

**MEMBANGUN KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA :  
ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DASAR, *SUPERVISOR  
SUPPORT* DAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA CPNS BADAN  
PUSAT STATISTIK TAHUN 2025**

**Geminda Prihatma Prasetya<sup>1</sup>; Subur Karyatun<sup>2</sup>**

Universitas Nasional, Jakarta<sup>1,2</sup>

Email : geminda2023@gmail.com<sup>1</sup>; subur.karyatun@civitas.unas.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Dasar, *Supervisor Support*, dan *Learning Organization* terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Pegawai sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *stratified random sampling* sebagai metode penarikan sampel. Survei dilakukan terhadap 249 Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2025 yang tersebar di 34 provinsi. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan Dasar, *Supervisor Support*, dan *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja CPNS. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Model memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan 59,1% variasi Kepuasan Kerja dan moderate dalam menjelaskan 44,4% variasi Kinerja Pegawai. Dapat disimpulkan pentingnya penguatan *Learning Organization* untuk mendorong Kepuasan Kerja dan juga kinerja CPNS. Implikasi praktis menekankan pentingnya penguatan praktik *Learning Organization* dengan menjadikan pimpinan sebagai *role model* dalam pembelajaran organisasi serta pengintegrasian praktiknya kedalam sistem penilaian kinerja.

Kata Kunci : *Learning Organization*; *Supervisor Support*; Pelatihan Dasar; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Basic Training, Supervisor Support, and Learning Organization on Employee Performance, both directly and indirectly through Job Satisfaction as a mediating variable. The study employed a quantitative approach with stratified random sampling as the sampling method. The survey was conducted on 249 prospective Civil Servants (CPNS) for the Central Statistics Agency (BPS) in 2025 across 34 provinces. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used for data analysis. The results indicate that Basic Training, Supervisor Support, and Learning Organization have a positive and significant effect on CPNS Job Satisfaction. These three variables also have a positive and significant effect on Employee Performance. The model has a strong ability to explain 59.1% of the variation in Job Satisfaction and a moderate ability to explain 44.4% of the variation in Employee Performance. It can be concluded that strengthening the Learning Organization is important for boosting Job Satisfaction and thus CPNS performance. Practical implications emphasize the importance of strengthening Learning Organization practices by making leaders role models in organizational learning and integrating their practices into the performance appraisal system.*

Keywords : *Learning Organization*; *Supervisor Support*; Basic Training; Job Satisfaction; Employee Performance

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan determinan utama keberhasilan organisasi, termasuk organisasi sektor publik. Kemajuan teknologi tidak akan memberikan nilai tambah tanpa didukung oleh SDM yang kompeten dan berdaya saing. Dalam konteks organisasi publik, kinerja aparatur pemerintah selaku SDM tidak hanya mencerminkan efektivitas internal organisasi, tetapi juga kualitas pelayanan yang diterima masyarakat.

Kualitas layanan aparatur pemerintah belum sepenuhnya memuaskan, hal ini tercermin dari *Index of Public Administration* temuan *Blavatnik School of Government, University of Oxford* yang menyimpulkan Indonesia masih tertinggal jauh dibandingkan Singapura (Blavatnik School of Government, 2024). Rendahnya kualitas layanan diduga berkaitan dengan rendahnya kinerja ASN, sebagaimana ditunjukkan oleh jajak pendapat Kompas tahun 2025 yang menyatakan bahwa 50% responden menilai kinerja ASN masih rendah (Kompas, 2025). Kinerja Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai organisasi tentunya memiliki hubungan *mutual reinforcement* dengan kinerja pegawainya. Kondisi ini juga tercermin pada BPS yang dalam dua tahun terakhir menunjukkan tren penurunan capaian kinerja organisasi, sehingga mengindikasikan adanya persoalan pada kinerja pegawai sebagai elemen utama organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kinerja individu di dalamnya. Ketika kinerja pegawai menurun, pencapaian sasaran strategis organisasi juga turut terdampak

Kinerja pegawai tidak terlepas dari tingkat kepuasan kerja, hal ini diperkuat temuan Mulyati & Setyawati, (2024) yang menyatakan semakin tinggi kepuasan pegawai maka semakin baik kinerjanya. Penelitian Damai et al., (2023) juga menyimpulkan bahwa kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Namun, hubungan antara kinerja pegawai dan kepuasan pegawai menunjukkan hasil penelitian yang tidak konsisten. Menurut Zuliani et al., (2023) kepuasan kerja pegawai tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Pasal 49 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa ASN wajib mengembangkan kompetensi melalui sistem pembelajaran terintegrasi. BPS *Corporate University* (BPS Corpu) berperan sebagai sarana implementatif dengan memadukan pelatihan dan berbagai metode pembelajaran untuk mendorong pengembangan kompetensi ASN yang berkelanjutan dan berdampak pada kinerja pegawai serta kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kontribusi pelatihan dalam kerangka BPS Corpu, salah satunya Pelatihan Dasar CPNS terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai sebagai bagian dari implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Temuan empiris terkait dampak pelatihan terhadap kinerja dan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Studi yang dilakukan Keltu (2024), Hosen et al., (2024) menyimpulkan

pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan tidak adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja (Rahadi et al., 2024)

Di sisi lain, kebijakan penyederhanaan birokrasi telah mengubah sistem kerja aparatur pemerintah menjadi lebih kolaboratif dan berbasis tim, sehingga menuntut peran ketua tim selaku *Supervisor*. Menurut Zeb et al., (2025), *supervisor support* mampu meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan Amanda & Ekhsan (2024) menyimpulkan bahwa *Supervisor Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun organisasional. Pengelolaan SDM tidak lagi berfokus pada aspek administratif semata, melainkan pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan kinerja unggul melalui *Learning Organization*. Temuan empiris menunjukkan hasil yang beragam, Cao et al., (2024) menyimpulkan kinerja dipengaruhi oleh *Learning Organization*. Namun penelitian lain menyebutkan *Learning Organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja (Putri, 2020).

