

Determinasi Komitmen Organisasi: Peran Pelatihan, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana

I Putu Santika

Magister Management, Universitas Triatma Mulya,
Indonesia

putu.santika@triatma-mapindo.ac.id

Surya Nugraha

Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia

surya.nugraha@mapindo.ac.id

I Ketut Budiassa

Program Studi Manajemen, Universitas Triatma Mulya

ketut.budiasa@triatmamulya.ac.id

Abstract. *This research examines how training and competence influence organizational commitment, with job satisfaction acting as an intervening variable at the Regional Secretariat of Jembrana Regency. Human resource management has an important role in enhancing organizational performance, especially within public institutions. Training programs and competency development are viewed as key strategies for improving employees' abilities, attitudes, and motivation at work, which can subsequently affect their level of job satisfaction and commitment to the organization. The study employed a quantitative method using a causal research design. The population included all 152 employees working at the Regional Secretariat of Jembrana Regency. From this population, 60 respondents were selected through a probability sampling technique. Data collection was conducted using questionnaires, and the data were analyzed through path analysis. The findings indicate that both training and competence positively and significantly affect job satisfaction. In addition, training, competence, and job satisfaction also show a significant influence on organizational commitment. Nevertheless, job satisfaction does not function as a full mediator in the relationship between training, competence, and organizational commitment. These results suggest that strengthening training programs and enhancing employee competencies are essential steps in increasing organizational commitment. Consequently, organizational leaders are encouraged to continuously improve the quality of training, develop employee competencies, and foster a supportive work environment in order to increase job satisfaction and strengthen commitment among employees.*

Accepted:
March, 2026

Keywords: *training, competence, job satisfaction, organizational commitment*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor penting keberhasilan organisasi, terutama menghadapi perubahan lingkungan kerja semakin kompleks. Manajemen modern, keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan dari sumber daya fisik, tetapi juga dari kualitas individu menjalankan organisasi tersebut. Penelitian Albrecht et al. (2018) menunjukkan bahwa investasi pengembangan karyawan meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi. Dari karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi dan keterikatan organisasi. Sektor publik, penguatan kapasitas aparatur menjadi hal penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian Kim dan Park (2019) menunjukkan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia efektif meningkatkan komitmen di sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pemerintahan perlu merancang program pengembangan secara sistematis agar loyalitas dan dedikasi aparatur meningkat.

Salah satu cara digunakan meningkatkan kualitas adalah melalui pelatihan. Penelitian Salas et al. (2017) menunjukkan bahwa pelatihan dirancang sesuai kebutuhan organisasi meningkatkan keterampilan teknis memperkuat keterikatan organisasi. Menurut Gegenfurtner dan Ebner (2019) menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif motivasi dan Kepuasan kerja. Selain pelatihan, kompetensi individu juga dipandang sebagai faktor penting membentuk sikap kerja. Kompetensi tinggi diketahui berkaitan dengan meningkatnya Kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Wang et al., 2020). Memiliki kemampuan memadai cenderung lebih percaya diri melaksanakan tugas dan menunjukkan komitmen lebih kuat organisasi.

Kepuasan kerja juga telah lama dikenal sebagai faktor mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian Meyer et al. (2019) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung komitmen afektif, terutama jika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja baik. Selain itu, hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi sering dimediasi dari Kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya berbeda pada setiap organisasi (Newman et al., 2018).

Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana merupakan unsur pembantu kepala daerah memiliki peran penting penyusunan kebijakan koordinasi pelaksanaan tugas perangkat daerah. Sebagai organisasi publik, Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana dituntut memiliki profesional, kompeten, dan memiliki komitmen organisasi tinggi. Komitmen organisasi tinggi diharapkan mendorong bekerja dengan penuh tanggung jawab, loyalitas, dan dedikasi menjalankan tugasnya.

