Science and Education Journal
Vol 5 No 3 (2026)
E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Melly Fitriyani Ms[1], Rr. Erlina[2], Zainnur M. Rusdi[3]
[1,2,3]Universitas Lampung, Indonesia, mellyfitriyanims@gmail.com

Abstrak

Pencapaian target kinerja dan kualitas pelayanan pegawai yang kurang optimal menunjukkan adanya kesenjangan antara standar yang diharapkan dan kondisi aktual di Bappeda Provinsi Lampung. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus yang melibatkan seluruh populasi sebanyak 116 pegawai. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh komitmen organisasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan penguatan komitmen organisasional, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, serta peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, Bappeda Provinsi Lampung perlu mengoptimalkan pengembangan kompetensi melalui penerapan *Training Needs Analysis* (TNA), pemerataan kesempatan pelatihan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penyediaan sarana pendukung pekerjaan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menyempurnakan instrumen pengukuran, menerapkan desain longitudinal, serta mengembangkan pendekatan *mixed methods* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Komitmen Organisasional, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

Abstract

Suboptimal achievement of performance targets and service quality among employees indicates a gap between expected standards and the actual situation at Bappeda (Regional Development Planning Agency) of Lampung Province. This study aims to analyze the influence of organizational commitment and training on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed using a census method, encompassing the entire population of 116 employees. Data were collected via questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (PLS-SEM) approach, facilitated by SmartPLS software. The results indicate that organizational commitment and training have a positive and significant impact on employee performance. Furthermore, job satisfaction was found to mediate the influence of organizational commitment and training on employee performance. These findings suggest that enhancing employee performance requires strengthening organizational commitment, developing competencies through training, and increasing job satisfaction. Consequently, Bappeda of Lampung Province should optimize competency development by implementing Training Needs Analysis (TNA), ensuring equitable access to training opportunities, fostering a conducive work environment, and providing necessary work-support facilities. Future research is encouraged to refine measurement instruments, adopt a longitudinal design, and utilize a mixed-methods approach to gain a more comprehensive understanding of the factors influencing employee performance.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Keywords: *Organizational Commitment, Training, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Corresponding Author:
Melly Fitriyani Ms
Universitas Lampung; mellyfitriyanims@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut setiap institusi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan (Omolayo & Omole, 2013). Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia sebagai penggerak utama pelaksanaan tugas dan pencapaian sasaran organisasi. Dalam hal ini, komitmen organisasional, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja merupakan aspek yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai (Jiatong et al., 2022). Namun, pencapaian target organisasi belum selalu berjalan sesuai dengan harapan, sehingga diperlukan kajian mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Radha & Aithal, 2023).

Komitmen organisasional merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin melalui loyalitas, penerimaan terhadap tujuan organisasi, dan kesediaan memberikan kontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan (Meyer et al., 2015; Mercurio, 2015). Pegawai dengan komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat berkaitan dengan menurunnya motivasi, meningkatnya ketidakhadiran, serta keinginan untuk meninggalkan organisasi (Nauman et al., 2020). Selain komitmen, pelatihan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Garavan et al., 2020). Kedua faktor tersebut berpotensi membentuk kepuasan kerja, yaitu penilaian individu terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diperoleh selama berada dalam organisasi. Kepuasan kerja selanjutnya dapat berperan dalam mendorong kontribusi pegawai terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas penyelesaian pekerjaan (Rorong, 2016). Kinerja tersebut mencerminkan penerapan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja dalam menghasilkan kontribusi bagi organisasi (Gerhart & Feng, 2021). Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai konstruk individual yang diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pelaksanaan pekerjaannya, sehingga berbeda dengan kinerja organisasi yang diukur melalui pencapaian sasaran secara agregat.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Lampung karena memiliki karakteristik pekerjaan strategis dan kompleks dalam penyusunan, koordinasi, serta pemantauan dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah. Pelaksanaan fungsi tersebut membutuhkan kompetensi analitis, ketelitian, kemampuan koordinasi lintas perangkat daerah, serta kontribusi pegawai secara berkelanjutan. Karakteristik ini menjadikan Bappeda Provinsi Lampung sebagai

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

konteks yang relevan untuk mengkaji keterkaitan komitmen organisasional, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Fenomena penelitian terlihat dari belum meratanya kesempatan pegawai dalam mengikuti program pelatihan selama tahun 2025. Perbedaan partisipasi tersebut menunjukkan adanya variasi kesempatan pengembangan kompetensi antarpegawai yang perlu diperhatikan, mengingat setiap bidang pekerjaan memiliki kebutuhan kompetensi yang berbeda. Selain itu, capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Bappeda Provinsi Lampung tahun 2025 menunjukkan bahwa komponen perencanaan dalam penilaian SAKIP Provinsi Lampung mencapai 22,49 dari target 22,75 atau 98,86%, sedangkan komponen pengukuran kinerja mencapai 18,68 dari target 19 atau 98,32%. Meskipun realisasi kedua indikator tersebut telah mendekati target, masih terdapat kesenjangan masing-masing sebesar 0,26 dan 0,32 poin. Capaian IKU tersebut merupakan gambaran kinerja organisasi dan tidak dapat disamakan secara langsung dengan kinerja pegawai secara individual. Namun, data tersebut memberikan konteks mengenai tuntutan peningkatan efektivitas pelaksanaan fungsi organisasi yang memerlukan dukungan kualitas sumber daya manusia.

Selain fenomena tersebut, terdapat kesenjangan empiris dalam penelitian terdahulu. Mihardjo dan Ahmed (2020) serta Hosen et al. (2024) menemukan pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja, sedangkan Swalhi et al. (2017) menemukan pengaruh negatif. Pada hubungan pelatihan dan kinerja, Hosen et al. (2024) serta Sendawula et al. (2018) menunjukkan pengaruh positif, sementara Truitt (2011) menemukan hasil yang berbeda. Inkonsistensi juga ditemukan pada peran mediasi kepuasan kerja. Loan (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan komitmen organisasional dan pelatihan terhadap kinerja, sedangkan Khalid (2020) serta Ariani et al. (2024) menemukan bahwa pengaruh mediasi tersebut tidak signifikan. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan lingkungan kerja yang berbeda.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bappeda Provinsi Lampung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel sekaligus menjadi masukan bagi pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan komitmen, pemerataan pelatihan, dan kepuasan kerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi serta mencerminkan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi (Pandya & Baser, 2025). Menurut Mowday et al. (1979, Hal. 226) komitmen organisasional adalah tingkat kekuatan seseorang dalam mengenali dan terlibat secara aktif dengan organisasi tersebut. Hosen et al. (2024) menjelaskan bahwa komitmen organisasional menggambarkan tingkat keterikatan psikologis dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dami et al. (2022), pegawai yang memiliki komitmen organisasional tinggi cenderung mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi yang maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan berperan penting dalam membantu karyawan mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan serta meningkatkan produktivitas kerja mereka (Arulsamy et al., 2023). Melalui pelatihan, karyawan memperoleh keterampilan teknis, interpersonal, serta kemampuan berpikir dan kreativitas yang mendukung pengambilan keputusan dan pelayanan yang lebih efektif (Sendawula et al., 2018). Secara umum, pelatihan terdiri dari on-the-job dan off-the-job training yang saling melengkapi, meskipun pelatihan di tempat kerja cenderung lebih efektif karena memberikan pengalaman langsung. Hosen et al. (2024) Pelatihan merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif serta meningkatkan kinerja dalam organisasi. mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan, meningkatkan kualitas kerja, serta lebih siap menghadapi perubahan lingkungan kerja (Hanaysha, 2016).