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Badan Pusat Statistik menjadi konteks yang relevan secara teoritis dan empiris karena berada pada fase awal pembentukan sikap kerja, nilai organisasi, dan persepsi timbal balik dengan institusi, sehingga respons mereka terhadap pelatihan, *supervisor support*, dan *learning organization* menjadi indikator penting efektivitas kebijakan pengembangan SDM sektor publik.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji pengaruh pelatihan, *supervisor support*, dan *learning organization* terhadap kepuasan kerja dan kinerja, temuan empiris menunjukkan hasil yang belum konsisten, baik dari sisi signifikansi maupun kekuatan pengaruh. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi celah tersebut dengan menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dasar, *supervisor support*, dan *learning organization* terhadap kinerja CPNS BPS tahun 2025, sekaligus memberikan kontribusi empiris dan teoretis pada literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik.

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Landasan teori utama penelitian ini berangkat dari Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang menjelaskan bahwa hubungan kerja dalam organisasi terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik antara individu dan organisasi. Individu cenderung mempertahankan hubungan kerja ketika imbalan yang diterima baik berupa dukungan, pengembangan kompetensi, maupun lingkungan kerja yang kondusif berupa *Supervisor Support* dan *Learning Organization* yang dipersepsikan sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Dalam kerangka Teori Pertukaran Sosial konteks organisasi publik, pelatihan dasar, *supervisor*

*support*, dan *learning organization* dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang menimbulkan persepsi dukungan kepada pegawai. Persepsi tersebut memicu rasa kewajiban timbal balik (*reciprocity*), yang secara psikologis meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pada akhirnya mendorong pegawai untuk membalas dengan perilaku kerja positif berupa peningkatan kinerja (Farid et al., 2025).

Adapun Hipotesis Penelitian ini :

H1: Pelatihan Dasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H2: *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H3: *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H4: Pelatihan Dasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H5: *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H6: *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H8: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pelatihan Dasar terhadap Kinerja Pegawai.

H9: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap Kinerja Pegawai.

H10: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Pegawai.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang mana data numerik dianalisis dengan metode statistik yang sesuai, biasanya menggunakan inferensial hipotesis yang nanti menyajikan hubungan variabel dan memenuhi kaidah ilmiah (Mulyana et al., 2024). Subjek penelitian adalah CPNS BPS tahun 2025, sedangkan objek penelitian meliputi Pelatihan Dasar (X1), *Supervisor Support* (X2), *Learning Organization* (X3), Kepuasan Kerja Pegawai sebagai variabel *intervening* (Z), dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat (Y). Hubungan antar variabel penelitian tertuang pada kerangka model penelitian sebagaimana Gambar 1 dan seluruh variabel dioperasionalkan ke dalam indikator terukur yang diadaptasi dari literatur terdahulu tertuang pada Tabel 1.

Peneliti menggunakan sumber data primer, data yang paling asli, tidak mengalami perlakuan statistik apa pun, dikumpulkan secara langsung, diperoleh dari tangan pertama pemilik sumber (Sari & Zefri, 2019). Data yang dikumpulkan juga berjenis *Cross-Sectional*, yakni data yang diperoleh pada satu waktu tertentu sesuai dengan batasan atribut pengukuran tertentu. Mempertimbangkan sebaran geografis populasi yang luas sulit dilakukan secara keseluruhan, oleh karena itu dilakukan penarikan sampel sebagai representasi populasi agar pelaksanaan penelitian lebih efisien dari segi biaya, waktu, dan tenaga (Sinambela, 2014). Populasi penelitian berjumlah 654 CPNS, dengan sampel sebanyak 249 responden yang ditentukan menggunakan rumus Yamane. Teknik sampling yang digunakan *Stratified Random*

*Sampling* mempertimbangkan populasi yang memiliki struktur tersebar di berbagai provinsi, sehingga sampel bersifat representatif.

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner, mengingat pertanyaan harus disusun dalam bentuk skala pengukuran likert dengan jumlah item yang cukup untuk menggambarkan variabel yang diteliti. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei mengingat jumlah dan sebaran responden yang luas.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten yang bersifat kompleks, melibatkan variabel mediasi, serta menggunakan kombinasi indikator reflektif dan formatif. Teknik ini menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor dan analisis jalur yang menggunakan *inner* dan *outer* model yang bertujuan untuk memprediksi dan bersifat eksplanatori (Musyaffi et al., 2021). Evaluasi *outer* model dilakukan melalui uji validitas konvergen (*loading factor* dan AVE), validitas diskriminan, serta reliabilitas (*composite reliability*) untuk variabel dengan model *reflective*. Adapun pada variabel Pelatihan Dasar dan Kinerja Pegawai dengan model formatif, evaluasi *outer* model dilakukan melalui uji VIF, signifikansi *Outerweight*. Evaluasi *inner* model mencakup uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), *effect size* ( $f^2$ ), *predictive power*, dan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk memperoleh nilai t-statistik dan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung, termasuk peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Pelatihan Dasar, *Supervisor Support*, *Learning Organization*, dan kinerja pegawai.

### HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Sebanyak 249 responden berpartisipasi, tersebar di 34 provinsi, dengan proporsi terbesar di BPS Pusat. Mayoritas responden adalah perempuan dan berada pada Golongan III.

Pengujian model dilakukan melalui dua tahap, yaitu *outer* model dan *inner* model menggunakan pendekatan PLS-SEM. Evaluasi *outer* model pada variabel *reflektive* model bertujuan menilai ketepatan hasil yang diperoleh melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *construct reliability*. *Convergent validity* mengukur kedekatan korelasi variabel manifes dari suatu konstruk yang diukur menggunakan *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dengan *loading factor* < 0,40 dieliminasi, sedangkan indikator dengan nilai 0,40–0,70 dipertahankan secara selektif dengan mempertimbangkan nilai AVE harus  $\geq 0,50$  (Hair et al., 2017). Adapun nilai *convergent validity* sebagaimana tertuang pada tabel 2 dan tabel 3. Selanjutnya dilakukan pengujian *discriminant validity* menggunakan *heterotrait-monotrait* (HTMT), tabel 4 menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu dibedakan secara memadai dengan nilai HTMT < 0,90 (Hair et al., 2019). Setelah pengujian *discriminant*

*validity*, dilakukan pengujian reliabilitas konstruk yang berfungsi untuk menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Nilai reliabilitas terpenuhi apabila *Composite Reliability* seluruh variabel yang berada di atas ambang batas 0,70 (Ghozali, 2021). Reliabilitas instrumen penelitian ini terpenuhi sebagaimana tabel 5. Uji *Outer Loading* pada *formative model* dilakukan pengujian *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Outerweight*. Tabel 6,7 dan 8 menyajikan hasil pengujian *Outer Model Formative Model*, hasilnya mengharuskan 5 indikator pada variabel Kepuasan Kerja yang harus dibuang, yaitu SE1, SE2, SG2, SI1, SI2. Sedangkan pada variabel *Supervisor Support* terdapat 8 indikator yang harus dibuang yaitu SSD3, SSK2, SSO2, SSO3, SSP1, SSP3, SSP4, dan SSU 1.