Komitmen organisasi menunjukkan keterikatan organisasi tempat mereka bekerja. Memiliki komitmen tinggi biasanya memiliki keinginan kuat tetap bekerja organisasi, bersedia memberikan usaha terbaik, mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya ketidakhadiran, menurunnya kinerja, tingginya keinginan berpindah kerja, menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Praktikanya, organisasi pemerintahan masih menghadapi berbagai tantangan berkaitan dengan kinerja dan komitmen. Permasalahan sering muncul antara lain rendahnya motivasi kerja, pelaksanaan tugas belum optimal, kurangnya kedisiplinan bekerja.

Kepuasan kerja membentuk sikap dan perilaku di tempat kerja. Merasa puas pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja tinggi dan menunjukkan loyalitas lebih kuat organisasi. Sebaliknya, Kepuasan kerja rendah menyebabkan penurunan kinerja, munculnya konflik kerja, meningkatnya keinginan meninggalkan organisasi. Karena itu, peningkatan Kepuasan kerja menjadi

salah satu upaya penting memperkuat komitmen organisasi. Salah satu cara dilakukan organisasi meningkatkan Kepuasan kerja dan komitmen adalah melalui program pelatihan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian Salas et al. (2017) menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan keterampilan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Gegenfurtner dan Ebner (2019) melalui studi meta-analisis menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Wang et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kompetensi individu memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih dilakukan pada sektor swasta atau perusahaan multinasional. Penelitian yang mengkaji hubungan antara pelatihan, kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintahan daerah di Indonesia, masih relatif terbatas. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya lebih menekankan pada pengaruh langsung pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Berdasarkan uraian latar belakang dan research gap yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini berkaitan dengan bagaimana pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini berupaya menjawab apakah pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, apakah pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, serta apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui pengelolaan pelatihan, kompetensi, dan kepuasan kerja.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena hubungan antarvariabel diuji secara objektif menggunakan analisis statistik (Sugiyono, 2019). Desain kausal digunakan mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel pelatihan dan kompetensi komitmen organisasi, dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel intervening (Ghozali, 2021). Populasi penelitian adalah seluruh di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember berjumlah 152 orang (Arikunto, 2018). Jumlah sampel digunakan penelitian ini adalah 60 responden. Penentuan jumlah sampel sebanyak 60 responden didasarkan pada pertimbangan efisiensi penelitian serta mengacu pada pendapat metodologi penelitian yang menyatakan bahwa jumlah sampel dalam penelitian kuantitatif minimal berkisar antara 30 hingga 100 responden agar analisis statistik dapat dilakukan secara memadai (Sugiyono, 2019). Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel pelatihan diukur melalui indikator jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, dan waktu (Mangkunegara, 2017). Variabel kompetensi diukur melalui indikator pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat (Spencer & Spencer, 1993; Wibowo, 2018). Variabel Kepuasan kerja diukur melalui indikator sistem pembayaran, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan supervisi (Luthans, 2016; Robbins & Judge, 2017). Sementara itu, Variabel komitmen organisasi diukur melalui penerimaan tujuan organisasi, kesediaan bekerja maksimal, dan keinginan tetap menjadi bagian dari Organisasi (Meyer & Allen, 1997; Sopiha, 2018). Sebelum kuesioner digunakan, uji validitas isi dilakukan melalui konsultasi dengan para ahli memastikan bahwa setiap pertanyaan sudah sesuai dengan variabel diukur. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	● Laki-Laki	31	51,7
	● Perempuan	29	48,3
2.	Usia		
	● 21 – 30 Tahun	11	18,3
	● 31 – 40 Tahun	11	18,3
	● > 40 Tahun	38	63,3
3.	Pendidikan		
	● SMA/K	19	31,7
	● S1	32	53,3
	● S2	9	15,0
4.	Masa Kerja		
	● < 5 Tahun	15	25,0
	● 5 – 10 Tahun	1	1,7
		13	21,7

	● 11 – 15 Tahun	31	51,7
	● > 15 Tahun		

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan karakteristik responden, jumlah laki-laki dan perempuan relatif seimbang. Mayoritas responden berusia di atas 40 tahun, memiliki pendidikan terakhir S1, memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia matang, memiliki pendidikan baik, dan pengalaman kerja cukup lama pada organisasi.