Kepuasan Kerja

Kepuasan berasal dari bahasa latin yaitu satis artinya cukup baik atau memadai dan facio artinya membuat atau melakukan, sehingga bisa diartikan bahwa kepuasan adalah sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai. Menurut Spector (2019), kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaan dan lingkungan mempertimbangkan pengalaman dan preferensi pribadi. kerjanya dengan Kepuasan kerja merupakan evaluasi keseluruhan terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara umum (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan salah satu bidang yang kompleks, yang terdiri dari berbagai macam perasaan dan kondisi. Karena lingkungan menjadi kompetitif dan kompleks dari hari ke hari, pentingnya kepuasan kerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan juga meningkat (Inayat dan Khan, 2021).

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan (employee performance) tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga melibatkan proses dan perilaku yang ditunjukkan selama pelaksanaan tugas. Menurut Ángeles López-Cabarcos et al. (2022), kinerja merupakan outcome dari kombinasi antara kondisi lingkungan kerja, dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, serta faktor individual seperti pemberdayaan dan makna kerja (task significance). Kinerja merupakan kapasitas pegawai dalam mencapai hasil dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tujuan dan prioritas yang telah ditetapkan (Kudaibergenov et al., 2024). Menurut Garengo dan Sardi (2020), Kinerja merupakan hasil dari interaksi antara proses pengukuran kinerja dan proses dari manajemen kinerja. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu pekerjaan seorang individu atau kelompok di dalam suatu organisasi, yang meliputi dari tanggung jawab, wewenang yang diberikan, tugas, dan peran (Inayat dan Khan, 2021).

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data penelitian berbentuk numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik untuk memperoleh bukti empiris mengenai

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

hubungan antarvariabel (Sekaran & Bougie, 2016; Hair et al., 2019). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang menjadi sasaran penelitian sehingga hasil penelitian nantinya diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi populasi tersebut (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Lampung yang berjumlah 116 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring menggunakan Google Forms. Kuesioner disampaikan kepada seluruh pegawai melalui media elektronik agar responden dapat mengisi instrumen penelitian secara mandiri. Proses pengumpulan data berlangsung selama 26 hari, yaitu mulai 5 Oktober hingga 31 Oktober 2026.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data primer berupa kuesioner terstruktur dengan rincian pengukuran masing-masing variabel sebagai berikut:

Komitmen Organisasional Pengukuran variabel Komitmen Organisasional diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979) dengan menggunakan 7 item pertanyaan. Item-item ini mengukur tingkat keterikatan emosional, kesediaan memberikan usaha ekstra, serta loyalitas pegawai terhadap instansi.

Pelatihan Pengukuran variabel Pelatihan diadaptasi dari instrumen penelitian Hanaysha (2016) dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang mencakup 4 indikator utama, yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (learning opportunities), kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan (training relevance), pemenuhan kebutuhan kompetensi (training meets employee needs), serta kepuasan terhadap pelatihan (satisfaction with training).

Kepuasan Kerja Pengukuran variabel Kepuasan Kerja diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Hartline et al. (1996) dengan menggunakan 6 item pertanyaan. Item-item ini mengukur tingkat evaluasi emosional positif pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan, supervisi atasan, kebijakan instansi, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan karier, dan interaksi dengan pengguna layanan.

Kinerja Pegawai Pengukuran variabel Kinerja Pegawai diadaptasi dari penelitian Koopmans et al. (2014) serta Berhanu (2023) dengan menggunakan 7 item pertanyaan. Item-item ini menilai pencapaian kinerja tugas (task performance), inisiatif dan kerja sama tim (contextual performance), serta keterandalan perencanaan kerja aparatur.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Item	Sumber
	1. Saya bersedia memberikan usaha yang	

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Komitmen Organisasional (X1)	lebih besar dari yang biasanya diharapkan untuk membantu instansi ini mencapai keberhasilan. 2. Saya menceritakan kepada teman teman saya bahwa instansi ini merupakan tempat yang baik untuk bekerja. 3. Saya bersedia menerima hampir semua jenis penugasan pekerjaan agar dapat tetap bekerja di instansi ini. 4. Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya miliki sangat mirip dengan nilai nilai instansi. 5. Saya bangga memberitahukan kepada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari in ini. 6. Instansi ini benar-benar mendorong saya untuk memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan pekerjaan. 7. Saya sangat senang telah memilih instansi ini sebagai tempat bekerja dibandingkan instansu lain yang saya pertimbangkan ketika memutuskan untuk bergabung. 8. Saya sangat peduli terhadap keberlangsungan dan masa depan instansi ini. 9. Bagi saya, instansi ini merupakan tempat terbaik untuk bekerja dibandingkan organisasi lainnya.	Mowday et al., 1979
Pelatihan (X2)	1. Instansi saya menyediakan kesempatan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan yang terus berkembang. 2. Pelatihan dan pengembangan pegawai didorong dan diberikan penghargaan di instansi saya. 3. Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima dalam pekerjaan sesuai dengan tugas pekerjaan saya. 4. Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima sesuai dengan kebutuhan saya dalam melaksanakan pekerjaan. 5. Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan jumlah pelatihan yang saya terima dalam pekerjaan.	Hanaysha, 2016
Kepuasan Kerja (M)	1. Saya merasa puas secara keseluruhan dengan pekerjaan saya. 2. Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja saya. 3. Saya merasa puas dengan supervisor/atasan saya. 4. Saya merasa puas dengan kebijakan yang diterapkan oleh instansi saya. 5. Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh instansi saya. 6. Saya merasa puas dengan gaji atau upah	Hartline et al.,1996

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

	yang saya terima. 7. Saya merasa puas dengan kesempatan untuk memperoleh kemajuan karier di instansi saya. 8. Saya merasa puas dengan sistem evaluasi dan pengakuan kemajuan karier di instansi saya. 9. Saya merasa puas dengan pengguna layanan instansi saya.	
Kinerja Pegawai (Y)	1. Saya berusaha menjaga kompetensi yang saya miliki agar tetap sesuai dengan tuntutan pekerjaan. 2. Saya bersedia mengambil tugas pekerjaan yang menantang ketika tersedia. 3. Saya bersedia mengambil tanggung jawab tambahan dalam pekerjaan. 4. Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja secara produktif. 5. Saya selalu mengingat hasil yang harus saya capai dalam pekerjaan. 6. Saya memulai tugas baru setelah menyelesaikan tugas sebelumnya. 7. Saya merencanakan pekerjaan agar dapat diselesaikan tepat waktu.	Koopmans et al., 2014; Berhanu 2023

Analisis Data

Digunakan untuk mengetahui apakah penelitian valid dan reliabel perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden.

