

**MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE
MELALUI LEARNING ORGANIZATION DAN JOB
SATISFACTION PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:

**JOK SUCIPTO
NIM. 20402200085**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2026

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE

MELALUI LEARNING ORGANIZATION DAN JOB

SATISFACTION PADA SEKRETARIAT DAERAH

KABUPATEN SEMARANG



Disusun oleh :

JOKO SUCIPTO
NIM. 20402200085

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang ujian tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 02 Maret 2026

Dosen Pembimbing,

Dr.Asyhari, MM
NIK. 210491022

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI
LEARNING ORGANIZATION DAN JOB SATISFACTION PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG**

Disusun Oleh:

JOKO SUCIPTO

NIM. 20402200085

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal, 02 Maret 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. H. Asyhari, M.M.

Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.Si.

NIK. 210491022

NIK 210491028

Penguji II

Prof. Dr. Heru Sulistvo, SE, MSi.

NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal, 02 Maret 2026

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.Si.

NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Joko Sucipto

NIM : 20402200085

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI LEARNING ORGANIZATION DAN JOB SATISFACTION PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 02 Maret 2026

Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan,

Dr. H. Asyhari, M.M.
NIK. 210491022

Joko Sucipto
NIM. 20402200085

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Joko Sucipto
NIM : 20402200085
Program Studi : Magister Management
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir / Skripsi / Tesis / Disertasi * dengan judul :

**“MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI
LEARNING ORGANIZATION DAN JOB SATISFACTION PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 02 Maret 2026

Yang menyatakan,

Joko Sucipto

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- Allah SWT tidak bermaksud menyulitkan kamu, tetapi Dia bermaksud untuk menyucikan kamu dan melengkapi nikmat-Nya sehingga kamu dapat bersyukur." (QS. Al-Ma'idah: 6)
- Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus dari rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafur (QS. Yusuf: 87).
- Dan ketahuilah, sesungguhnya kemenangan itu beriringan dengan kesabaran. Jalan keluar beriringan dengan kesukaran. Dan sesudah kesulitan, pasti akan datang kemudahan (HR. Tirmidzi).

PERSEMBAHAN

1. Mama dan Papa yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan sehingga seumur hidup tidak cukup untuk menikmati semuanya. Terima kasih atas semua cinta yang telah mama dan papa berikan kepada saya. Segala perjuangan saya hingga titik ini saya persembahkan pada dua orang paling berharga dalam hidup saya. Hidup menjadi begitu mudah dan lancar ketika kita memiliki orang tua yang lebih memahami kita daripada diri kita sendiri. Terima kasih telah menjadi orang tua yang sempurna.
2. Istriku tercinta yang tidak kalah mendukungku dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Kamu adalah malaikat penjaga saya, yang membuat saya aman dari kesedihan dan kegagalan. Kamu selalu menunjukkan kepada saya cara yang benar dan menghibur saya pada saat yang kritis. Suamiku kamu telah melakukan banyak hal luar biasa bagi saya, saya ingin mengucapkan terima kasih hanya untuk satu diantaranya: atas kehadiranmu dalam hidupku dan tesis ini adalah persembahan saya untukmu.
3. Untuk anakku Rafardhan dan Assyabiya anakku tersayang, semoga kelak kamu dapat menjadi anak yang luar biasa dan melebihi apa yang mama / papa dapat lakukan saat ini. Mama dan Papa sangat menyayangimu.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal penelitian penelitian tesis yang berjudul **“Model Peningkatan Employee Performance Melalui Learning Organization, Job Satisfaction Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang”**.

Penelitian tesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan penelitian penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dr. Asyhari, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
2. Prof. Dr Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang Tua tersayang Bapak Lagimin dan Ibu Juwariah yang senantiasa mendukung sehingga penulis mencapai tahap ini.

6. Istri tercinta Siti Irmunita yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan 77 yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan penelitian tesis ini.

Dalam penulisan penelitian tesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Semarang, 05 Februari 2026

Penulis



JOKO SUCIPTO
NIM. 20402200085

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori.....	13
2.1.1. <i>Employee Performance</i>	13
2.1.2. <i>Learning Organization</i>	17
2.1.3. <i>Job Sastifaction</i>	20
2.2. Pengembangan Hipotesis	23
2.2.1. Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> ..	24
2.2.2. Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Employee</i>	25
2.2.3. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i> ..	25
2.3. Kerangka Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian.....	28
3.2. Populasi dan Sampel	28
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	30
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran Variabel.....	31
3.6. Metode Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Deskripsi Pengumpulan Data.....	36
4.1.1. Gambaran Umum Responden.....	36

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	39
4.2. Analisis PLS-SEM	43
4.2.1. Evaluasi <i>Outer Model</i>	43
4.2.2. Evaluasi <i>Inner Model</i>	49
4.2.3. Pengujian Hipotesis	51
4.3. Pembahasan	57
BAB V PENUTUP	70
5.1. Kesimpulan	70
5.2. Implikasi Manajerial	71
5.3. Keterbatasan Penelitian	73
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	84



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Sembiring dan Tanjung, (2021), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat perlu, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Tri Ratnasari dan Hermawati, (2022), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil kerja secara kualitas, kuantitas kerja, tingkat kemampuan, dan ketepatan waktu.

Salah satu upaya yang sering dilakukan organisasi untuk meningkatkan *employee performance* adalah dengan memenuhi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar sesuai dengan standar minimal suatu pekerjaan (Baig et al., 2021). Pada umumnya, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang diambil organisasi untuk memenuhi hal tersebut. Berbeda halnya dengan pendapat Baig (2021) yang mengungkapkan bahwa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tidak dapat sepenuhnya bergantung pada penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga harus dilakukan dengan menciptakan lingkungan *learning organization* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk terus belajar dan saling berbagi pengetahuan sesama

pegawai. Dengan ini, pegawai mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan dan keterampilan tanpa harus meninggalkan pekerjaannya, bahkan disaat bekerja pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari sesama pegawai. Peranan organisasi disini adalah menciptakan *learning organization* yang memfasilitasi pegawai untuk berbagi pengetahuan dan memberikan kesempatan untuk belajar (Firmansyah et al., 2022). Peranan ini perlu dilakukan oleh organisasi untuk menjaga keberhasilan organisasi dalam jangka panjang serta dengan tetap menjaga kemampuan untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan sehingga membuat organisasi menjadi lebih siap mencapai keunggulan dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya (Acevedo & Diaz-Molina, 2022).

Kepuasan kerja ialah sebuah perasaan, penilaian atau cara seseorang bersikap dengan pekerjaan yang dilakukannya (Santoso & Dewi, 2019). Kepuasan kerja (job satisfaction) mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya (Supartha & Sintaasih, 2017). Setyadi (2021) menyatakan kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan seseorang atau individu atas situasi dan kondisi di sekitar pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka (Qomariah, 2020). Berdasarkan keempat pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dimana karyawan merasa harapan atau keinginan yang diinginkannya tercapai dengan baik. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi di mana orang secara psikologis mampu merasakan adanya realisasi antara harapan dan kenyataan. Artinya dicapainya realisasi sesuai dengan harapan yang diinginkannya.