Uji model didahului dengan uji multikolinieritas, penelitian menyimpulkan keseluruhan variabel bebas dari multikolinieritas (tabel 9).

Hasil pengujian hipotesis digunakan untuk menelaah hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sedangkan penilaian *effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk mengetahui kebaikan model. Kriteria pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai *t*-statistik  $> 1,645$  dan/atau *p*-statistics  $< 0,05$ , yang menunjukkan bahwa pengaruh antarvariabel bersifat signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (Hair et al., 2017). Nilai  $f^2$  diinterpretasikan sebagai tidak ada efek jika kurang dari 0,02, kecil jika antara 0,02 dan 0,15, sedang jika antara 0,15 dan 0,35, serta besar jika lebih dari 0,35 (Hair et al., 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Pelatihan Dasar Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Yang mana hal ini terlihat pada nilai *t*-statistic sebesar 4.037, dan nilai *p*-statistics sebesar 0,00 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai koefisien jalur sebesar 0,144 dengan nilai  $f^2$  sebesar 0.108, menunjukkan bahwa Pelatihan Dasar CPNS memiliki pengaruh kecil terhadap Kepuasan Kerja dengan pengaruh sebesar 0.251. Hal ini sejalan dengan temuan Ocen et al., (2017) yang menyimpulkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh dan memperbarui keterampilan yang dibutuhkan.

Pelatihan Dasar juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan nilai *t*-statistic sebesar 4.545 ( $\geq 1,645$ ) dan *p*-statistics sebesar 0,000 ( $\leq 0,05$ ). Nilai koefisien jalur hasil penelitian sebesar 0.294 dan nilai  $f^2$  untuk jalur ini sebesar 0.099, yang dapat diartikan bahwa Pelatihan Dasar terhadap kinerja CPNS dengan pengaruh sebesar 0.294. Kontribusi langsung variabel pelatihan dasar terhadap perubahan Kinerja Pegawai sangat kecil secara praktis. Hasil pada penelitian ini mendukung *Teori Human Capital* yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan meningkatkan kompetensi individu yang berdampak pada kinerja serta selaras dengan temuan Hosen et al., (2024), Hardianti & Gunawan, (2024) yang menyimpulkan pelatihan berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai.

*Supervisor Support* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dalam penelitian ini, *Supervisor Support* dimaknai secara spesifik sebagai dukungan yang diberikan oleh ketua tim selaku atasan langsung CPNS. Dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.711 ( $\geq 1,645$ ) dan *p-statistics* sebesar 0.003 ( $\leq 0,05$ ), yang berarti dukungan ketua tim berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur hasil penelitian sebesar 0,162 dengan Nilai  $f^2$  untuk jalur ini adalah 0.015, yang dapat diartikan setiap peningkatan satu satuan dukungan ketua tim maka akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja CPNS sebesar 0,162, dimana kontribusinya terhadap Kepuasan Kerja secara praktis tergolong tidak berarti. Temuan ini sejalan dengan Iqbal et al., (2020), yang menyimpulkan *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja.

Dengan nilai *t-statistic* sebesar 1.716, dan *p-statistics* sebesar 0.043, disimpulkan *Support* Ketua Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja CPNS. Dalam konteks teori pertukaran sosial, interaksi sosial antara *supervisor* dan bawahan didasarkan pada prinsip resiprositas (timbal balik) yaitu ketika seseorang menerima dukungan atau perlakuan positif, ia akan terdorong untuk membalas dengan perilaku positif pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Amanda & Ekhsan, (2024) Pengaruh *Supervisor Support* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*.

Pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara *Learning Organization* terhadap Kepuasan Kerja CPNS ditandai dari nilai *t-statistic* sebesar 7.231, dan nilai *p-statistics* sebesar 0,00 dengan taraf signifikansi 5% yang ditetapkan peneliti. Nilai koefisien jalur sebesar 0.504 dan Nilai  $f^2$  untuk jalur ini adalah 0.525, yang menunjukkan *Learning Organization* memiliki kontribusi yang besar terhadap Kepuasan Kerja CPNS, dimana setiap peningkatan satu satuan pada variabel *Learning Organization* akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0.408 satuan pada variabel Kepuasan Kerja. Temuan ini sejalan dengan Lubis et al., (2019) dan Shalihin et al., (2018) yang menyimpulkan *Learning Organization* meningkatkan Kepuasan Kerja.

*Learning Organization* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kinerja CPNS, ditandai dengan nilai *t-statistic* sebesar 1.877 ( $\geq 1,645$ ) dan *p-statistics* sebesar 0,00 ( $\leq 0,05$ ). Nilai koefisien jalur hasil penelitian sebesar 0.144 dengan Nilai  $f^2$  untuk jalur ini adalah 0.018, yang menunjukkan *Learning Organization* berpengaruh terhadap Kinerja CPNS namun dengan dampak yang tidak bermakna secara praktis. Hasil penelitian ini selaras dengan Cik et al., (2021) dan Hassania et al., (2022) yang menyimpulkan kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Learning organization*. Temuan ini juga mendukung Teori pertukaran sosial yang menggambarkan hubungan timbal balik antara individu atau kelompok dengan organisasi yang didasarkan pada pertukaran antara imbalan dan manfaat. Dalam lingkungan kerja, *Learning Organization* dapat dipahami sebagai suasana yang mendorong proses pembelajaran.

Ketika organisasi menyediakan kesempatan belajar dan pengembangan sebagai bentuk imbalan bagi pegawai, hal ini akan memunculkan timbal balik berupa peningkatan kinerja.

Kepuasan Kerja CPNS memiliki pengaruh langsung, positif, serta signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat pada nilai *t-statistic* sebesar 3.310 ( $\geq 1,645$ ), dan nilai *p-statistics* sebesar 0,00 ( $\leq 0,05$ ) dengan taraf signifikansi 5%. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.268 dan nilai  $f^2$  sebesar 0.053, menunjukkan Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 0,531 terhadap Kinerja Pegawai, namun kontribusinya relatif lemah. Sejalan dengan temuan Cahyono et al., (2022) pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin baik kinerja pegawai.

Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh Pelatihan Dasar terhadap Kinerja CPNS. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *t-statistic* sebesar 2.669 ( $\geq 1,645$ ) dan *p-statistics* sebesar 0.004 ( $\leq 0,05$ ), dengan nilai koefisien jalur hasil penelitian sebesar 0.067. Hasil pada penelitian ini selaras dengan temuan Yasril et al., (2024) dan Cahyani et al., (2025) yang menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dapat memiliki efek mediasi parsial dari pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja memediasi parsial pengaruh *Supervisor Support* terhadap kinerja CPNS, ditandai dengan nilai *t-statistic* sebesar 1.825 ( $\geq 1,645$ ), dan nilai *p-statistics* sebesar 0,00 ( $\leq 0,05$ ). Temuan ini sejalan dengan temuan (Tevfik & Guven, (2017) dimana kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara *supervisor support* dan kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja CPNS, ditandai nilai *t-statistic* sebesar 2.973 ( $\geq 1,645$ ) dan *p-statistics* sebesar 0,001 ( $\leq 0,05$ ). Hasil pada penelitian ini selaras dengan temuan sebelumnya, *Learning Organization* secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja, di mana hubungan tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang (Fithraka & Rachmawati, 2023). Pengaruh positif *Learning Organization* tidak hanya berhubungan dengan kinerja pegawai saja, namun kepuasan kerja juga memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap peningkatan kinerja pegawai (Cao et al., 2024).

Nilai  $0,25 < R^2 < 0,75$  sebagaimana tabel 10 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variansi variabel dependen secara moderat (Hair et al., 2017). Nilai *R-Square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,591 menunjukkan bahwa 59,1% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, sementara itu, untuk variabel Kinerja Pegawai 44,4% variasi pada

variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan 55,6% dipengaruhi oleh faktor eksternal.

### KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dasar, *supervisor support*, dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan/atau kinerja CPNS, meskipun sebagian besar pengaruh langsung terhadap kinerja memiliki *effect size* kecil atau tidak berarti. *Learning organization* menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja, namun belum berdampak kuat secara langsung pada kinerja.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur *Social Exchange Theory* dalam konteks Badan Pusat Statistik sebagai sektor publik dengan menunjukkan bahwa mekanisme timbal balik antara investasi organisasi (pelatihan dasar, *supervisor support*, dan *learning organization*) dan respons pegawai (kepuasan kerja dan kinerja) tidak selalu menghasilkan dampak kinerja yang kuat secara langsung, melainkan dapat melalui jalur kepuasan kerja sebagai mediator parsial.

Secara operasional, organisasi disarankan untuk memperkuat implementasi *learning organization* melalui peran pimpinan sebagai *role model* pembelajaran, pengembangan budaya berbagi pengetahuan, pembelajaran aplikatif, komunitas praktik, serta integrasi pembelajaran dengan sistem kinerja dan reward. Selain itu, evaluasi pengaruh pelatihan dasar perlu diperluas hingga perubahan perilaku dan kinerja melalui penilaian 360 derajat.

Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jenis pelatihan yang dikaji, memperjelas konsep supervisor pada berbagai level jabatan, menggunakan desain longitudinal, menguji pengaruh masing-masing dimensi variabel, memperluas konteks institusi sektor publik, serta menambahkan variabel lain seperti *employee engagement* atau *organizational commitment* dan variabel moderasi guna memperkaya model penelitian.

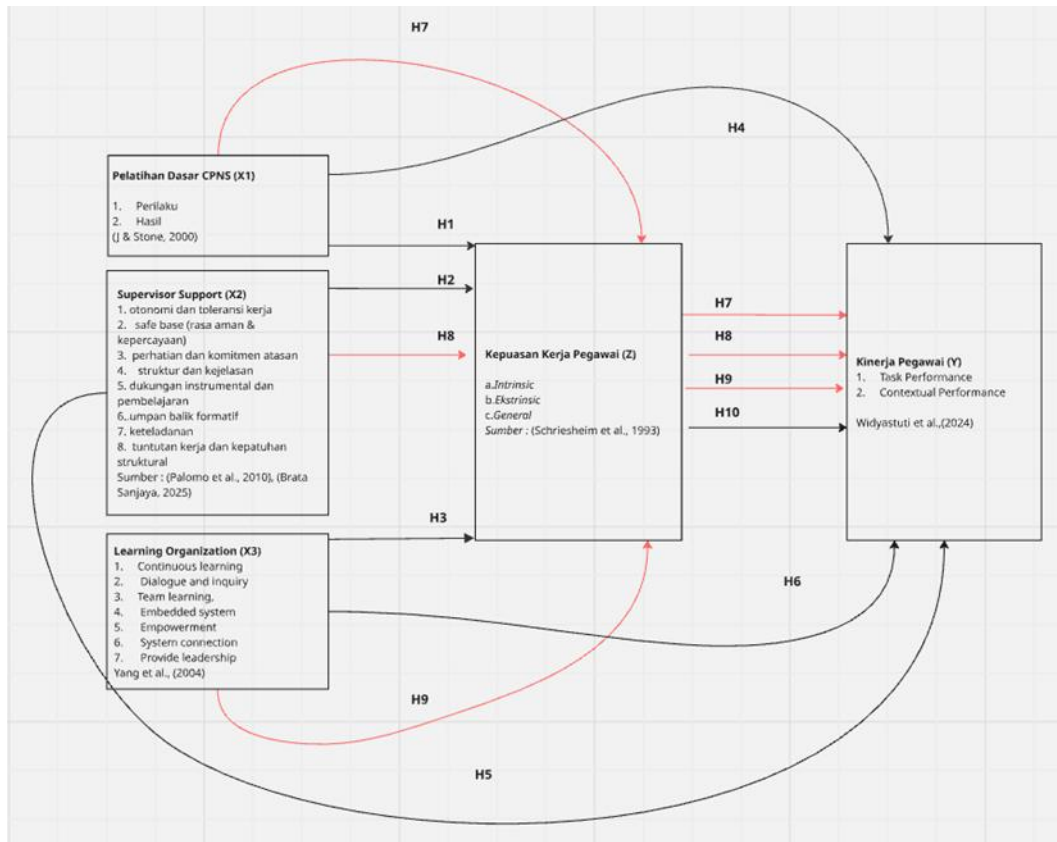
### DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, G. T., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh supervisor support terhadap employee performance yang dimediasi oleh job satisfaction pada perusahaan elektronik di kawasan industri EJP. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, 8(4), 945–957.
- Blavatnik School of Government. (2024). *BLAVATNIK INDEX OF PUBLIC ADMINISTRATION 2024*. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-12/Blavatnik-Index-Report-2024.pdf>
- Cahyani, F. R., Setiawati, T., & Suratman, A. (2025). The Influence of Recruitment and Training on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT . XYZ in Riau. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(4), 2718–2727.
- Cahyono, E. S., Sanusi, A., & Supriadi, B. (2022). The Effect of Remuneration Policies and Learning Organizations on Employee Satisfaction and Performance in Regional Development Banks of East Java. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(3), 367–378. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2022.1067>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024).

- Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 140–156. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.753>
- Damai, P., Rofiaty, & Sudjatno. (2023). JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE FACTORS IN PALM OIL PLANTATIONS Prasis. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 21(November 2018), 143–152.
- Fithraka, R. E. H., & Rachmawati, R. (2023). PENGARUH TRAINING & DEVELOPMENT DAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP JOB PERFORMANCE YANG DIMEDIASI OLEH JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN MANUFAKTUR FMCG. *Cakrawala Repository IMWI*, 4(5), 1913–1924.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt. (2022). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hardianti, Y., & Gunawan, A. (2024). THE INFLUENCE OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IS MODERATE BY COMPENSATION IN MILLENNIAL GENERATION EMPLOYEES IN BEKASI DISTRICT. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA*, 8(2), 1495–1504.
- Hassania, E., Gelard, P., & Sharifzadehc, Fattah Azadd, N. (2022). The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach. *Education in the Knowledge Society*. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/eks/article/download/26817/27600?inline=1>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Nyarko Ankomah, F. (2020). Impacts of Supervisor Support on Turnover Intentions: Mediating Role of Job Satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 6(3), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v6i330174>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10. [https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844023X00218/1-s2.0-S2405844024058523/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEID%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCIidw2f%2Fc%2BA5pijH2vj4HeVOVujFOZ6ySr%2B%2FDjXWzfmQIhAKs0](https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844023X00218/1-s2.0-S2405844024058523/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEID%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCIidw2f%2Fc%2BA5pijH2vj4HeVOVujFOZ6ySr%2B%2FDjXWzfmQIhAKs0)
- Kompas. (2025). *Jajak Pendapat Kompas: Perbaikan Kinerja ASN di Tengah Agenda Politik*. [https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-perbaikan-kinerja-asn-di-tengah-agenda-politik?status=sukses\\_login&utm\\_source=kompasid&utm\\_medium=login\\_paywall&utm\\_campaign=login&utm\\_content=https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-](https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-perbaikan-kinerja-asn-di-tengah-agenda-politik?status=sukses_login&utm_source=kompasid&utm_medium=login_paywall&utm_campaign=login&utm_content=https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-)

- perbaiki
- Lubis, S. M., Dalimunthe, R. F., & Siahaan, E. (2019). The Effect of Learning Organizations, Achievement Motivation Through Work Environment As a Moderating Variable on the Job Satisfaction of Temporary Employees' (Non Medical) in the Administration Service of North Sumatra University Hospital Medan, Indonesi. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 3, 43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3361837>
- Mulyana, A., Susilawati, E., Fransisca, Y., Arismawati, M., Madrapriya, F., Phety, D. T. O., Putranto, A. H., Fajriyah, E., Kurniawan, R., Asri, Y. N., Milasari, L. A., & Sumiati, I. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV Togar Media. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=axwnEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=langkah-langkah+sistematis+dalam+melakukan+tinjauan+literatur+&ots=-\\_4MM3YogF&sig=1Ce0bp\\_t1sw84gh41gd0gkz7M60&redir\\_esc=y#v=onepage&q=langkah-langkah sistematis dalam melakukan ti](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=axwnEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=langkah-langkah+sistematis+dalam+melakukan+tinjauan+literatur+&ots=-_4MM3YogF&sig=1Ce0bp_t1sw84gh41gd0gkz7M60&redir_esc=y#v=onepage&q=langkah-langkah sistematis dalam melakukan ti)
- Mulyati, A. Y., & Setyawati, I. (2024). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan. *Edunomika*, 08(02), 1–14.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2021). *Dapatkan versi cetak buku ini Sampul Depan KONSEP DASAR STRUCTURAL EQUATION MODEL- PARTIAL LEAST SQUARE*. Pascal Books. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=KXpjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=model+konseptual&ots=e0Yk78no4I&sig=BHM8eDaq10g81Z0Kqa-BzPGsuV4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=KXpjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=model+konseptual&ots=e0Yk78no4I&sig=BHM8eDaq10g81Z0Kqa-BzPGsuV4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>
- Rahadi, D. R., Selasih, S., & Putri, S. A. I. (2024). Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Strategi SDM Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, XVI(2).
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 21(3), 311.
- Shalihin, L. O. M., Kamaluddin, M., Iru, L., & Husain, S. N. (2018). THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND WORK MOTIVATION ON WORK SATISFACTION AND TEACHER'S PERFORMANCE OF TEACHERS OF THE STATE HIGH SCHOOLS IN KENDARI CITY, INDONESIA. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(12), 92–103.
- Sinambela, L. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Public, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Graha Ilmu.
- Tevfik, U., & Guven, O. (2017). The mediating role of job satisfaction on the relationship between teachers perceptions of supervisor support and job performances. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(7), 84–90. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2017.0519>
- Yasril, M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2024). *The Influence of Training and Educational Beackground on The Employee Performance of Bank Rakyat Indonesia Kanca Bukittinggi With The Meadiation of Job Satisfication*. 6(2), 223–232.
- Zeb, A., Bin Othayman, M., Goh, G. G. G., & Shah, S. A. A. (2025). Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 163–181. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2023-0137>
- Zuliani, S., Huda, M., & Hawabi, A. I. (2023). *The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Commitment at PT. Pertamina*. Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-032-9\\_26](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-032-9_26)