Uji Validitas

dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur konsep yang seharusnya diukur. (Sekaran dan Bougie, 2016). Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kualitas kuesioner yang dibuat oleh penulis. Dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor Confirmatory 37 Factor Analisis yaitu uji yang digunakan untuk mengkonfirmasi kecocokan antara model pengukuran. Validitas konvergen merupakan derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Model SEM dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen atau valid, apabila nilai outer loading > 0,7, nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2014). Namun menurut Ghozali (2012) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), reliability digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner bias atau tidak (error free) dan secara konsisten mampu menjadi alat ukur dari waktu-ke waktu dengan berbagai variasi. Uji reliabilitas menjadi sebuah pengujian ukuran, keandalan agar suatu kuesioner yang dibuat berdasarkan indikator variabel penelitian tidak bias. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai Cronbach's Alpha >0,6. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

dengan melihat nilai reliabilitas konstruk (construct reliability) dalam SEM (Ghozali, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Bappeda Provinsi Lampung sebagai sumber data primer. Penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden. Berdasarkan data populasi pegawai per Desember 2025, jumlah populasi yang menjadi sasaran penelitian adalah 116 pegawai.

Karakteristik Responden

Karakteristik Partisipasi dan Perilaku Pengembangan Kompetensi (Pelatihan) memaparkan profil partisipasi pelatihan kerja pegawai di Bappeda Provinsi Lampung berdasarkan catatan keikutsertaan program pengembangan kompetensi tahun 2024–2025. Data ini mencerminkan sejauh mana keterlibatan pegawai dalam program pelatihan teknis, manajerial, maupun sosialisasi/fungsional.

a) Karakteristik Berdasarkan Intensitas Keikutsertaan Pelatihan

Rekapitulasi data riwayat pelatihan pegawai tahun 2024–2025, keikutsertaan pegawai dalam program pelatihan dan keikutsertaan pengembangan kompetensi

Tabel 2 Distribusi Keikutsertaan Pelatihan Kerja Pegawai (2024–2025)

Kategori Frekuensi Pelatihan	Jumlah Pegawai (Orang)	Persentase (%)
Tidak Mengikuti Pelatihan (0 kegiatan)	42	36,2
Mengikuti 1–2 Kegiatan	44	37,9
Mengikuti 3–5 Kegiatan	22	19,0
Mengikuti > 5 Kegiatan	8	6,9
Total	**116**	**100**

Sebanyak 44 pegawai (37,9%) telah mengikuti 1–2 kegiatan pelatihan, 22 pegawai (19,0%) mengikuti 3–5 kegiatan, dan 8 pegawai (6,9%) mengikuti lebih dari 5 kegiatan pelatihan dalam kurun waktu 2024–2025. Namun demikian, masih terdapat 42 pegawai (36,2%) yang belum/tidak tercatat mengikuti kegiatan pelatihan dalam rentang dua tahun tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya ketimpangan dan belum meratanya distribusi keikutsertaan pengembangan kompetensi bagi seluruh aparatur di Bappeda Provinsi Lampung, sebagaimana yang teridentifikasi dalam latar belakang penelitian.

b) Karakteristik Berdasarkan Jenis Pelatihan yang Diikuti

Berdasarkan jenis program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan pada periode 2024–2025 (Total 208 keikutsertaan pada 40 jenis pelatihan), keikutsertaan pegawai terdistribusi pada beberapa rumpun pelatihan

Tabel 3 Rumpun Pelatihan Kerja yang Diikuti Pegawai

Rumpun Pelatihan	Frekuensi Keikutsertaan	Persentase (%)

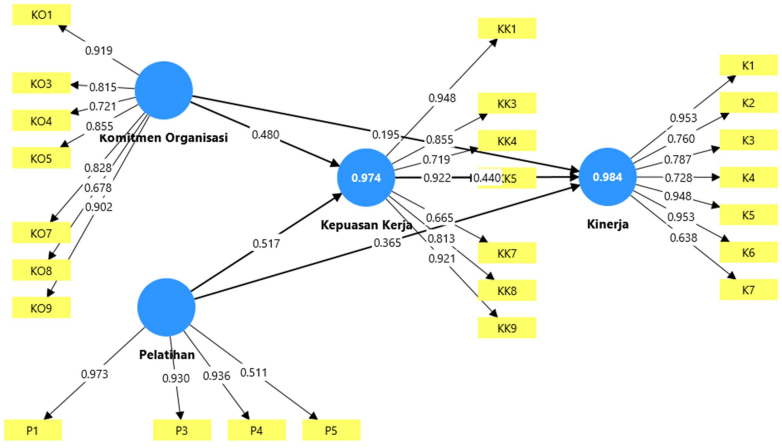
E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pelatihan Perencanaan & Perumusan Kebijakan (KEMD, Policy Brief, RPJMD, dll.)	114	54,8
Pelatihan Kearsipan & Tata Kelola Administrasi	21	10,1
Pelatihan Data, Geospasial & Sistem Informasi (Regsosek, GIS, e-Walidata)	39	18,8
Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) & Keuangan	14	6,7
Seminar, Webinar, & Workshop Tematik	20	9,6
Total	**208**	**100**

Menunjukkan bahwa total keikutsertaan pelatihan pegawai Bappeda Provinsi Lampung tercatat sebanyak 208 kali dari 116 responden, karena indikator ini menggunakan pertanyaan pilihan berganda (multiple response) di mana satu pegawai dapat memilih lebih dari satu jenis pelatihan. Keikutsertaan pelatihan pegawai terkonsentrasi pada Pelatihan Perencanaan & Perumusan Kebijakan (54,8%)seperti Bimtek Kerangka Ekonomi Makro Daerah (KEMD) dan Penulisan Policy Brief serta Pelatihan Data/Geospasial (18,8%). Dominasi pada kedua rumpun ini sejalan dengan tugas pokok dan fungsi utama instansi. Kendati demikian, porsi pelatihan manajerial dan kepemimpinan jangka panjang masih relatif terbatas. Fenomena distribusi pelatihan yang terfokus pada topik tertentu ini menggarisbawahi pentingnya penyusunan Training Needs Analysis (TNA) yang komprehensif agar seluruh segmen pegawai memperoleh kesempatan peningkatan kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk Komitmen Organisasionalonal, Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai diuji melalui serangkaian prosedur tersebut untuk memastikan instrumen terukur secara valid dan reliabel dalam konteks instansi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Lampung.



Gambar 1 Model Outer

Hasil Uji *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen bertujuan mengevaluasi kemampuan setiap indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Tingkat validitas konvergen mencerminkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

keterkaitan kuat sehingga mampu menggambarkan konsep serupa secara konsisten. Penilaian validitas konvergen dilakukan melalui nilai *outer loading* (*loading factor*) dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *outer loading* menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya.