Tabel 1. 1
Data Penilaian Kinerja ASN Sekretariat Daerah kabupaten Semarang

Sasaran Kinerja Pegawai	triwulan I		triwulan II		triwulan III		triwulan IV	
	Jumlah ASN	%	Jumlah ASN	%	Jumlah ASN	%	Jumlah ASN	%
sangat baik	3	2,4	2	1,6	1	0,8	1	0,8
baik	122	97,6	123	98,4	124	99,2	124	99,2
kurang		0		0		0		0
jumlah	125	100	125	100	125	100	125	100

Sumber : Sekretariat daerah Kabupaten Semarang, 2025

Dalam tabel 1.1 di atas, diketahui pencapaian kinerja ASN pada tahun 2025 Output rata - rata sebesar 100% sedangkan Outcome ada yang kurang dari 100%. Ada beberapa masalah yaitu konflik peran ganda, kesempatan pengembangan karir dan penempatan kerja yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pentury, (2023) dan Jannah & Hastuti, (2023) yang menyatakan bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dimana semakin baik praktik learning organization maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian berdasarkan penelitian Priyatno, et.al (2020) menjelaskan bahwa learning organization tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut oleh peneliti.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel job satisfaction sebagai solusi ketidak konsistenan dalam *research gap* tersebut.

sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “peningkatan employee performance melalui learning organization dan job satisfaction.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan research gap diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah peningkatan employee performance melalui learning organization, job satisfaction, sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh learning organization terhadap job satisfaction ?
2. Bagaimana pengaruh learning organization terhadap employee performance?
3. Bagaimana pengaruh job satisfaction terhadap employee performance ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui adanya pengaruh learning organization terhadap job satisfaction
2. Mengetahui adanya pengaruh learning organization terhadap employee performance
3. Mengetahui adanya pengaruh job satisfaction terhadap employee performance

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi pihak instansi

Instansi dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai panduan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga bisa menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Learning Organization

Organization Learning Theory digunakan dalam penelitian Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory dengan hasil penelitian bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam mencapai hasil organisasi melalui keterampilan dan perilaku karyawan. Pembelajaran organisasi juga diidentifikasi sebagai proses dinamis yang berkontribusi pada daya saing yang berkelanjutan dan inovasi (Jesus et al., 2020).

Buch (2020) menggunakan Organization Learning Theory dalam artikel yang membahas peran praktik dan partisipasi masyarakat dalam penjelasan konseptual tentang pengorganisasian, pembelajaran, dan pembelajaran organisasi dan sebuah studi yang dilakukan oleh Yuan & Chayanuvat (2021) juga menggunakan Organization Learning Theory untuk meneliti perbedaan antara pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran.

Organization learning theory menyatakan bahwa pembelajaran adalah kunci bagi organisasi yang secara berkelanjutan memperluas kapasitas individu dalam menciptakan hasil yang diinginkan. Di dalamnya, terjadi pola baru dan perluasan pemikiran, aspirasi kolektif dibebaskan, dan pembelajaran bersama secara menyeluruh terus-menerus. Pendapat Senge selanjutnya menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kapasitas organisasi, manusia dapat mencapainya melalui proses belajar. Proses ini melibatkan upaya terus-menerus individu untuk memperluas kapasitas mereka, menciptakan hasil yang diinginkan, memelihara pola pikir baru,

membebaskan aspirasi kolektif, dan terus-menerus belajar bersama-sama (Setyowati & Miftah, 2019).

Teori ini menekankan pembelajaran kontinu sebagai suatu kebutuhan, di mana organisasi dianggap sebagai entitas yang terus menerus belajar dari pengalaman dan memperbaiki praktik-praktik mereka untuk meningkatkan kinerja. Organization learning theory membantu organisasi untuk tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dengan melibatkan budaya organisasi sebagai unsur pendukung aktivitas pembelajaran, pemahaman individu, dan pengelolaan pengetahuan secara efektif.

2.1.1.1 Indikator Learning Organization

Organisasi pembelajaran (Garvin,1998) harus mampu memohon atau mengalah, mengelaborasi & mengungkap, serta menyampaikan pengetahuan menyesuaikan perilakunya dengan menyadari informasi dan kebijaksanaan yang baru-baru ini tersedia. Dengan hal di atas kualitas-kualitas yang disebutkan di atas, organisasi harus cukup kompeten untuk melaksanakan lima fungsi utama:

1. Pemecahan masalah secara sistematis – pendekatan ini bekerja dengan menggunakan filosofi di balik pembelajaran Bersama pengembangan prosedur atau teknik mutu. Melalui kegiatan ini terjadi perburuan terus menerus permasalahan yang melumpuhkan dan jawabannya.
2. Eksperimen – serangkaian tindakan metodis untuk mendukung, menentang, atau mendemonstrasikan keaslian suatu asumsi atau konsesi. Ini melibatkan eksplorasi metodis dan dukungan/pembenaran atas pengetahuan baru. Penggunaan prosedur yang sistematis adalah wajib dan penyelesaian masalah sedang berlangsung.

Namun, eksperimen pada umumnya diilhami oleh kemelekatan pada hal tersebut peluang bukan karena tantangan yang sudah dihadapi.

3. Belajar dari pengalaman masa lalu – kegiatan ini terjadi ketika organisasi mengkaji ulang kehati-hatian mereka kesalahan dan keberhasilan, mendapatkannya secara logis, dan melaporkan pelajaran yang berkontribusi, sehingga memungkinkan anggota organisasi untuk mendapatkannya dengan cara yang gratis dan sederhana.

2.1.3 Job Satisfaction

Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Atmaja, 2022). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Edy Sutrisno (2019). Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Manfaat Kepuasan kerja

Nitisemito (2019) Suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.
2. Kerusakan akan dapat dikurangi Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja
3. Absensi dapat diperkecil Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun diarekan karyawan bersemangat
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.1.3.1 Indikator Job Satisfaction

Indikator Kepuasan Kerja menurut Atmaja (2022) meliputi :

1. Pembayaran upah/gaji.
2. Lingkungan kerja, yang mencakup faktor lingkungan kerja fisik dan non fisik.
3. Kelompok kerja

4. Supervisi.

2.1.4 Employee Performance

Kinerja karyawan menurut Siagian dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020) menjelaskan definisi kinerja karyawan ialah “Sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu”. Kinerja karyawan adalah “capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika”.

Kinerja karyawan menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Tri Maryati (2021) mengatakan, kinerja karyawan adalah “suatu pencapaian pada tingkat tertentu dalam suatu pekerjaan, program, kebijakan yang selaras dalam pewujudan sasaran, visi-misi, serta tujuan perusahaan”. Menurut Kasmir dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020) memaparkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode.