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Skala
1	Pelatihan	Serangkaian kegiatan pembelajaran terstruktur dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja CPNS	Skala Likert
2	Supervisor Support	Dukungan yang diberikan oleh atasan (supervisor) kepada bawahan	Skala Likert
3	Learning Organization	sistem formal dan informal dalam organisasi berfungsi secara efektif untuk mendukung proses pembelajaran pada tingkat individu, tim, hingga keseluruhan organisasi	Skala Likert
4	Kepuasan kerja	Persepsi atau tanggapan individu terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya di lingkungan kerja	Skala Likert
5	Kinerja pegawai	Kinerja pegawai Badan Pusat Statistik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan	Skala Likert

Tabel 2 Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

Variabel	Dimensi	Kode Butir	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Pegawai	Contextual Performance	KC1	0.720	Valid
		KC2	0.756	Valid
		KC3	0.758	Valid
		KC4	0.791	Valid
		KC5	0.804	Valid
		KC6	0.691	Valid
		KC7	0.774	Valid
		KC8	0.715	Valid
	Task Performance	KT1	0.690	Valid
		KT2	0.771	Valid
KT3		0.733	Valid	
KT4		0.775	Valid	
KT5		0.763	Valid	
Pelatihan Dasar	Perilaku	PH1	0.662	Valid
		PH2	0.536	Valid
		PH3	0.743	Valid
		PK1	0.759	Valid
		PK2	0.721	Valid
		PK3	0.763	Valid
		PNND1	0.708	Valid
		PNND2	0.786	Valid
		PNND3	0.730	Valid
		PNND4	0.697	Valid
	PNND5	0.694	Valid	
	Hasil	PRO1	0.752	Valid
		PRO2	0.734	Valid
		PRO3	0.729	Valid
		PRO4	0.718	Valid
		PRP1	0.733	Valid
		PRP2	0.696	Valid
		PRP3	0.751	Valid
		PRP4	0.783	Valid
		PRW1	0.702	Valid
PRW2		0.763	Valid	
PRW3	0.774	Valid		
PRW4	0.824	Valid		

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 3. Average *Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average variance extracted	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.563	Valid
Pelatihan Dasar	0.534	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 4 *Heterotrait-monotrait* (HTMT)

	Kinerja Pegawai	Pelatihan Dasar
Kinerja Pegawai		
Pelatihan Dasar	0.597	

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 5 Nilai *Composite reliability*

Variabel	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.936	Reliabel
Pelatihan Dasar	0.962	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 6 Hasil Uji VIF untuk Formative Model

Variabel	Dimensi	VIF	Keterangan	
Learning Organization	<i>Continuous learning</i>	LOCL1	1.966	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOCL2	2.085	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOCL3	2.342	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Dialogue and inquiry</i>	LODI1	2.128	Tidak Ada Multikolinieritas
		LODI2	2.669	Tidak Ada Multikolinieritas
		LODI3	2.930	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Empowerment</i>	LOEP1	2.280	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOEP2	2.117	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOEP3	3.143	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Embedded system</i>	LOES1	2.070	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOES2	1.835	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOES3	2.579	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Leadership</i>	LOL1	2.687	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOL2	2.343	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOL3	2.364	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>System connection</i>	LOSC1	2.789	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOSC2	1.671	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOSC3	2.801	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Team learning</i>	LOTL1	1.796	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOTL2	3.094	Tidak Ada Multikolinieritas
		LOTL3	2.530	Tidak Ada Multikolinieritas
Kepuasan Kerja	<i>Extrinsic</i>	SE1	2.716	Tidak Ada Multikolinieritas
		SE2	2.637	Tidak Ada Multikolinieritas
		SE3	2.156	Tidak Ada Multikolinieritas

Variabel	Dimensi	VIF	Keterangan	
		SE4	1.493	Tidak Ada Multikolinieritas
		SE5	2.078	Tidak Ada Multikolinieritas
		SE6	2.239	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>General</i>	SG1	3.135	Tidak Ada Multikolinieritas
		SG2	2.579	Tidak Ada Multikolinieritas
	<i>Intrinsic</i>	SI1	1.247	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI10	2.200	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI11	2.326	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI12	1.908	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI13	1.696	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI2	1.419	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI3	1.459	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI4	1.757	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI6	1.949	Tidak Ada Multikolinieritas
		SI7	1.840	Tidak Ada Multikolinieritas
SI8		2.034	Tidak Ada Multikolinieritas	
SI9		1.590	Tidak Ada Multikolinieritas	
Supervisor Support	Dukungan instrumental dan pembelajaran reflektif	SSD1	2.111	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSD2	2.905	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSD3	3.263	Tidak Ada Multikolinieritas
	Keteladanan (role model)	SSK1	3.351	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSK2	3.027	Tidak Ada Multikolinieritas
	Otonomi dan toleransi kerja	SSO1	1.877	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSO2	1.928	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSO3	1.893	Tidak Ada Multikolinieritas
	Perhatian dan komitmen atasan	SSP1	2.309	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSP2	2.431	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSP3	2.686	Tidak Ada

Variabel	Dimensi	VIF	Keterangan	
			Multikolinieritas	
		SSP4	3.409	Tidak Ada Multikolinieritas
	Struktur dan kejelasan supervisi	SSStruk1	3.315	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSStruk2	3.198	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSStruk3	2.791	Tidak Ada Multikolinieritas
	Tuntutan kerja dan kepatuhan struktural	SST1	2.065	Tidak Ada Multikolinieritas
		SST2	2.310	Tidak Ada Multikolinieritas
		SST3	2.549	Tidak Ada Multikolinieritas
	Umpan balik formatif	SSU1	3.497	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSU2	3.837	Tidak Ada Multikolinieritas
		SSU3	2.733	Tidak Ada Multikolinieritas