Tabel 4 Hasil Pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_a)	Composite Reliability (ρ_c)	AVE	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,928	0,939	0,943	0,707	Valid dan Reliabel
Kinerja	0,922	0,941	0,939	0,693	Valid dan Reliabel
Komitmen Organisasional	0,918	0,931	0,935	0,674	Valid dan Reliabel
Pelatihan	0,863	0,915	0,914	0,737	Valid dan Reliabel
Kriteria	**> 0,70**	**> 0,70**	**> 0,70**	**> 0,50**	

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Pelatihan sebesar 0,737, sedangkan nilai AVE terendah terdapat pada variabel Komitmen Organisasional sebesar 0,674. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator pembentuknya sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Nilai *Composite Reliability* (ρ_c) seluruh variabel berada di atas 0,70 dengan rentang nilai antara 0,914 hingga 0,943. Nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing konstruk berada pada kisaran 0,863 hingga 0,928, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal sangat baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas konstruk, sehingga layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*).

Hasil Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Validitas diskriminan menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain yang berbeda.

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Kriteria *Fornell-Larcker* digunakan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance*

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Extracted $\sqrt{AVE}$ pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai $\sqrt{AVE}$ lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain.

Tabel 5 Hasil Uji Kriteria *Fornell–Larcker*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasional	Pelatihan
Kepuasan Kerja	**0,841**			
Kinerja	0,988	**0,832**		
Komitmen Organisasional	0,977	0,977	**0,821**	
Pelatihan	0,979	0,983	0,964	**0,859**

Tabel 5 menunjukkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) yang ditampilkan pada diagonal utama masing-masing konstruk (tercetak tebal). Nilai ($\sqrt{AVE}$) pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,841, Kinerja sebesar 0,832, Komitmen Organisasional sebesar 0,821, dan Pelatihan sebesar 0,859. Namun, nilai korelasi antar konstruk pada beberapa pasangan variabel tercatat lebih tinggi dibandingkan nilai ($\sqrt{AVE}$) masing-masing konstruk. Sebagai contoh, korelasi antara Kinerja dan Kepuasan Kerja sebesar 0,988, serta korelasi antara Pelatihan dan Kinerja sebesar 0,983. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa nilai korelasi antarvariabel laten melampaui nilai akar kuadrat AVE, sehingga berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*, pengujian validitas diskriminan menunjukkan adanya indikasi kemiripan konseptual yang tinggi antarvariabel dalam model.

Untuk mengevaluasi lebih lanjut, pengujian validitas diskriminan juga menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Hair et al. (2014), nilai HTMT yang berada di bawah 0,90 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai. Hasil pengujian HTMT disajikan sebagai berikut :

Tabel 6 Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Hubungan Antar Konstruk	HTMT	Ambang Batas	Keterangan
Kinerja →Kepuasan Kerja	1,065	< 0,90	High Correlation / Multicollinear
Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja	1,052	< 0,90	High Correlation / Multicollinear
Komitmen Organisasional → Kinerja	1,056	< 0,90	High Correlation / Multicollinear
Pelatihan → Kepuasan Kerja	1,092	< 0,90	High Correlation / Multicollinear
Pelatihan → Kinerja	1,099	< 0,90	High Correlation / Multicollinear

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pelatihan → Komitmen Organisasional	1,094	< 0,90	High Correlation / Multicollinear

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di atas batas maksimum 0,90 yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2014), dengan rentang nilai berkisar antara 1,052 hingga 1,099. Seluruh nilai HTMT yang melampaui ambang batas tersebut ditandai dengan warna merah pada perangkat lunak pengolahan data, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model memiliki tingkat korelasi yang sangat tinggi satu sama lain. Kondisi ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan belum terpenuhi secara optimal pada tahap estimasi ini, sehingga variabel-variabel laten berpotensi mengalami masalah kemiripan ukuran (*discriminant validity issues*). Temuan ini menyarankan perlunya evaluasi lebih lanjut pada indikator atau item pernyataan kuesioner agar setiap konstruk dapat membedakan konsep secara lebih spesifik dan unik.

Hasil uji Fornell-Larcker dan HTMT menunjukkan nilai korelasi antar-variabel laten yang sangat tinggi (> 0,90). Dalam konteks penelitian organisasi sektor publik (seperti Bappeda Provinsi Lampung), kondisi ini mencerminkan tingginya keterkaitan emosional dan perseptual antara komitmen, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja aparatur. Meskipun nilai HTMT melampaui batas 0,90, pengujian struktural tetap dapat dilanjutkan mengingat seluruh indikator terbukti valid secara konvergen (AVE > 0,50) dan memiliki nilai konsistensi internal yang sangat tinggi (Cronbach's Alpha > 0,80)

Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Hair et al. (2014) menjelaskan bahwa *Composite Reliability* merupakan ukuran reliabilitas yang lebih disarankan dalam analisis SEM-PLS karena mampu mengakomodasi perbedaan nilai loading pada setiap indikator. Sementara itu, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal konstruk berdasarkan korelasi antar indikator yang membentuknya.

Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Nilai yang melebihi batas tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 4.16 berikut.

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	ρ_A	Composite Reliability	AVE
Kepuasan Kerja	0,906	0,933	0,925	0,591
Kinerja	0,922	0,937	0,939	0,693
Komitmen Organisasional	0,893	0,922	0,915	0,555
Pelatihan	0,818	0,899	0,878	0,611

Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,70 yang

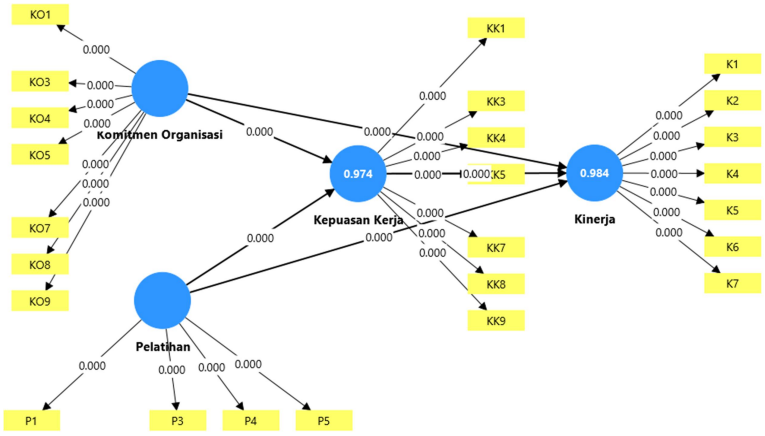
E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

direkomendasikan oleh Hair et al. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,818 hingga 0,922, sedangkan nilai *Composite Reliability* berada pada rentang 0,878 hingga 0,939. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk yang diwakilinya.

Nilai *Composite Reliability* ρ_c yang seluruhnya berada di atas 0,80 juga mengindikasikan bahwa reliabilitas konstruk dalam model penelitian tergolong sangat kuat. Nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi terdapat pada variabel Kinerja sebesar 0,922, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel Pelatihan sebesar 0,818. Meskipun demikian, seluruh nilai masih berada di atas batas minimum yang disyaratkan sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai ρ_A yang berkisar antara 0,899 hingga 0,937 semakin memperkuat bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi yang memadai.

Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)*

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilaksanakan guna menganalisis hubungan antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Tahap ini bertujuan mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen sekaligus menguji hubungan antar konstruk berdasarkan hipotesis penelitian. Fokus utama terletak pada kemampuan model dalam menjelaskan serta memprediksi variabel endogen yang diteliti pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Lampung. Hubungan struktural yang dianalisis mencakup pengaruh Komitmen Organisasional (X_1) dan Pelatihan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (M) serta Kinerja Pegawai (Y), termasuk peran mediasi Kepuasan Kerja dalam menjelaskan hubungan tersebut. Evaluasi model dilakukan dengan menilai tingkat kemampuan prediksi melalui nilai *R-Square* (R^2) serta signifikansi jalur melalui prosedur *bootstrapping*.



Gambar 1 Hasil Pengujian Model Struktural (*Bootstrapping*)

Hasil Uji Koefisien Determinasi *(R-Square)*

Interpretasi nilai R^2 mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2014), yaitu nilai 0,75 menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang kuat (*substantial*), nilai 0,50 menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang sedang (*moderate*), dan nilai 0,25 menunjukkan tingkat akurasi prediksi yang lemah (*weak*). Penilaian model tidak hanya didasarkan pada nilai R^2, tetapi juga perlu mempertimbangkan nilai *Adjusted R-Square* karena ukuran tersebut memperhitungkan kompleksitas model serta jumlah variabel yang digunakan. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Tabel 8 Nilai Hasil Uji R-Square (R2)

Variabel	R2	R2 Adjusted	Kategori Kekuatan Prediksi
Kepuasan Kerja	0,974	0,974	Sangat Kuat (*Substantial*)
Kinerja	0,984	0,983	Sangat Kuat (*Substantial*)

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai R^2 pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,974 dan nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,974. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional dan Pelatihan mampu menjelaskan sebesar 97,4% variasi pada Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 2,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Besaran nilai tersebut berada di atas 0,75, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi pada kategori sangat kuat (*substantial*) dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja.

Variabel Kinerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,984 dan nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,983. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kombinasi pengaruh Komitmen Organisasional, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 98,4% variasi Kinerja, sedangkan 1,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut juga berada di atas 0,75, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat dalam menjelaskan Kinerja Pegawai di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Lampung. Perbedaan nilai antara R^2 dan *Adjusted R-Square* yang sangat kecil pada kedua konstruk menunjukkan bahwa model memiliki tingkat stabilitas yang baik serta tidak mengalami penurunan kemampuan prediksi yang berarti akibat kompleksitas model yang digunakan.

Hasil Uji Effect Size (f^2)

Uji *effect size* (f^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi atau pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai f^2 menunjukkan sejauh mana keberadaan suatu variabel independen memberikan perubahan terhadap nilai R^2 variabel dependen. Dalam pendekatan SEM-PLS, nilai f^2 umumnya dikategorikan menjadi tiga tingkatan, yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar) (Hair et al., 2014).

Tabel 9 Nilai Hasil Uji f^2

Variabel Eksogen	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kategori Pengaruh
Kepuasan Kerja	-	0,309	Sedang (*Medium Effect*)
Komitmen Organisasional	0,639	0,103	Besar pada M / Kecil pada Y
Pelatihan	0,741	0,338	Besar pada M / Sedang pada Y

Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,639. Nilai tersebut berada di atas batas 0,35 sehingga termasuk dalam kategori pengaruh besar (*large effect*). Hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memberikan kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kemampuan model menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,741 yang juga termasuk kategori pengaruh

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

besar (*large effect*). Nilai tersebut menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki peran yang sangat substansial dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Pengaruh langsung Komitmen Organisasional terhadap Kinerja menghasilkan nilai f^2 sebesar 0,103, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil (*small effect*). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,338 yang termasuk kategori pengaruh sedang (*medium effect*). Sementara itu, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,309, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang (*medium effect*).

Hasil uji f^2 menunjukkan bahwa Pelatihan merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling besar terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Pelatihan dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan pelatihan memegang peranan yang sangat penting dalam menjelaskan dan meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Lampung.

Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Suatu jalur hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistics*>1,96 dan *p-values*<0,05. Berdasarkan hasil pengolahan data pada gambar yang dilampirkan, ringkasan pengujian koefisien jalur disajikan pada tabel berikut :

Tabel 10 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (|O/STDEV|)	P-Values	Keterangan
Komitmen Organisasional → Kinerja Pegawai (H_1)	0,195	0,198	0,056	3,502	0,000	Didukung
Pelatihan → Kinerja Pegawai (H_2)	0,365	0,367	0,084	4,325	0,000	Didukung

Tabel 10, menjelaskan bahwa

- **Pengujian Hipotesis 1 (H_1: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai)**
  Pengujian H1 menghasilkan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,195 bernilai positif, dengan nilai t-statistics sebesar 3,502 (> 1,96) dan p-values sebesar 0,000 (< 0,05). Hasil ini membuktikan bahwa Komitmen Organisasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima (didukung). Arah hubungan positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterikatan dan loyalitas organisasi yang dimiliki pegawai, maka secara signifikan akan meningkatkan pencapaian kinerja aparatur di Bappeda Provinsi Lampung.
- **Pengujian Hipotesis 2 (H_2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai)**

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Pengujian H2 menghasilkan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,365 bernilai positif, dengan nilai t-statistics sebesar 4,325 (> 1,96) dan p-values sebesar 0,000 (< 0,05). Hasil ini membuktikan bahwa Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hipotesis kedua (H_2) dinyatakan diterima (didukung). Nilai koefisien yang positif menandakan bahwa peningkatan kualitas, relevansi, dan frekuensi keikutsertaan pelatihan teknis secara langsung memberikan dampak peningkatan yang nyata terhadap efektivitas dan kualitas hasil kerja pegawai.

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh Komitmen Organisasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian *specific indirect effect* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 11 Hasil Uji *Specific Indirect Effect*

Hubungan Antar Variabel (Mediasi)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (|O/STDEV|)	P-Values	Keterangan
Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai (H_3)	0,211	0,208	0,051	4,110	0,000	Didukung
Pelatihan → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai (H4)	0,227	0,227	0,066	3,439	0,001	Didukung

Tabel 11, hasil analisis jalur mediasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja:**
  Menghasilkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,211 dengan nilai *t-statistics* 4,110 (> 1,96) dan *p-values* 0,000 (< 0,05). Temuan ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Provinsi Lampung.
- **Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja:**
  Menghasilkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,227 dengan nilai *t-statistics* 3,439 (> 1,96) dan *p-values* 0,001 (< 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.