3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel 2. Uji Validitas Dan Reliabelitas

Variabel	Indikator	<i>Pearson Product Moment</i>	<i>Cronbach's alfa if item</i>
Pelatihan (X1)	X1.1	0,729	0,875
	X1.2	0,704	
	X1.3	0,781	
	X1.4	0,797	
	X1.5	0,729	
	X1.6	0,848	
	X1.7	0,755	
Kompetensi (X2)	X2.1	0,695	0,838
	X2.2	0,873	
	X2.3	0,745	
	X2.4	0,757	
	X2.5	0,688	
	X2.6	0,718	
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,707	0,794
	Y1.2	0,805	
	Y1.3	0,716	
	Y1.4	0,705	
	Y1.5	0,821	
Komitmen Organisasi (Y2)	Y2.1	0,887	0,850
	Y2.2	0,885	
	Y2.3	0,862	

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas ditentukan sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Sementara itu, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pelatihan, kompetensi, Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki nilai korelasi di atas kriteria ditetapkan, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan penelitian.

3.3 Statistik Deskriptif dan Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, Kepuasan kerja, pelatihan, kompetensi, dan komitmen Organisasi berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa merasa puas pekerjaannya, pelaksanaan pelatihan dinilai berjalan dengan baik, memiliki kompetensi baik melaksanakan tugas, memiliki loyalitas dan keterikatan kuat pada organisasi. Kondisi tersebut mendukung terciptanya suasana kerja kondusif dan peningkatan kinerja.

3.4 Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Berikut disajikan hasil uji normalitas pada tabel 3 berikut

Tabel 3
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardi zed Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.52118275
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.163
	Positive	.149
	Negative	-.163
Test Statistic		.163
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 3 menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian ini menggunakan nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Berikut disajikan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4 berikut

Tabel 4
Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		Toleranc e	VIF
1	X1	.546	1.833

X2	.546	1.833
----	------	-------

a. Dependent Variable: Y1

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada model regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *Glejser*. Berikut disajikan uji heteroskedastisitas pada tabel 5

Tabel 5
Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.790	1.681		- 1.065	.292
	X1	.123	.072	.315	1.708	.093
	X2	-.102	.087	-.220	- 1.175	.245
	Y1	.079	.092	.156	.860	.394

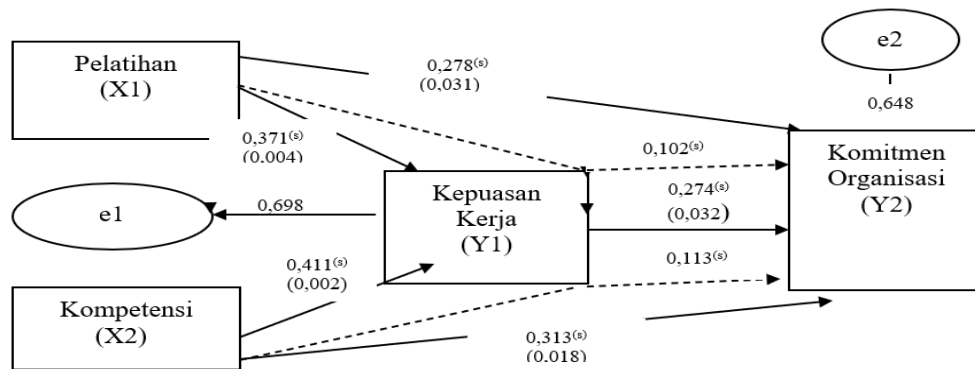
a. Dependent Variable: ABS

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian ini.