Berdasarkan definisi menurut para ahli maka disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kuantitas dan kualitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Indikator Employee Performance

Mangkunegara dalam Maryati (2021), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu:

- (1) Kualitas Kerja Menunjukkan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.
- (2) Kuantitas Kerja Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.
- (3) Pelaksanaan Tugas Merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.
- (4) Tanggung Jawab Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan Learning Organization Terhadap Job Satisfaction

Pembelajaran organisasional (LO) menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasional (Rose et al., 2018). Watkins, et al., (2003) menyatakan pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual staf sehingga organisasional menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar (Hendri, 2019). Pembelajaran organisasional membuat karyawan memiliki ketrampilan dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru (Hendri, 2019) mengatakan bahwa budaya belajar, dengan kondisi

individu dalam organisasional bekerja secara bersama, memungkinkan terjadinya LO dan pengembangan pengetahuan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 : Learning organization berpengaruh positif terhadap job satisfaction

2.2.2 Hubungan Learning Organization terhadap Employee Performance

Menurut Senge, (2006) karyawan yang mempunyai keahlian peribadi (personal mastery) yang unggul tidak hanya akan membawa kemajuan tetapi juga kesuksesan untuk organisasional maupun dirinya (Mashar, 2021). Mental models pada karyawan akan membuat karyawan mampu berpikir serta menggunakan ide dalam berinteraksi. Karyawan yang mempunyai visi bersama (shared vision) akan mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan shared vision merupakan satu dari empat inti disiplin yang diperlukan untuk membangun organisasional. Peranan team learning akan membentuk karyawan mampu menciptakan identitas bersama, menyelaraskan dan membangun kapasitas tim untuk mencapai tujuan bersama. Organisasional mampu meningkatkan pembelajaran organisasional seperti pada faktor keahlian peribadi model-model mental, visi bersama, pembelajaran tim serta berpikir sistem, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat lebih baik. Hal ini sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh (Amalia, 2019; Anggriawan et al., 2014; Darmanto et al., 2021; Harimu et al., 2021; Hendri, 2019; Rose et al., 2018; Uniati, 2014) bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor pembelajaran organisasional

yang meliputi visi, strategi serta karakteristik karyawan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 : Learning organization berpengaruh positif terhadap employee performance

2.2.3 Hubungan Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen organisasional. Hal ini untuk menghindari dampakdampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan organisasional . Selain itu faktor kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan . Menurut Sunaryo, (2018) Sutrisno, (2016) dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah : dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja serta kesehatan. Hasil penelitian dari beberapa peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan . Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Akbar et al., 2017; I. Kartika et al., 2013; Kartika et al., 2019; Nisa, 2019; Pangat, 2013; Wasiati, 2018) menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan .Sunaryo, (2018) juga menunjukkan kepuasan kerja dapat mempengaruhikinerja seorang karyawan .

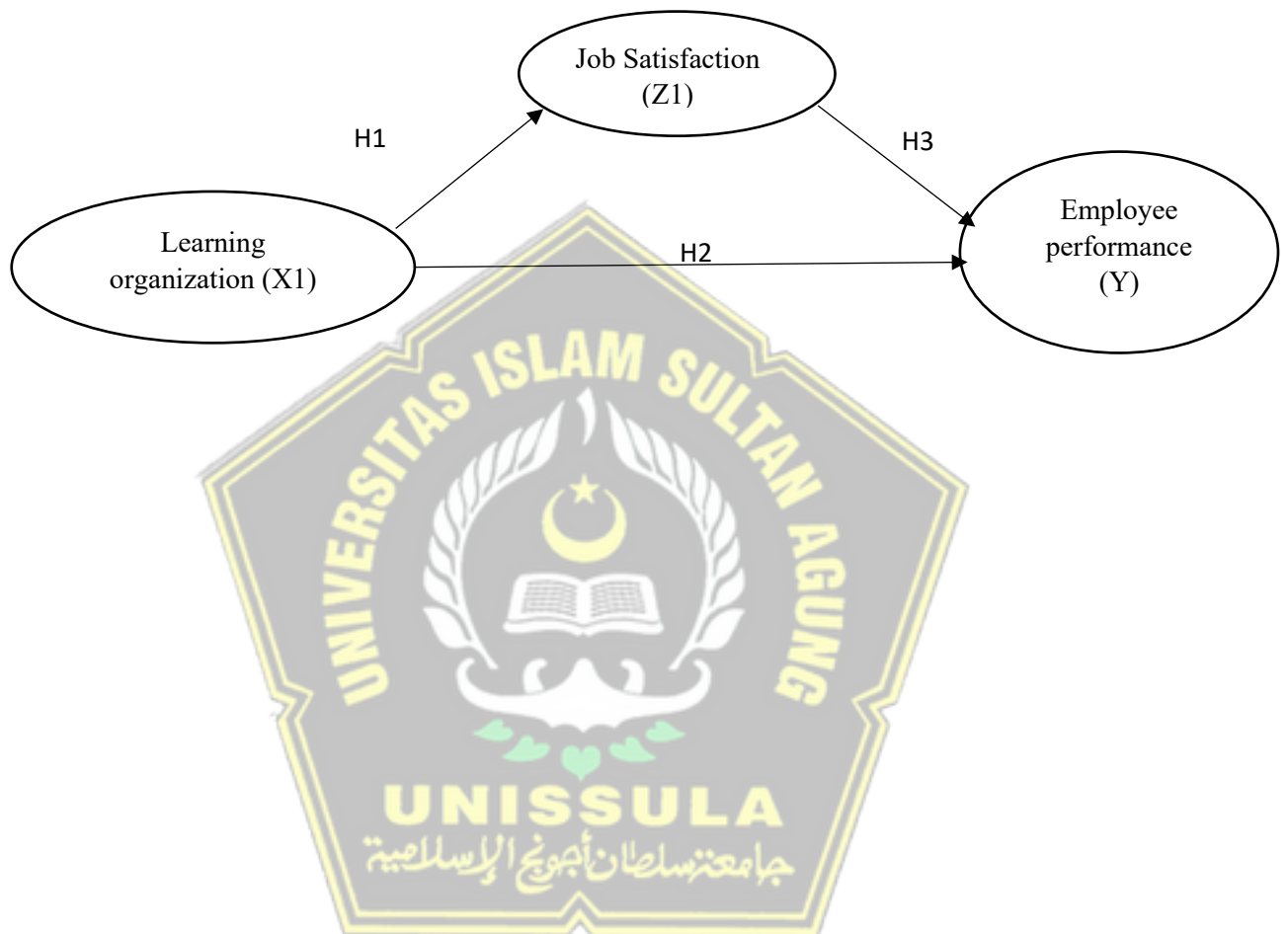
Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 : Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Employee performance

2.3. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini meneliti model peningkatan learning organization, kepuasan dan kinerja sdm. Penelitian ini berjenis kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism yang di gunakan untuk meneliti pada populasi untuk sampel tertentu (Sugiyono, 2012). Tujuan dari penelitian ini adalah pengujian hipotesis, dimana pengujian hipotesis biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu atau menemukan perbedaan antar kelompok (indepedensi) dua atau lebih dari faktor dalam suatu situasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti (Martono, 2011:74). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dengan jumlah 125 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Atau, sampel dapat didefinisikan sebagai anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasi. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *sensus dimana seluruh ASN dijadikan responden penelitian*

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder yang bersumber dari dokumentasi instansi. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada dan tidak perlu dicari sendiri oleh peneliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan teknik pengumpulan dokumenter, yaitu penggunaan data yang berasal dari dokumen-dokumen yang sudah ada. Hal ini dilakukan dengan cara penelusuran dan pencatatan informasi yang diperlukan pada data sekunder berupa laporan SDM instansi. Metode dokumenter ini dilakukan dengan cara mengumpulkan *annual report*, laporan SDM dan data lain yang diperlukan. Data pendukung pada penelitian ini adalah metode studi pustaka dari jurnal-jurnal ilmiah serta literatur yang memuat pembahasan berkaitan dengan penelitian ini. Data diperoleh dari web yang berupa laporan tahunan (*annual report*), laporan SDM dan data lainnya yang diperlukan.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, yang terdiri dari 2 (dua) variabel independen, 1 (satu) variabel dependen, 1 (satu) variabel intervening. Adapun masing-masing variabelnya, yaitu variabel independen terdiri atas learning

organization. Variabel dependennya adalah kinerja SDM dan variabel intervening adalah job satisfaction, sebagai berikut :

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1	Learning organization adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam organisasional	<ul style="list-style-type: none"> • Pemecahan masalah secara sistematis • Eksperimen • Belajar dari pengalaman masa lalu 	(Garvin,1998)
2.	Job satisfaction adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> • Perasaan senang terhadap pekerjaannya • Tercapainya tujuan organisasi • Senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya 	(Atmaja, 2022)
3.	Employee performance adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Kerja • Kuantitas Kerja • Kehadiran • Ketepatan waktu 	(Maryati, 2021)

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan analisis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan program *Smart-PLS 3.0*. Langkah-langkah dalam melakukan teknik analisis data adalah:

1. Melakukan perhitungan pada data yang diperoleh.
2. Melakukan entri data atas hasil pengukuran variabel dan perusahaan yang dijadikan sampel dalam penelitian sehingga data siap diolah.