Diskusi

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (H_1)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Lampung (β = 0,195; t = 3,502; p < 0,001). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat keterikatan pegawai terhadap organisasi, semakin besar kecenderungan mereka untuk memberikan kontribusi positif dalam pelaksanaan pekerjaan. Komitmen organisasional dapat mendorong pegawai untuk memiliki tanggung jawab, menjaga konsistensi dalam menyelesaikan tugas, serta menunjukkan kesediaan untuk mendukung pencapaian tujuan instansi.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Dalam konteks organisasi pemerintahan, hubungan tersebut menjadi penting karena pelaksanaan tugas tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga menuntut kepatuhan terhadap regulasi, koordinasi antarbagian, dan akuntabilitas pelayanan publik. Pada Bappeda Provinsi Lampung, karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan daerah membutuhkan keterlibatan pegawai dalam menghasilkan dokumen perencanaan yang berkualitas serta mendukung proses koordinasi dan evaluasi pembangunan. Pegawai yang memiliki keterikatan terhadap tujuan organisasi cenderung menunjukkan kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab tersebut. Namun, komitmen yang tinggi tidak secara otomatis menjamin kinerja yang optimal karena realisasi kontribusi pegawai juga dipengaruhi oleh beban kerja, dukungan pimpinan, kejelasan pembagian tugas, ketersediaan sumber daya, dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang memandang hubungan antara pegawai dan organisasi sebagai proses pertukaran timbal balik. Ketika pegawai memperoleh dukungan, kepercayaan, dan perlakuan organisasi yang dianggap positif, mereka cenderung merespons melalui keterlibatan dan kontribusi yang lebih besar. Dalam lingkungan Bappeda, hubungan tersebut dapat tercermin melalui kesediaan pegawai untuk mendukung penyelesaian pekerjaan, menjaga tanggung jawab profesional, serta berpartisipasi dalam pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasional menjadi salah satu faktor yang mendukung kinerja, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada kondisi kerja yang memungkinkan pegawai mengaktualisasikan komitmen tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Loan (2020), Hosen et al. (2024), dan Hendri (2019) yang menemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan kinerja. Keselarasan tersebut memperkuat pandangan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi memiliki kontribusi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Secara praktis, Bappeda Provinsi Lampung perlu memperkuat komitmen pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi organisasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Upaya tersebut diperlukan agar keterikatan pegawai tidak hanya tercermin dalam loyalitas terhadap instansi, tetapi juga dapat diwujudkan dalam kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (H_2)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Lampung ($\beta = 0{,}365$; $t = 4{,}325$; $p < 0{,}001$). Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki kontribusi dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan kompetensi dan tanggung jawab jabatannya. Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang relevan memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja.Pengaruh tersebut relevan dengan karakteristik pekerjaan Bappeda Provinsi Lampung yang membutuhkan kemampuan teknis dan analitis dalam proses perencanaan pembangunan daerah.

Pelaksanaan tugas seperti penyusunan dokumen perencanaan, analisis pembangunan, pengolahan data, dan koordinasi program memerlukan kompetensi yang terus disesuaikan dengan perkembangan regulasi maupun kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat membantu pegawai memperbarui pengetahuan dan meningkatkan keterampilan dalam menghadapi kompleksitas tugas. Pelatihan teknis, seperti Bimbingan Teknis Kerangka

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Ekonomi Makro Daerah (KEMD), analisis perencanaan pembangunan, penulisan *policy brief*, dan analisis geospasial, misalnya, dapat mendukung peningkatan kapasitas pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa kontribusi pelatihan terhadap kinerja tidak hanya ditentukan oleh terselenggaranya program, tetapi juga oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan dan kesempatan pegawai untuk menerapkan hasil pembelajaran. Pelatihan yang tidak relevan atau tidak didukung fasilitas, pendampingan, dan kesempatan penerapan berpotensi menghasilkan peningkatan pengetahuan tanpa diikuti perubahan nyata dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, efektivitas pelatihan perlu dilihat dari sejauh mana kompetensi yang diperoleh dapat ditransfer ke lingkungan kerja dan memberikan manfaat terhadap penyelesaian tugas. Hasil penelitian ini mendukung temuan Sendawula et al. (2018) dan Hosen et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan Salas et al. (2012), keberhasilan pelatihan juga berkaitan dengan kesesuaian rancangan pembelajaran terhadap kebutuhan pekerjaan dan penerapan hasil pelatihan dalam aktivitas kerja. Implikasinya, Bappeda Provinsi Lampung perlu mengembangkan program pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi (*Training Needs Analysis*), memperhatikan pemerataan kesempatan pengembangan pegawai, serta melakukan evaluasi terhadap penerapan hasil pelatihan. Dengan pendekatan tersebut, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan pengembangan kapasitas, tetapi juga instrumen untuk mendukung peningkatan kualitas kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (M) pada Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (H_3)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Lampung ($\beta = 0{,}211$; $t = 4{,}110$; $p < 0{,}001$). Hasil ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi tidak hanya berkaitan dengan kinerja secara langsung, tetapi juga memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana komitmen organisasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Dalam lingkungan Bappeda Provinsi Lampung, pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung memiliki keterikatan dengan tujuan dan tanggung jawab instansi. Namun, keterikatan tersebut perlu didukung oleh pengalaman kerja yang memberikan kepuasan, seperti hubungan kerja yang baik, dukungan pimpinan, kejelasan tanggung jawab, serta kondisi kerja yang memadai. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan lingkungan kerja yang mendukung, keterikatan terhadap instansi berpotensi berkembang menjadi sikap positif terhadap pekerjaan. Kepuasan tersebut selanjutnya dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan lebih optimal. Sebaliknya, komitmen yang tinggi dalam kondisi beban kerja berlebihan, keterbatasan fasilitas, atau rendahnya dukungan organisasi belum tentu menghasilkan kepuasan dan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan tersebut menggambarkan adanya pertukaran timbal balik antara pegawai dan organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi dapat diperkuat melalui pengalaman kerja yang positif, sedangkan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dapat mendorong munculnya kepuasan dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan perasaan nyaman dalam bekerja, tetapi juga menjadi aspek yang menghubungkan keterikatan pegawai dengan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Loan (2020) dan Hendri (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam menjelaskan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja. Implikasi dari hasil tersebut adalah pentingnya bagi Bappeda Provinsi Lampung untuk tidak hanya membangun loyalitas dan keterikatan pegawai, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja. Dukungan pimpinan, komunikasi yang terbuka, pembagian beban kerja yang proporsional, serta penghargaan terhadap hasil pekerjaan perlu menjadi perhatian agar komitmen organisasional dapat diwujudkan melalui kontribusi kerja yang lebih efektif.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (H_4)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Lampung ($\beta = 0{,}227$; $t = 3{,}439$; $p = 0{,}001$). Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berhubungan dengan peningkatan kompetensi, tetapi juga berkaitan dengan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan. Dengan demikian, manfaat pelatihan terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui peningkatan kemampuan sekaligus pengalaman positif yang dirasakan pegawai setelah memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi.

Dalam konteks Bappeda Provinsi Lampung, kesempatan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas dapat memberikan pengalaman positif karena pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang mendukung penyelesaian pekerjaan. Selain meningkatkan kapasitas profesional, kesempatan tersebut juga dapat membentuk persepsi bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap pengembangan karier dan kompetensi pegawai. Persepsi positif ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong pegawai untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut relevan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

dengan kebutuhan pekerjaan perencanaan pembangunan daerah yang menuntut kemampuan adaptasi terhadap perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan kompleksitas kebutuhan pembangunan.