4.5 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil uji analisis jalur Determinasi Komitmen Organisasi: Peran Pelatihan, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana disajikan gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Hasil Uji Analisis Jalur

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis jalur ditampilkan pada Gambar 1, dijelaskan keterkaitan antara variabel pelatihan, kompetensi, Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi penelitian ini. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) memberikan pengaruh Kepuasan kerja (Y1). Nilai koefisien sebesar 0,371 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,004. Nilai tersebut berada di bawah batas 0,05 sehingga diartikan bahwa pelaksanaan pelatihan diberikan kepada memiliki kontribusi meningkatkan Kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, semakin baik kualitas pelatihan diselenggarakan dari organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan merasakan kenyamanan dan Kepuasan melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dirancang sesuai kebutuhan kerja, metode penyampaian efektif materi relevan, membantu meningkatkan pemahaman dan kemampuan menjalankan tugasnya. Selain pelatihan, variabel kompetensi (X2) juga menunjukkan Pengaruh positif Kepuasan kerja. Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien sebesar 0,411 dengan sebesar 0,002. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki peranan cukup penting mendorong peningkatan Kepuasan kerja. Memiliki bekal pengetahuan, keterampilan, kapasitas kerja memadai cenderung lebih yakin menyelesaikan tugas diberikan. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa percaya diri memberikan pengalaman kerja lebih menyenangkan. Dari sebab itu, semakin baik kompetensi dimiliki dari, maka Kepuasan kerja dirasakan juga cenderung semakin meningkat.

Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Y1) mempunyai pengaruh komitmen organisasi (Y2). Nilai koefisien diperoleh sebesar 0,274 dengan sebesar 0,032. Temuan ini menandakan bahwa merasakan Kepuasan pekerjaannya umumnya akan menunjukkan keterikatan lebih kuat organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja mendorong munculnya sikap kerja lebih positif, meningkatkan tanggung jawab tugas, menumbuhkan keinginan tetap menjadi bagian dari organisasi jangka waktu lebih lama. Selain melalui Kepuasan kerja, Variabel pelatihan juga terbukti memiliki pengaruh langsung komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,278 dengan sebesar 0,031. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan diberikan organisasi tidak hanya berdampak pada Kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung memperkuat komitmen mereka organisasi. Kesempatan mengikuti pelatihan biasanya merasa bahwa organisasi memberikan perhatian peningkatan kemampuan mereka.

Perasaan tersebut menumbuhkan rasa memiliki organisasi sekaligus meningkatkan loyalitas bekerja. Sementara itu, variabel kompetensi juga memperlihatkan pengaruh langsung komitmen organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,313 dan sebesar 0,018. Temuan ini menunjukkan bahwa mempunyai kompetensi baik cenderung lebih mampu melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya secara optimal. Kemampuan tersebut memperkuat kepercayaan diri meningkatkan keterlibatan pekerjaan dijalankan. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong terbentuknya komitmen lebih kuat organisasi.

Di sisi lain, pengaruh tidak langsung pelatihan dan kompetensi komitmen organisasi melalui Kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung pelatihan komitmen organisasi melalui Kepuasan kerja sebesar 0,102, sedangkan pengaruh tidak langsung kompetensi melalui Kepuasan kerja sebesar 0,113. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel perantara menghubungkan pengaruh pelatihan dan kompetensi komitmen organisasi, meskipun besarnya pengaruh tersebut tidak sebesar pengaruh langsung dihasilkan.

Secara keseluruhan, hasil analisis jalur penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan dan kompetensi memiliki peranan cukup penting meningkatkan Kepuasan kerja sekaligus memperkuat komitmen organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana. Semakin baik pelaksanaan pelatihan semakin tinggi kompetensi dimiliki dari, maka Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga cenderung mengalami peningkatan. Organisasi diharapkan terus mengembangkan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar kinerja loyalitas organisasi semakin diperkuat..

4.7 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara sistematis serta relevan dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Melalui kegiatan pelatihan, pegawai memperoleh kesempatan untuk meningkatkan keterampilan, memperluas pengetahuan, serta mengembangkan potensi diri sehingga menimbulkan perasaan dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kanafiah dkk. (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan karena memberikan peluang bagi individu untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka.