3. Menghitung data dan melakukan analisis data agar menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan penelitian Teknik analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif dan analisis statistik.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum dalam penelitian (Ferdinand, 2014). Dalam analisis deskriptif, seorang peneliti akan menjelaskan obyek penelitian, memetakan responden berdasarkan karakteristik mereka, serta memetakan kecenderungan tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator variabel penelitian.

Teknik yang sering digunakan untuk memetakan respon responden adalah mean atau rerata dan analisis indeks. Nilai mean atau rerata adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data yang ada. Mean merupakan ukuran tendensi sentral yang paling umum digunakan karena mean merupakan cara termudah untuk mendeskripsikan data (Kuncoro, 2013). Sedangkan analisis indeks yang sering digunakan adalah *Three-box Method* (Ferdinand, 2014).

3.6.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah serangkaian metode yang digunakan untuk mengolah data agar dapat ditarik kesimpulan atau menguji hipotesis (menurut penulis). Analisis inferensial terbagi menjadi teknik statistik inferensial parametrik dan teknik statistik inferensial non parametrik. Dalam melakukan

Teknik statistik inferensial parametrik, seorang peneliti dibantu dengan menggunakan alat analisis yang sesuai dengan model penelitian. Misalnya analisis regresi, regresi moderasi, dan regresi dua tahap bias menggunakan SPSS. Analisis kausalitas biasa menggunakan SEM atau *Structural Equation Modelling*. Analisis kausalitas jalur dapat dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis* (Ferdinand, 2014).

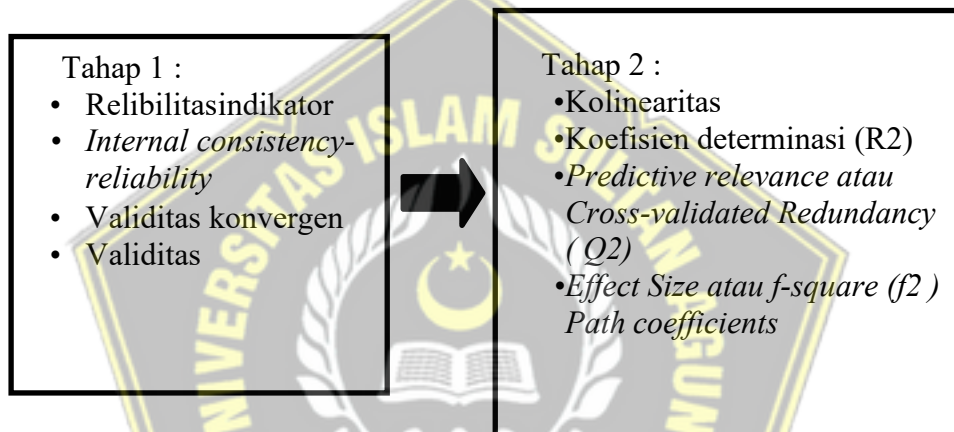
Banyak peneliti memilih menggunakan SEM-PLS karena berbagai alasan. Abdillah dan Hartono (2015) menyebutkan bahwa SEM-PLS merupakan *variance* atau *component-based SEM*, di mana indikator-indikator variabel laten yang satu tidak dikorelasikan dengan indikator-indikator dari variabel laten lain dalam satu model penelitian. Keunggulan SEM-PLS adalah bersifat non parametrik atau tidak membutuhkan berbagai asumsi. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam SEM-PLS tidak besar.

Hanya dengan 30 sampel saja aplikasi bisa dijalankan. SEM-PLS dapat menganalisis konstruk dengan indikator normatif maupun reflektif, serta dapat digunakan pada model yang dasar teorinya masih belum kuat. Ghazali dan Latan (2015) menyebutkan bahwa dalam hal menguji hubungan antar konstruk, SEM-PLS bersifat prediktif dan hanya satu arah, tidak rekursif. Abdillah dan Hartono (2015) juga menyebutkan bahwa teknik statistika *variancebased SEM* adalah pilihan yang tepat untuk riset prediksi.

Riset prediksi adalah riset yang bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel untuk memprediksi hubungan sebabakibat. Hipotesis yang diuji adalah hipotesis parsial, yaitu hipotesis yang menyatakan hubungan *relational* atau kausal antar variabel saja, bukan hubungan relational atau kausal satu model penelitian (hipotesis model). Kriteria kelayakan hasil penelitian mengacu pada tingkat

signifikansi prediksi hubungan antar variabel atau t-statistics.

Analisis inferensial dalam tulisan ini dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah melakukan evaluasi model pengukuran atau outer model dan tahap kedua adalah melakukan evaluasi model struktural atau inner model. Jenis-jenis evaluasi dalam kedua tahap yang akan dibahas di tulisan ini adalah untuk model penelitian yang menggunakan indikator reflektif saja, bukan indikator formatif ataupun campuran formatif dan reflektif.



Sumber: Modul_Praktik_Partial_Least_Square_PLS

3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

Suatu model penelitian dapat menggunakan konstruk laten dengan indikator reflektif maupun formatif. Indikator-indikator tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Berikut ini adalah uji validitas dan reliabilitas untuk model yang seluruhnya menggunakan indikator reflektif. Keempat evaluasi model pengukuran atau Outer Model berikut ini didapat dengan menjalankan PLS *Algorithm* dalam SmartPLS v.3.2.72018. Adapun caranya adalah **Calculate**→**PLS Algorithm**. Prosedur ini sekaligus akan menghasilkan nilai VIF, R², f², dan *Path Coefficients* yang digunakan dalam evaluasi *Inner Model*.

1) Reliabilitas Indikator

Reliabilitas indikator bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten reliabel atau tidak. Caranya dengan mengevaluasi hasil outer loading tiap indikator. Nilai loading di atas 0,7 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Wong K.K., 2013; Sarstedt dkk., 2017).

2) Internal Consistency Reliability

Internal Consistency Reliability mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. (Memon dkk., 2017). Alat yang digunakan untuk menilai hal ini adalah *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* 0,6 – 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Sarstedt dkk., 2017), dan nilai *Cronbach's alpha* yang diharapkan adalah di atas 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

3) Validitas Konvergen

Validitas konvergen ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Validitas konvergen sebuah konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE seharusnya sama dengan 0,5 atau lebih. Nilai AVE 0,5 atau lebih berarti konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih varians itemnya (Wong K.K., 2013, Sarstedt dkk., 2017).

4) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi konstruknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruknya saja.

Pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam aplikasi SmartPLS 3.2.7 uji validitas diskriminan menggunakan nilai *crossloadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) (Henseler dkk., 2015).