Sumber: output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 7 Hasil Uji *Outer Weight*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
LOCL1 -> Learning Organization	0.010	0.012	0.133	0.077	0.939	Tidak Sig
LOCL2 -> Learning Organization	0.012	0.004	0.120	0.099	0.921	Tidak Sig
LOCL3 -> Learning Organization	-0.017	-0.045	0.119	0.147	0.883	Tidak Sig
LODI1 -> Learning Organization	0.150	0.154	0.105	1.421	0.155	Tidak Sig
LODI2 -> Learning Organization	0.023	0.025	0.114	0.198	0.843	Tidak Sig
LODI3 -> Learning Organization	0.063	0.056	0.131	0.478	0.632	Tidak Sig
LOEP1 -> Learning Organization	-0.010	-0.005	0.109	0.093	0.926	Tidak Sig
LOEP2 -> Learning Organization	0.074	0.065	0.132	0.558	0.577	Tidak Sig
LOEP3 -> Learning Organization	0.196	0.173	0.138	1.424	0.155	Tidak Sig
LOES1 -> Learning Organization	0.154	0.158	0.110	1.390	0.165	Tidak Sig
LOES2 -> Learning Organization	0.040	0.041	0.096	0.417	0.677	Tidak Sig
LOES3 -> Learning Organization	0.174	0.169	0.114	1.522	0.128	Tidak Sig
LOL1 -> Learning Organization	0.089	0.087	0.128	0.696	0.487	Tidak Sig
LOL2 -> Learning Organization	0.086	0.089	0.104	0.825	0.410	Tidak Sig

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
LOL3 -> Learning Organization	-0.021	-0.032	0.121	0.176	0.860	Tidak Sig
LOSC1 -> Learning Organization	-0.114	-0.100	0.132	0.864	0.387	Tidak Sig
LOSC2 -> Learning Organization	0.099	0.097	0.102	0.973	0.330	Tidak Sig
LOSC3 -> Learning Organization	-0.180	-0.175	0.119	1.510	0.131	Tidak Sig
LOTL1 -> Learning Organization	0.213	0.205	0.104	2.053	0.040	sig
LOTL2 -> Learning Organization	0.108	0.088	0.142	0.760	0.447	Tidak Sig
LOTL3 -> Learning Organization	0.210	0.215	0.120	1.752	0.080	Tidak Sig
SE1 -> Kepuasan Kerja	-0.110	-0.114	0.109	1.005	0.315	Tidak Sig
SE2 -> Kepuasan Kerja	0.033	0.027	0.105	0.317	0.751	Tidak Sig
SE3 -> Kepuasan Kerja	0.176	0.180	0.097	1.823	0.068	Tidak Sig
SE4 -> Kepuasan Kerja	0.134	0.117	0.075	1.782	0.075	Tidak Sig
SE5 -> Kepuasan Kerja	-0.057	-0.049	0.096	0.598	0.550	Tidak Sig
SE6 -> Kepuasan Kerja	0.115	0.091	0.098	1.176	0.240	Tidak Sig
SG1 -> Kepuasan Kerja	0.075	0.060	0.109	0.686	0.493	Tidak Sig
SG2 -> Kepuasan Kerja	-0.075	-0.078	0.098	0.764	0.445	Tidak Sig
SI1 -> Kepuasan Kerja	0.071	0.082	0.086	0.826	0.409	Tidak Sig
SI10 -> Kepuasan Kerja	0.154	0.151	0.092	1.670	0.095	Tidak Sig
SI11 -> Kepuasan Kerja	0.215	0.191	0.098	2.201	0.028	sig
SI12 -> Kepuasan Kerja	0.004	0.013	0.085	0.049	0.961	Tidak Sig
SI13 -> Kepuasan Kerja	0.215	0.225	0.081	2.673	0.008	sig
SI2 -> Kepuasan Kerja	0.176	0.182	0.085	2.073	0.038	sig
SI3 -> Kepuasan Kerja	0.075	0.083	0.081	0.922	0.356	Tidak Sig
SI4 -> Kepuasan Kerja	0.119	0.113	0.090	1.314	0.189	Tidak Sig
SI6 -> Kepuasan Kerja	0.013	0.012	0.079	0.167	0.867	Tidak Sig
SI7 -> Kepuasan Kerja	0.088	0.079	0.085	1.034	0.301	Tidak Sig
SI8 -> Kepuasan Kerja	0.048	0.042	0.097	0.494	0.621	Tidak Sig
SI9 -> Kepuasan Kerja	0.144	0.143	0.077	1.868	0.062	Tidak Sig

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
SSD1 -> Supervisor Support	0.351	0.319	0.144	2.441	0.015	sig
SSD2 -> Supervisor Support	0.273	0.254	0.155	1.759	0.079	Tidak Sig
SSD3 -> Supervisor Support	-0.106	-0.075	0.191	0.553	0.580	Tidak Sig
SSK1 -> Supervisor Support	-0.386	-0.376	0.160	2.409	0.016	sig
SSK2 -> Supervisor Support	-0.329	-0.295	0.172	1.909	0.056	Tidak Sig
SSO1 -> Supervisor Support	0.346	0.323	0.133	2.597	0.009	sig
SSO2 -> Supervisor Support	-0.119	-0.111	0.148	0.799	0.425	Tidak Sig
SSO3 -> Supervisor Support	-0.010	-0.011	0.134	0.077	0.939	Tidak Sig
SSP1 -> Supervisor Support	0.074	0.030	0.151	0.492	0.623	Tidak Sig
SSP2 -> Supervisor Support	0.258	0.273	0.160	1.609	0.108	Tidak Sig
SSP3 -> Supervisor Support	-0.133	-0.108	0.168	0.793	0.428	Tidak Sig
SSP4 -> Supervisor Support	0.232	0.202	0.181	1.279	0.201	Tidak Sig
SSStruk1 -> Supervisor Support	0.022	0.009	0.168	0.132	0.895	Tidak Sig
SSStruk2 -> Supervisor Support	0.225	0.220	0.165	1.365	0.172	Tidak Sig
SSStruk3 -> Supervisor Support	-0.032	-0.037	0.157	0.201	0.840	Tidak Sig
SST1 -> Supervisor Support	0.412	0.368	0.128	3.217	0.001	sig
SST2 -> Supervisor Support	0.083	0.097	0.152	0.543	0.587	Tidak Sig
SST3 -> Supervisor Support	0.271	0.227	0.146	1.858	0.063	Tidak Sig
SSU1 -> Supervisor Support	-0.445	-0.394	0.183	2.425	0.015	sig
SSU2 -> Supervisor Support	-0.212	-0.200	0.175	1.211	0.226	Tidak Sig
SSU3 -> Supervisor Support	0.362	0.311	0.185	1.960	0.050	Tidak Sig

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

Tabel 8 Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Signifikansi	Keterangan
<i>Learning Organization</i>	<i>Continuous learning</i>	LOCL1	0.536	Tidak Sig
		LOCL2	0.606	Tidak Sig
		LOCL3	0.630	Tidak Sig
	<i>Dialogue and</i>	LODI1	0.655	Tidak Sig