Selain pelatihan, kompetensi juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai cenderung lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tanggung jawab yang diemban. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa lebih mampu mengendalikan pekerjaannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kanafiah dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan

kompetensi akan mampu menumbuhkan loyalitas serta dedikasi pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan dukungan organisasi untuk mengembangkan kemampuan mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tsani dan Prasetyo (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, memiliki motivasi kerja yang kuat, serta bersedia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Adisaksana dkk. (2015), Tsani dan Prasetyo (2020), serta Putra dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi relatif lemah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi pegawai lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas pelatihan dan kompetensi yang dimiliki pegawai dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Salah satu kemungkinan penyebab lemahnya peran mediasi tersebut adalah karakteristik organisasi sektor publik yang memiliki sistem kerja dan aturan birokrasi yang relatif tetap, sehingga tingkat kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, komitmen pegawai seringkali juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti stabilitas pekerjaan, sistem kepegawaian, serta tanggung jawab terhadap pelayanan publik.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Adisaksana dkk. (2015) yang menyatakan bahwa pelatihan dan kompetensi memengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan hasil penelitian tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, serta lingkungan kerja yang diteliti. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, peningkatan komitmen organisasi pegawai lebih efektif dilakukan melalui penguatan program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara langsung.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan serta kompetensi pegawai mampu mendorong meningkatnya kepuasan kerja sekaligus memperkuat komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasi.

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara pelatihan, kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam konteks organisasi sektor publik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap komitmen organisasi dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa dalam organisasi pemerintahan, faktor pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi dapat menjadi determinan utama dalam memperkuat komitmen organisasi pegawai.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember untuk terus meningkatkan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia. Organisasi disarankan untuk mengoptimalkan program pelatihan dengan memperhatikan kesesuaian materi, metode pelaksanaan, serta kebutuhan kompetensi pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, organisasi juga perlu memberikan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya melalui berbagai program pengembangan, seperti pendidikan lanjutan, pelatihan berbasis teknologi, program pendampingan (*mentoring*), serta rotasi kerja yang dirancang secara sistematis. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekaligus memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah responden dalam penelitian ini relatif terbatas dan hanya mencakup pegawai pada satu instansi, yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi sektor publik lainnya. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan beberapa variabel utama, yaitu pelatihan, kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang juga memengaruhi komitmen organisasi namun belum dianalisis dalam penelitian ini.

Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan jumlah responden yang lebih besar serta objek penelitian yang lebih beragam pada berbagai instansi pemerintah maupun organisasi sektor lainnya. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, atau lingkungan kerja, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaksana, A., Astuti, E. S., & Musadieg, M. A. (2015). Pengaruh pelatihan kerja dan insentif Kepuasan kerja dan dampaknya komitmen Organisasional (Studi karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Martadinata). *Wacana*, 18(2), 1–10.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2018). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 1–21.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Revisi). Rineka Cipta.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kanafiah, K., et al. (2021). Pengaruh kompetensi (hard skill) dan pelatihan kinerja pelaksana teknis melalui Kepuasan sebagai Variabel intervening (Studi Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Serang). *Jurnal Riset dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 1–15.
- Kim, S., & Park, S. (2019). Determinants of public employees' organizational commitment. *Public Personnel Management*, 48(3), 1–23.
- Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2019). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 1–20.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2018). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions. *Personnel Review*, 47(2), 1–18.
- Putra, D. P., Prihatini, D., & Priyono, A. (2020). Pengaruh pelatihan dan kompetensi kinerja karyawan dimediasi dari komitmen pengelola BUMDes di Kabupaten Kuansing. *Jurnal Ekonomi Kiat*, 31(2), 1–12.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 1–18.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tsani, A. A., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh pelatihan dan kompetensi komitmen Organisasi melalui motivasi berprestasi sebagai Variabel intervening (Studi staf operator SAS Bawaslu Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 1–15.
- Wibowo. (2018). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wang, Y., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2020). Understanding employee competence and commitment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103–411.