5) Cross Loadings

Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

6) Fornell-Larcker Criterion

Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan *FornellLarcker Criterion*, sebuah metode tradisional yang telah digunakan lebih dari 30 tahun, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler dkk., 201). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Larker, 1981 dalam Wong, 2013).

3.6.4 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

1) Variance Inflation Factor (VIF)

SmartPLS v.3 menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas. Multikolinearitas cukup sering ditemukan dalam

statistik. Multikolinearitas merupakan fenomena di mana dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model tidak baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt dkk., 2017).

2) Koefisien determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R²) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R² 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt dkk., 2017). Chin memberikan kriteria nilai R² sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015).

3) Cross-validated Redundancy (Q²)

Cross-validated redundancy (Q²) atau *Q-square test* digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Nilai Q² > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance* (Sarstedt dkk., 2017). Nilai *Cross-validated Redundancy* (Q²) didapat dengan prosedur *Blindfolding* dalam SmartPLS v.3.2.7. Caranya *Calculate* → *Blindfolding*.

4) Effect Size (f²)

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar

variabel dengan *Effect Size* atau *f-square* (Wong, 2013). Nilai f^2 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa dabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk.,2017).

5) *Path Coefficients* atau Koefisien Jalur

Selanjutnya dilakukan pengukuran *path coefficients* antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017).

3.6.5 Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrapping* menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai t-statistik tersebut akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Penelitian yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan (α) = 5% = 0,05. Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik < 1.96), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel (t-statistik > 1.96), maka H_0 ditolak dan H_a diterima (Ghozali dan Latan, 2015). SmartPLS juga menghasilkan nilai koefisien untuk setiap indikator.

Dengan demikian bisa dilihat indikator mana yang memberikan pengaruh terbesar dan mana yang pengaruhnya paling kecil. Pembaca dapat menggunakan hasil ini untuk memberikan saran bagi praktisi yang terkait dengan penelitian pembaca.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang yang berasal dari delapan bagian yakni Bagian Umum, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Pengadaan Barang/Jasa, Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Perekonomian dan SDA. Proses penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form* yang disebar secara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 12 Januari 2026 – 26 Januari 2026 didapatkan 100 jawaban. Data tersebut kemudian diverifikasi dan diperoleh data sebanyak 100 jawaban digunakan karena memenuhi kriteria responden yaitu ASN yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Selanjutnya sebanyak 100 jawaban setelah diverifikasi telah memenuhi syarat sebagai responden, sehingga data yang digunakan berasal dari jawaban 100 responden. Data dianalisis berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner yang kemudian diolah dengan menggunakan *Software Smart PLS 4*. Adapun gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut.

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan data karakteristik ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang disajikan sebagai berikut:

Tabel 0.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi (N=100)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	56	56,0
Perempuan	44	44,0
Usia		
18-26 tahun	7	7,0
26-35 tahun	53	53,0
36-45 tahun	28	28,0
>45 tahun	12	12,0
Pendidikan		
SMA/Sederajat	18	18,0
D3	20	20,0
S1	59	59,0
S2	3	3,0

Sumber: Data Primer 2026

Berdasarkan data tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang yang menjadi responden mayoritas dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 56 orang (56%). Sementara itu, ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 44 orang (44,0%). Hal ini menunjukkan bahwa ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang mayoritas dengan jenis kelamin laki-laki.

ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dengan usia antara 18-26 tahun sebanyak 7 orang (7,0%), ASN dengan usia antara 26-35 tahun sebanyak 53 orang (53%), ASN dengan usia antara 36-45 tahun sebanyak 28

orang (28,0%), dan ASN dengan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 12 orang (12,0%). Hal ini menunjukkan bahwa ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang mayoritas dengan 26-35 tahun (53%). Hal ini menunjukkan bahwa sekretariat Daerah Kabupaten Semarang memiliki tenaga kerja yang relatif muda dan produktif. ASN diusia ini umumnya berada pada puncak produktivitas, baik secara fisik maupun mental. ASN cenderung lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru dan memiliki semangat kerja yang tinggi. ASN muda seringkali memiliki ide-ide segar dan inovatif yang dapat membantu organisasi untuk terus berkembang. Generasi muda cenderung lebih mudah menerima perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Pada usia 26-35 tahun juga merupakan periode penting dalam pengembangan karir. ASN diusia ini biasanya sedang mengejar jenjang karir yang lebih tinggi dan memiliki motivasi untuk terus belajar dan berkembang.

ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 18 orang (18,0%), ASN dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 20 orang (20%), ASN dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 59 orang (59,0%), dan ASN dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 3 orang (3,0%). Hal ini menunjukkan bahwa ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang` mayoritas dengan tingkat pendidikan S1 (59%). Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah memiliki ASN yang berkualitas dan kompeten.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para ASN terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel yang meliputi *Learning organization*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012). Angka indeks dapat menyimpulkan derajat persepsi responden akan indikator-indikator dari variabel dalam penelitian. Cara menghitung indeks jawaban dari responden dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Skor penilaian terendah berada pada angka 1

Skor penilaian tertinggi pada angka 5

Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = (5-1)/3

= 1,3

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

1. Statistik Deskriptif Variabel *Learning organization*

Statistik deskriptif *Learning organization* akan menggambarkan penilaian *Learning organization* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *Learning organization* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 0.3 Deskripsi Variabel *Learning organization*

Kode	Indikator	ST	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
LO1	Pemecahan masalah secara sistematis	0	14	27	38	21	100	3,66	Tinggi
LO2	Eksperimen	0	3	23	53	21	100	3,92	Tinggi
LO3	Belajar dari pengalaman masa lalu	0	10	19	47	24	100	3,85	Tinggi
Rata-rata total indikator								3,81	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 3,81 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai *Learning organization* masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi karyawan untuk lebih fokus memperhatikan indikator *Learning organization* agar lebih baik dari sebelumnya.

2. Statistik Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Statistik deskriptif *job satisfaction* akan menggambarkan penilaian *job satisfaction* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *job satisfaction* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 0.4 Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
JS1	Perasaan senang terhadap pekerjaannya	0	3	14	50	33	100	4,13	Tinggi
JS2	Tercapainya tujuan organisasi	0	1	10	53	36	100	4,24	Tinggi

JS3	Senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya	0	2	11	48	39	100	4,24	Tinggi
Rata-rata total indikator								4,20	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,20 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai *job satisfaction* masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi organisasi untuk lebih fokus memperhatikan indikator *job satisfaction* agar lebih baik dari sebelumnya.

3. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Statistik deskriptif *employee performance* akan menggambarkan penilaian *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Tanggapan dari responden mengenai *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang ditunjukkan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean
EP1	Kualitas Kerja	0	0	4	63	33	100	4,29
EP2	Kuantitas Kerja	0	0	6	66	28	100	4,22
EP3	Kehadiran	0	0	5	64	31	100	4,26
EP4	Ketepatan waktu	0	0	8	46	46	100	4,38
Rata-rata total indikator								4,29

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,29 yang artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa tanggapan responden mengenai *employee performance* masuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif dan memiliki ikatan kuat terhadap indikator dalam pernyataan kuesioner. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa

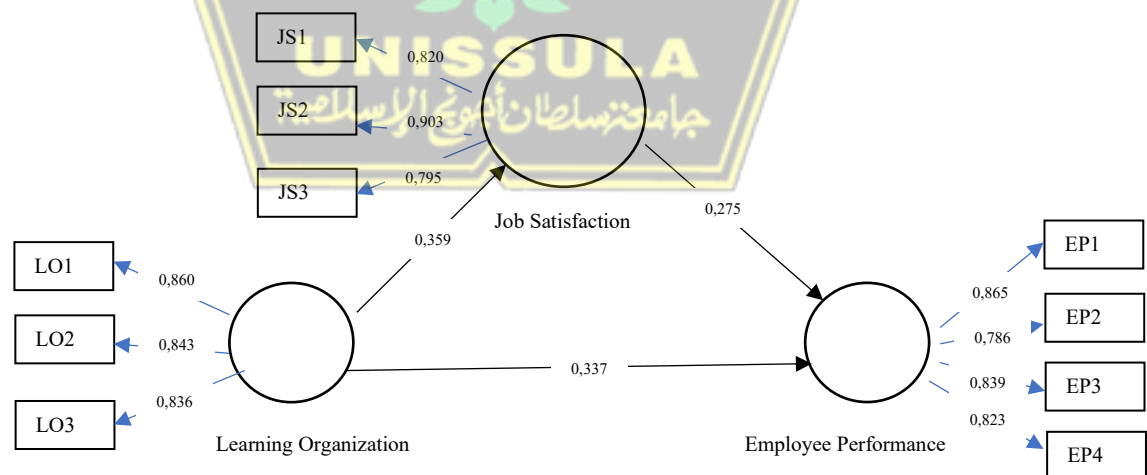
penting bagi organisasi untuk lebih fokus memperhatikan indikator *employee performance* agar lebih baik dari sebelumnya.

4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang terdiri dari 3 tahap yaitu pengujian outer model, pengujian inner model dan pengujian hipotesis dengan hasil sebagai berikut:

4.2.1. Evaluasi Outer Model

Model pengukuran juga dikenal sebagai outer model, menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, kita perlu melakukan dua jenis pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*) Pra Eliminasi

Berdasarkan gambar diatas, nilai *outer loading* untuk dapat memberikan pemahaman akan diuraikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Uji *Convergent Validity*

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan disetiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, dan *discriminant validity*.

Tabel 4.6 Evaluasi *Outer Loading* Pra Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Learning Organization</i>	LO1	0,860
	LO2	0,843
	LO3	0,836
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,865
	EP2	0,786
	EP3	0,839
	EP4	0,823
	EP5	0,827
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,820
	JS2	0,903
	JS3	0,795

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa mayoritas indikator validitas dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap *genuine*.

1. Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loadingnya* $\geq 0,7$, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai *outer loading* $< 0,7$ indikator tersebut dinyatakan

tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstraknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus.

Berikut adalah hasil yang diperoleh:

Tabel 4.7 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Learning Organization</i>	LO1	0,860	Valid
	LO2	0,843	Valid
	LO3	0,836	Valid
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,865	Valid
	EP2	0,786	Valid
	EP3	0,839	Valid
	EP4	0,823	Valid
	EP5	0,827	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,820	Valid
	JS2	0,903	Valid
	JS3	0,795	Valid

Hasil analisis pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator variabel *e-service quality*, *service quality*, *customer trust*, dan *customer satisfaction* memiliki nilai *outer loading* $> 0,7$. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *cross loading*, AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Fornell Larckel Criterion*.

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	<i>Learning Organization</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
LO1	0.860	0.609	0.438
LO2	0.843	0.475	0.493

Indikator	<i>Learning Organization</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
LO3	0.836	0.616	0.438
EP1	0.552	0.865	0.552
EP2	0.479	0.786	0.444
EP3	0.516	0.839	0.449
EP4	0.636	0.823	0.623
EP5	0.579	0.827	0.513
JS1	0.515	0.497	0.820
JS2	0.467	0.601	0.903
JS3	0.365	0.483	0.795

Berdasarkan table 4.8 dapat dilihat bahwa indikator kontruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *fornell larckel criterion*.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

	<i>Learning Organization</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Learning Organization</i>	0,846		
<i>Employee Performance</i>	0,673	0,829	
<i>Job Satisfaction</i>	0,538	0,630	0,841

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki validitas diskriminan yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

Tabel 4.10 *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Avarange Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Sign off</i>	Keterangan
<i>Learning Organization</i>	0,716	0,5	Valid
<i>Employee Performance</i>	0,687	0,5	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0,707	0,5	Valid

Dari tabel 4.8 yang disajikan, semua konstruk (*learning organization, employee performance, job satisfaction*) memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). *Composite reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8-0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.11 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

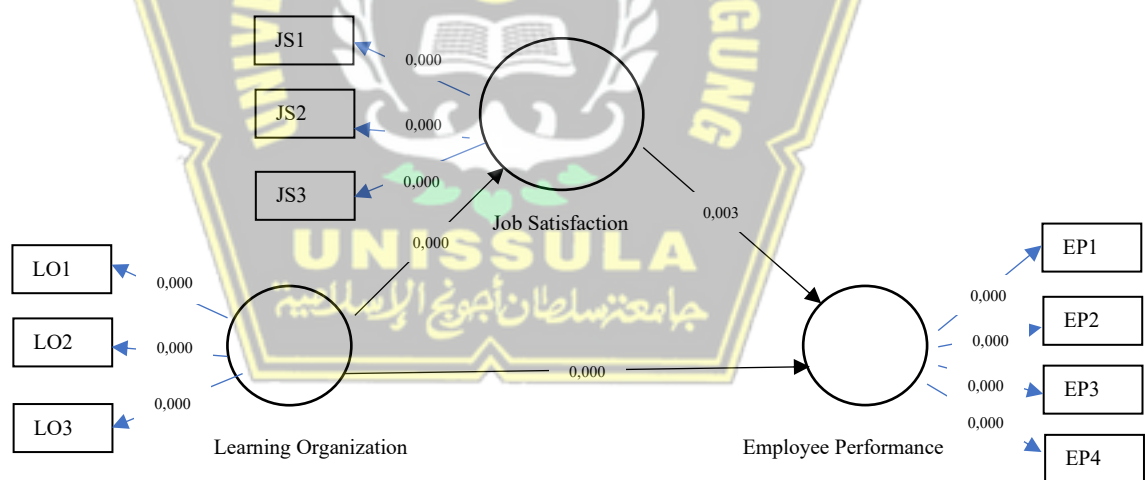
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Sign off</i>	Kesimpulan
<i>Learning Organization</i>	0,883	0,7	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0,916	0,7	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,878	0,7	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model

memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai *CA learning organization* (0,883), *CA employee performance* (0,916), dan *CA job satisfaction* (0,878) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai CA 0,8 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk.

4.2.2. Evaluasi *Inner Model*

Setelah melakukan evaluasi *outer model* dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi *model struktural (inner model)* dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* , R-square (R^2), dan f-square (F^2).

1. Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d_ULS, d_G, Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
SRMR	< 0,10	0,083	Fit
d_ULS	> 0,05	0,932	Fit
d_G	> 0,05	0,448	Fit
Chi-square	$> X^2_{tabel}$ (df = 96; $X^2_{tabel} = 119,871$)	252,281	Fit
NFI	Mendekati 1	0,752	Fit

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. R-square

Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive.