Meskipun demikian, pengaruh pelatihan terhadap kepuasan dan kinerja tidak dapat dilepaskan dari kualitas penyelenggaraan serta dukungan lingkungan kerja. Pelatihan yang materinya tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan atau tidak memberikan kesempatan penerapan hasil pembelajaran belum tentu meningkatkan kepuasan pegawai. Demikian pula, kompetensi yang telah diperoleh melalui pelatihan tidak selalu dapat dimanfaatkan secara optimal apabila pegawai menghadapi keterbatasan fasilitas, beban kerja yang tidak proporsional, atau kurangnya dukungan pimpinan. Oleh sebab itu, keberhasilan pelatihan perlu didukung oleh kesesuaian materi, pemerataan kesempatan, serta lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai mengimplementasikan kompetensi baru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Abbas et al. (2020) dan Junaid et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya mendukung kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi bahwa Bappeda Provinsi Lampung perlu mengarahkan program pelatihan berdasarkan kebutuhan kompetensi masing-masing bidang, bukan semata-mata berdasarkan jumlah kegiatan atau keikutsertaan pegawai. Selain itu, evaluasi pelatihan perlu memperhatikan perubahan kemampuan, kepuasan peserta, dan penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan dapat memberikan manfaat yang lebih nyata bagi pegawai sekaligus mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai determinan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Temuan bahwa komitmen organisasional dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja memperkuat perspektif *Social Exchange Theory* (SET) dan teori pengembangan sumber daya manusia, yang menekankan pentingnya keterikatan pegawai serta peningkatan kompetensi dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, terbuktinya peran mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor psikologis tersebut menjadi mekanisme yang menghubungkan komitmen organisasional dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh loyalitas dan kompetensi individu, tetapi juga oleh kepuasan terhadap pengalaman kerja dan dukungan pengembangan diri yang diberikan organisasi. Secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan perspektif pertukaran sosial, pengembangan sumber daya manusia, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan pembentukan kinerja pegawai, sekaligus memberikan landasan empiris bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan yang menuntut profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi Bappeda Provinsi Lampung untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen organisasional, optimalisasi pelatihan, dan peningkatan kepuasan kerja. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai organisasi, memberikan apresiasi terhadap pencapaian pegawai, meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan didukung komunikasi serta

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

kepemimpinan yang efektif. Selain itu, pengembangan kompetensi perlu diarahkan melalui pelatihan berbasis *Training Needs Analysis* (TNA) yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, khususnya dalam bidang perencanaan pembangunan, Kerangka Ekonomi Makro Daerah (KEMD), penyusunan *Policy Brief*, dan analisis geospasial, disertai pemerataan kesempatan pelatihan dan evaluasi penerapan hasil pembelajaran. Peningkatan kepuasan kerja juga perlu diperhatikan melalui pemerataan kesempatan pengembangan karier, pemberian penghargaan yang proporsional, peningkatan kualitas koordinasi, serta penguatan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai. Dengan demikian, integrasi penguatan komitmen organisasional, pelatihan yang tepat sasaran, dan pemeliharaan kepuasan kerja diharapkan dapat mendorong terbentuknya aparatur yang profesional, kompeten, dan produktif dalam mendukung pencapaian tujuan serta sasaran pembangunan daerah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Bappeda Provinsi Lampung dipengaruhi oleh komitmen organisasional, pelatihan, dan kepuasan kerja. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang menghubungkan komitmen organisasional dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh keterikatan pegawai terhadap organisasi dan peningkatan kompetensi, tetapi juga oleh kemampuan instansi dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan kepuasan secara berkelanjutan.

Komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi mendorong pegawai untuk meningkatkan tanggung jawab, profesionalisme, serta pencapaian target pekerjaan. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan Bappeda Provinsi Lampung.

Pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi teknis melalui pelatihan mampu meningkatkan efektivitas serta kualitas penyelesaian pekerjaan. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, khususnya dalam bidang perencanaan pembangunan, analisis geospasial, penyusunan policy brief, dan pemodelan ekonomi daerah, menjadi instrumen penting dalam mendukung profesionalitas aparatur serta meningkatkan kualitas dokumen perencanaan pembangunan daerah.

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai akan memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap kinerja apabila didukung oleh kepuasan terhadap lingkungan kerja, supervisi pimpinan, koordinasi, dan dukungan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengubah keterikatan pegawai terhadap organisasi menjadi perilaku kerja produktif dan pencapaian kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kompetensi, tetapi juga oleh kepuasan pegawai dalam memperoleh kesempatan pengembangan diri dan menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan. Oleh karena itu, evaluasi pascapelatihan serta penyediaan sarana pendukung pekerjaan perlu diperhatikan agar hasil pelatihan dapat diimplementasikan secara efektif. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara penguatan komitmen organisasional, pelatihan yang tepat sasaran, dan peningkatan kepuasan kerja merupakan pendekatan strategis dalam mengoptimalkan kinerja pegawai serta mendukung pencapaian tujuan dan Indikator Kinerja Utama Bappeda Provinsi Lampung.

DAFTAR PUSTAKA

Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statictical Mediation Analysis Using The Sobel Test And Hayes Spss Process Macro Sobel. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, *1*(9), 42–61.

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*. *International Leadership Journal*, *1*(11), 78–119.

Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, *140*, 361–369. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

Ariani, M., Tamara, D., Malik, A. R., & Darma, D. C. (2024). *With Job Satisfaction Or Not ? The Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between*. *12*(3), 293–320. https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0035

Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). *Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study*. *16*(3), 406–416.

Asamani, J. A., Amertil, N. P., & Chebere, M. (2015). The influence of workload levels on performance in a rural hospital. *British Journal of Health Care Management*, *21*(12), 577–586. https://doi.org/10.12968/bjhc.2015.21.12.577

Ayu, C. P., & Safaria, S. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction on Training and Compensation on Employee Performance PT . Micro Madani. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, *3*(4), 707–720.

BAPPEDA, B. P. P. D. P. L. (2024). *laporan Kinerja Tahun 2024*. https://bappeda.lampungprov.go.id/download/laporan-kinerja

BAPPEDA, B. P. P. D. P. L. (2025). *laporan Kinerja Tahun 2025*. https://bappeda.lampungprov.go.id/download/laporan-kinerja

Berhanu, Kelemu Zelalem (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance, Cogent Education, 10:1, 2207408, DOI: 10.1080/2331186x.2023.2207408

Bogler, R., & Berkovich, I. (2020). A Systematic Review of Empirical Evidence on Teachers' Organizational Commitment 1994–2018. *Leadership and Policy in Schools*, *21*(3), 1–18. https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1774783

Bowling, N., Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satis. *Journal of Vocational Behavior*, *73*, 63–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004

Cao, Y., Yu, J., & Chen, Y. (2021). Organizational Learning as a DynamicCapability for Innovation. Journal of Knowledge Management, 25(8),1927-1945.