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Signifikansi	Keterangan	
	<i>inquiry</i>	LODI2	0.673	Tidak Sig	
		LODI3	0.725	Tidak Sig	
	<i>Empowerment</i>	LOEP1	0.615	Tidak Sig	
		LOEP2	0.684	Tidak Sig	
		LOEP3	0.784	Tidak Sig	
	<i>Embedded system</i>	LOES1	0.699	Tidak Sig	
		LOES2	0.593	Tidak Sig	
		LOES3	0.784	Tidak Sig	
	<i>Leadership</i>	LOL1	0.629	Tidak Sig	
		LOL2	0.612	Tidak Sig	
		LOL3	0.590	Tidak Sig	
	<i>System connection</i>	LOSC1	0.604	Tidak Sig	
		LOSC2	0.528	Tidak Sig	
		LOSC3	0.591	Tidak Sig	
	<i>Team learning</i>	LOTL1	0.716	sig	
LOTL2		0.742	Tidak Sig		
LOTL3		0.805	Tidak Sig		
Kepuasan Kerja	<i>Extrinsic</i>	SE1	0.497	Tidak Sig	Dibuang
		SE2	0.481	Tidak Sig	Dibuang
		SE3	0.675	Tidak Sig	
		SE4	0.574	Tidak Sig	
		SE5	0.572	Tidak Sig	
		SE6	0.629	Tidak Sig	
	<i>General</i>	SG1	0.515	Tidak Sig	
		SG2	0.456	Tidak Sig	Dibuang
	<i>Intrinsic</i>	SI1	0.365	Tidak Sig	Dibuang
		SI10	0.663	Tidak Sig	
		SI11	0.738	sig	
		SI12	0.562	Tidak Sig	
		SI13	0.699	sig	
		SI2	0.437	sig	Dibuang
		SI3	0.545	Tidak Sig	
SI4		0.595	Tidak Sig		
SI6		0.604	Tidak Sig		
SI7		0.565	Tidak Sig		
SI8	0.590	Tidak Sig			
SI9	0.595	Tidak Sig			
<i>Supervisor Support</i>	Dukungan instrumental dan pembelajaran	SSD1	0.600	sig	
		SSD2	0.554	Tidak Sig	
		SSD3	0.435	Tidak Sig	Dibuang

Variabel	Dimensi		Outer Loading	Signifikansi	Keterangan
	reflektif				
	Keteladanan (role model)	SSK1	0.342	sig	
		SSK2	0.357	Tidak Sig	Dibuang
	Otonomi dan toleransi kerja	SSO1	0.496	sig	
		SSO2	0.399	Tidak Sig	Dibuang
		SSO3	0.490	Tidak Sig	Dibuang
	Perhatian dan komitmen atasan	SSP1	0.489	Tidak Sig	Dibuang
		SSP2	0.631	Tidak Sig	
		SSP3	0.450	Tidak Sig	Dibuang
		SSP4	0.499	Tidak Sig	Dibuang
	Struktur dan kejelasan supervisi	SSStruk1	0.553	Tidak Sig	
		SSStruk2	0.533	Tidak Sig	
		SSStruk3	0.518	Tidak Sig	
	Tuntutan kerja dan kepatuhan struktural	SST1	0.668	sig	
		SST2	0.609	Tidak Sig	
		SST3	0.538	Tidak Sig	
	Umpan balik formatif	SSU1	0.327	sig	Dibuang
		SSU2	0.410	Tidak Sig	
		SSU3	0.565	Tidak Sig	

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6

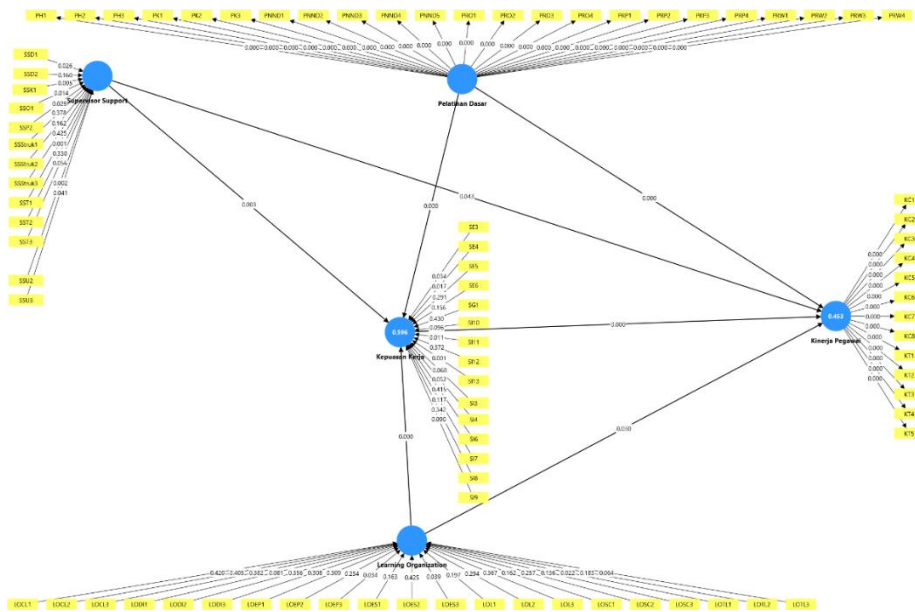
Tabel 9 VIF Inner Model

	VIF	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	2.472	Tidak ada multikolinieritas
Learning Organization -> Kepuasan Kerja	1.535	Tidak ada multikolinieritas
Learning Organization -> Kinerja Pegawai	2.162	Tidak ada multikolinieritas
Pelatihan Dasar -> Kepuasan Kerja	1.438	Tidak ada multikolinieritas
Pelatihan Dasar -> Kinerja Pegawai	1.593	Tidak ada multikolinieritas
Supervisor Support -> Kepuasan Kerja	1.353	Tidak ada multikolinieritas
Supervisor Support -> Kinerja Pegawai	1.427	Tidak ada multikolinieritas

Tabel 10 R-Square

Var. Dependen	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.596	0.591
Kinerja Pegawai	0.453	0.444

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.6



Gambar 2. Output model PLS SEM Algorithm  
 sumber: output SmartPLS 4.1.1.6