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Squares</i>	<i>R-Squares adjusted</i>
<i>Employee Performance</i>	0,624	0,612
<i>Job Satisfaction</i>	0,358	0,345

Berdasarkan tabel 4.12 menjelaskan bahwa variabel *customer satisfaction* memiliki nilai *r-square adjusted* sebesar 0,612 ini dapat diartikan bahwa 61,2% variasi atau perubahan *employee performance* dipengaruhi oleh *learning organization*, dan *job satisfaction*, sedangkan sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *r-square adjusted* pada variabel *job satisfaction* sebesar 0,345 hal ini berarti bahwa 34,5% variasi atau perubahan *job satisfaction* dipengaruhi oleh *learning organization*, sedangkan sisanya sebesar 65,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. *F-square*

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
<i>Learning Organization -> Employee Performance</i>	0,181	Sedang
<i>Job Satisfaction -> Employee Performance</i>	0,129	Kecil
<i>Learning Organization -> Job Satisfaction</i>	0,137	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif sedang terjadi pada variabel *learning organization* terhadap *employee performance* (0,181). Hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *job satisfaction* terhadap *employee performance* (0,129), *learning organization* terhadap *job satisfaction* (0,137).

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel. Ini merupakan langkah krusial dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh bukan sekedar kebetulan, melainkan mencerminkan hubungan yang nyata dalam populasi yang diteliti.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Untuk mengetahui hubungan structural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel dengan membandingkan angka p-value dengan alpha (0,05) atau t-statistik sebesar (>1,96). Besarnya P-value dan juga t-statistik diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

Tabel 4.15. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis		<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Ket.
H1	<i>Learning Organization -> Employee Performance</i>	0,337	0,333	0,086	3,906	0,000	Positif Signifikan
H2	<i>Learning Organization -> Job Satisfaction</i>	0,359	0,358	0,099	3,637	0,000	Positif Signifikan
H3	<i>Job Satisfaction -> Employee Performance</i>	0,275	0,277	0,092	2,975	0,003	Positif Signifikan

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian *learning organization* terhadap *job satisfaction* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $3,637 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai

p value sebesar 0,000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap *job satisfaction*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu membuktikan hipotesis kedua *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, **dapat diterima**, sehingga kenaikan *learning organization* dapat meningkatkan *job satisfaction* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

b. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian *learning organization* terhadap *employee performance* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $3,906 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai p value sebesar 0,000. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap *employee performance*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu membuktikan hipotesis keempat *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, **dapat diterima**, sehingga kenaikan *learning organization* dapat meningkatkan *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

c. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian *job satisfaction* terhadap *employee performance* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $2,975 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai p value sebesar 0,003. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengujian mampu

membuktikan hipotesis kelima *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, **dapat diterima**, sehingga kenaikan *job satisfaction* dapat meningkatkan *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

2. Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, dimana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari t table (1,96) dan kriteria yang kedua adalah p-value < 0,05.

Tabel 0.16 Indirect Effect

Hubungan Variabel	Original sample (O)	T-statistic	P Value	Kesimpulan
<i>Learning Organization</i> -> <i>Job Satisfaction</i> -> <i>Employee Performance</i>	0,099	2,132	0,033	Mampu Memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hasil uji koefisien parameter antara *learning organization* dengan *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,099 dan nilai t hitung sebesar 2,132 dengan nilai p-value sebesar 0,033. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($2,132 > 1,96$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ($0,033 < 0,05$). Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *employee*

performance yang dimediasi oleh *job satisfaction* atau dengan kata lain *job satisfaction* merupakan variabel mediasi antara *learning organization* dengan *employee performance*.

3. Perbandingan Hasil Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Menurut Haryono (2017) jika pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini bukan merupakan variabel mediasi atau intervening. Adapun perbandingan hasil pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung berikut ini:

- a. Koefisien regresi pengaruh langsung *learning organization* terhadap *employee performance* sebesar 0,337. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *learning organization* terhadap *employee performance* lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *learning organization* dengan *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh antara *learning organization* terhadap *employee performance*.

4.3. Pembahasan

1. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap *job satisfaction*. Artinya bahwa semakin tinggi *learning organization* pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Sehingga tinggi rendahnya *learning*

organization menjadi penyebab naik atau turunnya *job satisfaction* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

Pembelajaran organisasi sangat berperan penting dalam kepuasan kerja, karena pembelajaran organisasi dapat mendorong motivasi kerja para pegawai, yang dapat memberikan hasil produktivitas yang baik pula, maka kepuasan kerja akan tinggi, sebaliknya apabila tidak adanya pembelajaran organisasi dalam diri pegawai, maka akan terjadi kejenuhan bagi karyawan sehingga dapat menurunkan tingkat kepuasan kerjanya. Pembelajaran organisasi yang baik, harmonis akan membuat karyawan merasa senang untuk bekerja dan dapat mencapai tujuan organisasi (Tirza & Prayekti, 2022).

Keterikatan Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung lebih terlibat dalam organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi mereka pada instansi, karena pembelajaran organisasi membangun nilai-nilai positif terhadap pekerjaan karyawan dan dapat berdampak pada kepuasan kerja. Terdapat tiga indikator utama dari *learning organization*, yaitu emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Aulia dan Setyaningrum, 2023).

Hasil penelitian juga didukung penelitian dari Aulia dan Setyaningrum (2023) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara peran pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu bahwa pembelajaran organisasi memiliki salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dari

pembelajaran organisasi adalah individu merasa organisasi bagi dirinya menjadi salah satu bagian dari organisasi tersebut dan merasa bahwa organisasi sangat penting bagi dirinya, sehingga dapat mendorong kemajuan dari suatu organisasi (Tirza & Prayekti, 2022).

2. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap *employee performance*. Artinya bahwa semakin tinggi *learning organization* pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Sehingga tinggi rendahnya *learning organization* menjadi penyebab naik atau turunnya *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Pembelajaran organisasi yang ada pada diri karyawan merupakan hal yang berkaitan dengan keterikatan emosional, dan keterlibatan individu dalam satu organisasi, individu yang memiliki pembelajaran organisasi yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

Karyawan yang memiliki pembelajaran organisasi dapat membantu pencapaian dari tujuan organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas perusahaan. Pembelajaran organisasi dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan dan memberikan emosi yang positif, karyawan yang memiliki pembelajaran organisasi yang tinggi cenderung lebih sejahtera secara psikologis dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki pembelajaran. Pembelajaran organisasi karyawan dikatakan tinggi ketika karyawan merasakan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh

organisasi. OCB juga penting dimiliki oleh karyawan di dalam suatu organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh, organisasi dengan memiliki karyawan dengan OCB yang tinggi sehingga dapat memunculkan karyawan yang berkomitmen afektif dan berprestasi dan dapat menguntungkan bagi organisasi dan karyawan itu sendiri (Ardi, 2023).

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Artinya bahwa semakin tinggi *job satisfaction* pada sebuah instansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Sehingga tinggi rendahnya *job satisfaction* menjadi penyebab naik atau turunnya *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat membentuk sikap positif dan menyenangkan dari karyawan yang mana kondisi positif ini akan mendorong kinerja yang lebih baik dari karyawan (Kristanto dan Tajib, 2023).