Costari, N., & Belinda, P. A. (2021). Pentingnya Implementasi Akuntansi Sektor Publik Dalam Suatu Instansi Pemerintahan. *Jamanta : Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita*, *1*(1), 58–77. https://doi.org/10.36563/jamanta_unita.v1i1.421\

Dachlan, U. (2014). *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling*. Lentera Ilmu.

Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(2), 514–526.

Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69*(7), 1437–1454. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323

Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, *108*(September 2021). https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364

Garavan, T., Murphy, K., Mccarthy, A., & Sheehan, M. (2020). Training and organisational performance : A meta-analysis of temporal , institutional , and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, *January*, 1–26. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284

Garengo, P., & Sardi, A. (2020). Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *70*(7), 1629–1654. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, *47*(4), 1796–1819. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206320978799

Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.

\Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 th ed). Cengage Learning EMEA.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 th ed). Prentice Hall.

Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (Cb-Sem): Guidelines On Its Application As A Marketing Research Tool. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(2), 44–55.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718

Hamdi, A. S., & Baharudin, E. (2004). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan* (1st ed.).

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *229*, 298–306. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140

Hartline, M.D., Ferrell, O.C., 1996. The management of customer-contact serviceemployees: an empirical investigation. J. Market. 60 (4), 52–70. https://doi.org/10.1177/002224299606000

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(7), 1208–1234. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174

Herachwati, N. (2013). Performance appraisal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(23).

Hosen, S., Raba, S., Arif, I., & Noormi, S. (2024). Heliyon 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

Inayat, W., & Khan, M. J. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*, *2021*. https://doi.org/10.1155/2021/1751495

Indarti, S., Solimun, S., & Hakim, A. A. R. F. W. (2017). Article information: The Effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Performance. *Journal of Management Development*, *36*(10), 1283–1293.

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*(April), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Judge, T. A., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. J*ournal of Applied Psychology*, *3*(102), 356–374. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000181

Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *5*(28), 750–774.

Kanafiah, K., Prahiawan, W., & Suherna, S. (2021). Pengaruh Kompetensi (Hard skill) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Serang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, *5*(2), 186–199. https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13178

Khalid, K. (2020). *The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance*. *X*. https://doi.org/10.1177/2158244020914591

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H. Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental*

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Medicine.

Kudaibergenov, Z., Bolatova, B., Kurmanalina, A., & Balginova, K. (2024). Analyzing the Influence of Hygienic and Motivating Factors on Employee Performance: Insights of University'S Hrm Practices and Industry Settings. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, *11*(2), 202–217. https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1429

L. Stirpe, Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, *40*(295–305).

Lampung, B. P. (2026). *Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung*. https://bappeda.lampungprov.go.id/pages/profile

Lee, J. Y., & Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, *42*(9), 558–576. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2017-0068

Loan, L. T. M. (2020). Management Science Letters. *Management Science Letters*, *10*, 3307–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment : An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 1–26. https://doi.org/10.1177/1534484315603612

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 56–72. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001

Mihardjo, L. W. W., & Ahmed, U. (2020). *Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region*. https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721

Nauman, S., Bhatti, S., Jalil, F., & Riaz, M. B. E. (2020). How training at work influences employees ' job satisfaction : roles of affective commitment and job performance. *International Journal of Training Research*, *00*(00), 1–16. https://doi.org/10.1080/14480220.2020.1864444

Omolayo, B. O., & Omole, O. C. (2013). Influence of Mental Workload on Job Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, *3*(15). http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0925527395000712%5Cnhttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915002747%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1068589%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.02.158%5Cnhttp://elib.uni-stut

Pandya, K. Y., & Baser, N. (2025). Predicting work engagement by workplace spirituality with mediating role of organisational commitment. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, *36*(3).

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022).

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, *8*(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374

Radha, P., & Aithal, P. S. (2023). A Study on the Performance of Employees in the Banking Sector and its Impact on the Organizational Health. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 119–127. https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0315

Ramamoorthy, S. (2022). *Towards a New Paradigm: Employee Development through OD*. *15*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/26314541221088045

Rorong, S. V. (2016). The Impact Of Physical Work Environment Toward Employee Performance At Pt . Bank Negara Indonesia Manado Regional Office business environment and to make survival possible, organizations have started paying more emphasis on managing the performance of th. *Faculty of Economics and Business International Business Administration (IBA), Management Program University of Sam Ratulangi Manado*, *4*(1), 441–450.

Salas, E., & Stagl, K. C. (2012). Design Training Systematically and Follow the Science of Training. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, Second*. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch4

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations : What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*. Salemba Empat.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 th ed). Wiley.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). *Research Methods for Business: A Skills-Building Approach (7 th ed)*. Wiley,

Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, N. (2018). Cogent Business & Management Training, employee engagement and employee performance : Evidence from Uganda' s health sector Training, employee engagement and employee performance : Evidence from Uganda' s health sector. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, *5*(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891

Shaw, J. D. (2021). *The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research : The Elegant and Inglorious*. *XX*(X), 1–9. https://doi.org/10.1177/0149206321993543

Shidiq, R. F., Noekent, V., & Alfain, M. Z. (2024). The Synergistic Effect Of Job Satisfaction As A Mediator Between Quality Of Work Life And Organizational

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Commitment On Job Performance © 2024 Universitas Negeri Semarang. *Management Analysis Journal*, *13*(4), 430–441.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, *13*, 290. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/270723

Soomro, B. A., Shah, S., & Memon, M. A. (2019). Job satisfaction and its impact on employee performance: A case study of the banking sector in Pakistan. *Journal of Business and Management*, *21*(4), 45–54.

Spector, P. (2019). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (2 nd ed). Sage Publications.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alphabet.

Suhersih, E., Sanusi, F., & Kambara, R. (2025). The Mediating Role Of Organizational Commitment In The Effect Of Perceived Training Benefits And Job Satisfaction On Employee Performance (A Study At PT. Modern Industrial Estate). *International Journal Management and Economic*, *4*(3).

Sutton, C. D., & Harrison, A. W. (1993). Validity Assessment of Compliance, Identification, and Internalization as Dimensions of Organizational Commitment. *Educational and Psychological Measurement*, *53*(217). https://doi.org/10.1177/0013164493053001024

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, *36*(4), 542–559. https://doi.org/DOI 10.1108/JMD-11-2015-0162

Taylor, J., & Bowers, D. (1974). The Measurement of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *1*(59).

Temiz, T. N. D., (Sivuk), D. K., & Potas, N. (2021). Moderating Effects of Gender Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction: Total Quality Management Perceptions as a Mediating Factor. *Journal of Health Management*, *23*(4).

Truitt, D. L. (2011). *The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency*. https://doi.org/10.1177/2158244011433338

Vandavasi, R. K. K., McConville, D., & Wu, K.-W. (2021). Do employee perceptions of needs–supply fit impact job satisfaction and job search behavior? *Journal of General Management*, *47*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/03063070211013343

Wang, Q., Gazi, M. A. I., Sobhani, F. A., Masud, A. Al, Islam, M. A., & Akter, T. (2023). Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of corporate social responsibility and organizational reputation. *Environmental Research Communications*, *5*(7). https://doi.org/10.1088/2515-7620/acda81