesetiaan serta sikap tidak peduli terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Smith (2004:90), bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan meningkatnya efektivitas sistem, efisiensi biaya dan kehandalan kerja karyawan. Sedangkan dari *Herberg's Two Factors Theory* atau *Motivator-Hygiene Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pelatihan di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang diukur dengan dimensi reaksi, pelajaran, tingkah laku, dan hasil memperlihatkan indeks rata-rata sebesar 3.88 yang berarti variabel pelatihan dapat diinterpretasikan memiliki rata-rata yang relatif tinggi atau baik, yang dicerminkan dari jawaban responden yang memberikan tanggapan positif terhadap setiap pernyataan. Namun demikian hal yang harus mendapat

perhatian untuk diperbaiki menyangkut pelaksanaan pelatihan adalah mengenai hasil dari pelatihan dapat memotivasi disiplin dalam bekerja, sistem pengajaran dalam pelatihan masih belum terarah dan lancar, media pelatihan yang kurang lengkap dan memadai dan setelah mengikuti pelatihan pegawai dapat bekerja lebih teliti.

2. Kompetensi pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang diukur dengan dimensi motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) memperlihatkan indeks rata-rata sebesar 3.91 yang berarti variabel kompetensi pegawai dapat diinterpretasikan memiliki rata-rata yang relatif tinggi atau baik, yang dicerminkan dari jawaban responden yang memberikan tanggapan positif terhadap setiap pernyataan. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki menyangkut kompetensi pegawai adalah mengenai proses penyelesaian masalah masih belum sesuai dengan prosedur yang berlaku, memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya, dan menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan.
3. Motivasi pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang diukur dengan dimensi kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan berkuasa memperlihatkan indeks rata-rata sebesar 3.92 yang berarti variabel motivasi pegawai dapat diinterpretasikan memiliki rata-rata yang relatif tinggi atau baik, yang dicerminkan dari jawaban responden yang memberikan tanggapan positif terhadap setiap

pernyataan. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki menyangkut motivasi pegawai adalah mengenai pimpinan masih kurang memberikan nasihat/simpatik atas persoalan pribadi pegawai, dalam bekerja pegawai masih belum diperlakukan wajar oleh pimpinan maupun oleh rekan sekerja, dan pegawai belum diberikan kesempatan untuk berkreatifitas dalam bekerja.

4. Kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang diukur dengan dimensi pekerjaan yang menantang, *reward* yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, atasan dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan memperlihatkan indeks rata-rata sebesar 3.87 yang berarti variabel kepuasan kerja pegawai dapat diinterpretasikan memiliki rata-rata yang relatif tinggi atau baik, yang dicerminkan dari jawaban responden yang memberikan tanggapan positif terhadap setiap pernyataan. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki menyangkut kepuasan kerja pegawai adalah mengenai atasan memberi perhatian dalam pekerjaan pegawai, rekan kerja mau bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, ruangan tempat pegawai bekerja kurang bersih dan nyaman serta ruangan tempat pegawai bekerja bising sehingga konsentrasi para pegawai terganggu karena kebisingan di dalam ruangan tempat bekerja.
5. Kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang diukur dengan dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kreativitas, kerjasama, kesadaran dan dapat dipercaya,

inisiatif, dan kualitas diri memperlihatkan indeks rata-rata sebesar 3.88 yang berarti variabel kinerja pegawai dapat diinterpretasikan memiliki rata-rata yang relatif tinggi atau baik, yang dicerminkan dari jawaban responden yang memberikan tanggapan positif terhadap setiap pernyataan. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki menyangkut kinerja pegawai adalah mengenai bersikap ramah dan sopan dalam melaksanakan pekerjaan, kemampuan sesuai dengan beban pekerjaan maupun dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman dalam bekerja, dalam bekerja selalu menghargai pendapat teman sejawat sekantor dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan selalu melebihi standar yang ditetapkan.

6. Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung secara individual (parsial) dapat diketahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan dan kuat positif dengan nilai  $(0.43) \times 100\% = 43\%$ . dan  $t$  value = 6,95. Artinya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan kuat positif dengan nilai  $(0.21) \times 100\% = 21\%$ . dan  $t$  value = 3.20. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar dan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 21% dan Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan kuat positif dengan nilai  $(0.46) \times 100\% = 46\%$ . dan  $t$  value = 6.36. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kepuasan kerja, pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar dan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 46%. Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung secara bersama-sama (simultan) hal itu terlihat dari *Squared Multiple Correlations for Structural Equations* sebesar 5.51 nilai tersebut lebih besar dari dari 1.96 artinya secara simultan pelatihan, kompetensi, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu berdasarkan nilai signifikansi yang ditunjukkan dalam P sebesar 0.000, nilai tersebut lebih kecil dari *role of thumb* yaitu 0.05.

7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yaitu dengan nilai  $(0.42) \times 100\% = 42\%$ . dan  $t \text{ value} = 6.75$ . Artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 42%. dengan arah yang positif, dimana semakin baik kepuasan kerja pegawai akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

## **5.2. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan pada Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam pembinaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Saran-saran tersebut antara lain :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pelatihan yang dilaksanakan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung belum mencapai taraf sangat ideal. Berarti sedikitnya masih terdapat kekurangan atau kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan oleh instansi yang bersangkutan. Oleh karena itu perlu adanya usaha untuk memperbaiki dan meningkatkannya, terutama dalam mengenai hasil dari pelatihan dapat memotivasi disiplin dalam bekerja, sistem pengajaran dalam pelatihan masih belum terarah dan lancar, media pelatihan yang kurang lengkap dan memadai dan setelah mengikuti pelatihan pegawai dapat bekerja lebih teliti serta tindakan perbaikan selanjutnya guna menghindari terulang kembali kesalahan yang serupa dikemudian hari.
2. Hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dinilai tinggi berdasarkan persepsi pegawainya. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki adalah mengenai proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku, memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya, dan menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan. Disini Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung harus mendorong pegawainya agar dapat menghasilkan kompetensi sesuai yang diharapkan salah satunya yaitu meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawainya.
3. Hasil penelitian diketahui motivasi pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung cukup tinggi, oleh karena itu Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung harus dapat mempertahankan bahkan

meningkatkan motivasi pegawai yang ada, yaitu salah satunya dengan cara memberikan *reward*/penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sehingga dapat memberikan rasa aman bagi pegawai dalam bekerja.

4. Hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dinilai tinggi berdasarkan persepsi pegawainya. Namun demikian hal yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki adalah mengenai atasan memberi perhatian dalam pekerjaan saya, rekan kerja mau bekerjasama dengan saya, ruangan tempat saya bekerja bersih dan nyaman serta ruangan tempat saya bekerja tidak bising. Disini Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung harus mendorong pegawainya agar dapat menghasilkan kepuasan kerja sesuai yang diharapkan salah satunya yaitu meningkatkan perhatian atasan terhadap para pegawainya, meningkatkan kualitas kebersihan tempat kerja pegawai agar mereka merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari.
5. Dari hasil penilaian terhadap kinerja pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, terdapat beberapa aspek kinerja pegawai dinilai masih rendah, yaitu efisiensi waktu, kuantitas kerja, dan kualitas hasil kerja. Dalam hal ini penulis menyarankan sebaiknya pihak manajemen secara berkala melakukan penilaian dan evaluasi kinerja yang bertujuan :
  - a. Penilaian kemampuan tiap-tiap pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang mengacu pada visi dan misi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, dapat dijadikan sumber informasi untuk menilai efektivitas kerja pegawai terhadap pencapaian target kerja.



- b. Evaluasi terhadap penetapan target kerja Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dengan melihat pada kegiatan yang akan dicapai bagian dan bidang dilingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung melalui mekanisme kerja yang dilakukan tiap-tiap pegawai dalam lingkup bagian dan bidang dalam pencapaian target
6. Dari hasil penelitian yang ada diketahui bahwa pelatihan, kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja, maka Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung harus dapat meningkatkan program pelatihan, kompetensi dan motivasi pegawainya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang ada yaitu dengan cara melakukan terlebih dahulu analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai agar program tersebut tepat sasaran, meningkatkan kompetensi pegawai untuk menumbuhkan kepuasan kerja pegawai serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai.
7. Dari hasil penelitian yang ada diketahui bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Seperti yang diketahui bahwa semua Universitas Islam Negeri di Indonesia maupun semua Universitas Islam lainnya menginginkan pegawainya memiliki kinerja yang tinggi, untuk memiliki kinerja yang tinggi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan salah satunya melalui program pelatihan yang sesuai sasaran, meningkatkan kompetensi para pegawai dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik secara materil maupun non materil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, 1994, *Human Resources Management*, New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Azhari, Azril. 2007. *Tinjauan Tentang Kualitas Manusia Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. No. 021 Tahun ke-5, Januari.
- Bernardin, H. John And Rusell, Joyce E. A. 2003. *Human Resource Management*, New York: Mc. Graw-Hill Inc.
- Cecilia Engko, 2006. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening*, Program Pascasarjana, Universitas Pattimura.
- Desseler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta.
- Deewar Mahesa , 2010, *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flippo, 2003, *Manajemen Personalialia*, Edisi 6, Oleh Moh. Masud, Erlangga, Jakarta.

- Gomez, Faustino Cardodo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Organisasidan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- I Made Yusa Dharmawan, 2011, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayono, 2008, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Program Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Ivancevich, Jhon M. 2004. *Human Resource*. 8<sup>th</sup> Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kholijah Siregar, 2006, *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Program Studi Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat*, Institut Pertanian Bogor.
- Kussriyanto, Bambang. 2008, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Manullang, M. 2002, *Managemen Personali*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Parabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung, Refika Aditama.
- , AP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, T. George & John W. Boundreau, 2007, *Human Resource Management*, Boston: Irwin Homewoord.
- Mohamad Arif Dewantoro, 2013, *Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi serta Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Dirjen Pajak*, Universitas Pasundan Bandung.
- Prawirosentono, S. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFPE.

- Prihadi, F. S., 2006, *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukurandan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: PT. GramediaPustakaUtama.
- Robbins S. P., 2001, *Perilaku Organisasi :Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, edisi kedelapan versi Bahasa Indonesia, Jilid 1 & 2, PT Prenhallindo, Jakarta.
- , 2006. *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, Jakarta
- . Mary Coulter, 2010, *Manajemen*, Jilid dua, *Perilaku Organisasi* (alih bahasa : Bob Sabran, MM dan Devri Barnadi Putera, SE), Edisi kesepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ruky. S. Achmad. 2003. *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil edisi Pertama*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: RinekaCipta.
- Spencer, Lyle M. 2006, *Competence at Work Models For Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc. New York : Press.
- Stoner, James. A.F. 2006, *Management*, Prentice Hall International, Inc Englewood Cliffs, New York.
- Soehardi. Sigit, 2001, *Esensi Teori Perilaku Organisasional*, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta.
- Suwatno, Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam organisasi publik dan bisnis)*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Timpe, Dale. 2004, *Kinerja* (alih bahasa Sofyan). Jakarta: PT. Gramedia Asri.
- Veithzal, Rivai, Deddy Mulyadi, 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta; Rajawali Pers
- Wibowo, 2013, *Perilaku dalam Organisasi*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Yulinda dan Sriwulan, 2009, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bumi Putra 1912 Cabang Setiabudi Medan,*