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan bersedia berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka (Umam & Setiawan, 2019). Karyawan akan merasa lebih puas jika pekerjaannya dihargai, hal ini sesuai dengan kebijakan *reward* yang telah dibuat di masing-masing perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kinerja karyawan dan berdampak bagi perusahaan, sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan

dapat memajukan Perusahaan. Hal ini karena sumber daya manusia adalah asset yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan (Badrianto dan Astuti, 2023).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Sunarto dan Ellesia (2022) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Alrazehi, dkk., (2021) membuktikan kepuasan kerja sebagai faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi. Majid, dkk., (2021) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Katebi (2022) membuktikan hubungan sedang, positif, dan signifikan antara kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Mustofa (2021) kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian dari Alsafadi dan Altahat (2021) menunjukkan pentingnya peran kepuasan kerja dalam mencapai tujuan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian Suhartono, dkk., (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja dan kinerja kerja. Hasibuan, Nasution, dan Sari (2024) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perkasa, dkk., (2023) kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

4. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* atau dengan kata lain *job satisfaction* merupakan variabel mediasi antara *learning*

organization dengan *employee performance*. Karyawan yang memiliki kecenderungan altruistik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kepuasan kerja ini pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan antara *learning organization* dan *employee performance* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui *job satisfaction*. Dengan kata lain, *learning organization* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Komitmen afektif memberikan efek kuat secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan memiliki pembelajaran organisasi yang kuat, mereka lebih puas dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan performa mereka. Dengan begitu komitmen afektif sangat diperlukan bagi pegawai untuk menjaga kinerja.

Safa'Atturrizky (2024) karyawan yang menunjukkan keinginan untuk tetap berada di dalam perusahaan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka dan menunjukkan performa kerja yang unggul. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Sudrajat & Hartono (2022), yang menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja melalui perantara kepuasan kerja. Temuan serupa juga disajikan dalam penelitian oleh Wahyudi et al. (2022), dimana variabel pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

3.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, maka semakin tinggi *learning organization* dapat memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.
2. *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, maka semakin tinggi *learning organization* dapat memberikan pengaruh terhadap *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.
3. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, maka semakin tinggi *job satisfaction* dapat memberikan pengaruh terhadap *employee performance* pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

3.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut:

1. *Learning Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* terendah pada variabel

learning organization terletak pada indikator emosional memperoleh nilai rata-rata 3,66, sehingga perusahaan Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang dapat mengelola komitmen emosional ASN, perusahaan dapat fokus pada beberapa aspek utama seperti: membangun lingkungan kerja yang positif, adanya kerjasama tim, saling menghargai, dan dukungan antar karyawan, melibatkan karyawan di luar pekerjaan, seperti kegiatan sosial atau olahraga, untuk mempererat hubungan antar mereka. Selain itu, dengan memberikan peluang pengembangan diri, memberikan pengakuan dan apresiasi atas kinerja, serta membangun komunikasi yang efektif, memberikan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan dan minat karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri karyawan, memberikan kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang jelas dan transparan, sehingga karyawan termotivasi untuk berkembang di Perusahaan, dan memberikan penghargaan atas pencapaian individu atau tim, baik dalam bentuk bonus, promosi, atau pengakuan publik. Langkah-langkah ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya akan meningkatkan afektif komitmen pada aspek emosional karyawan dan berdampak pada produktivitas serta kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang secara keseluruhan.

2. *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* terendah pada variabel *job satisfaction* yang terletak pada indikator perasaan senang terhadap pekerjaannya memperoleh nilai rata-rata 4,13. Oleh karena itu, ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang disarankan untuk membangun hubungan yang baik dengan

rekan kerja, saling membantu, dan memberikan dukungan akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif, kerja sama tim yang solid akan membuat pekerjaan terasa lebih ringan dan memuaskan. Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang juga disarankan untuk memberikan penghargaan atas kinerja ASN, memberikan insentif berdasarkan pencapaian target dan kinerja individu, sehingga ASN termotivasi untuk memberikan yang terbaik, menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman, dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai untuk mendukung produktivitas dan kenyamanan ASN, dan memberikan apresiasi secara rutin atas pencapaian dan kontribusi ASN, baik secara individu maupun tim. Langkah-langkah ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

3.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil dan pengambilan sampel hanya dilakukan di satu instansi yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang saja sehingga mungkin menyebabkan hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Kemudian penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yakni *learning organization*, dan *job satisfaction* sebagai faktor yang mempengaruhi *employee performance* sehingga peneliti menyarankan untuk dapat ditambahkan faktor-faktor lain diluar faktor yang ada pada penelitian ini yang berkaitan dengan *employee performance*.

3.4. Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan *employee performance*, seperti komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmansip*, dan *courtesy* untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.





DAFTAR PUSTAKA

- Acevedo, J., & Diaz-Molina, I. (2022). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2021-0009>
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Firmansyah, A., Chen, M. H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management and Learning Organization on Vocational Schools Performance During Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Jannah, R., & Hastuti, D. (2023, October). PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION TERHADAP KINERJA KARYAWAN MONA PLAZA HOTEL PEKANBARU. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi* (Vol. 3, pp. 1208-1215).
- Khan, A. J., Bashir, F., Nasim, I., & Ahmad, R. (2021). Understanding affective, normative & continuance commitment through the lens of training & development. *iRASD Journal of Management*, 3(2), 105-113
- Novia Tri Ratnasari, Survival, & Adya Hermawati. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus of PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur). *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 2(1), 1860–1870. Retrieved from <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/cebi/article/view/69>
- Pentury, G. M. (2023). Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Modal Sosial Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Ambon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 2694-2706.
- Priyatno, P. N., Adolfina, A., & Dotulong, L. O. (2020). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan learning organization terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1).
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. CV. Pustaka Abadi. <https://www.researchgate.net/publication/356291163>
- Santoso, A., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Sukanda Djaya Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(11), 6488. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p06>
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol. 4 No.1, 131-144.

- Setyadi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Penelitian Ilmiah*.
- Sunny, K. G., & Yajurvedi, N. (2022). Enhancing The Efficacy of Organisational Competitive Advantage Through Employee Empowerment. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 5457-5465.
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi* (Jesus et al., 2020)
- Buch, A. (2020). People and practices in organizational learning. *Forskning og forandring*, 3(1), 70-88.
- Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A study on the difference between organizational learning and learning organization. *International Journal of Arts and Social Science*, 4(4), 77-81.
- Setyowati, W., & Miftah, M. (2022). Peran Budaya Organisasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Learning Pegawai BKD Kabupaten Tegal. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 3(2), 129-139.
- Atmaja, S. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 116-131. <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i01.1910>
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2018). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Watkins, K.E. and Marsick, V. . (2003). Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- 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>
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill.
- Ng, T. W. H., Butts, M, Vandenberg, R. J, DeJoy, D. M, dan Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.
- Akbar, A., Musadieq, M. Al, Mukzam, M. D., & Administrasi, F. I. (2017). (Studi pada karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(2).
- Kartika, I., Motivasi, P., Produktivitas, T., Mahesa, D., Edi, E., Kerja, P. S., Analisis, T. S., Motivasi, P., Yuwono, A., Sumber, M., Manusia, D., Aksara, B., Tunjungsari, P., Stres, P., Terhadap, K., Kerja, K., Sancoko, R., Behavior, O., Prentice, P., ... Group, K. P. (2013). *Daftar pustaka*. 2013–2014.
- Kartika, Y. dwiki, Rizani, D. A., Nofpitasari, & Sibuea, R. T. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) Divre SUMUT. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 4(1).

- Pangat, A. P. O. (2013). Analisis Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT Upaya Kelola Profitama. *Ekonomi Dan Bisnis*, 2, 64–71.
- Wasiati, H. (2018). Pengaruh Reward, Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Upajiwa: Jurnal Online Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat*, 2(1), 44–57.
- Gibson, J., Ivancevich, J.M. & James, H. (1997). *Organizations* (8th ed.). Bumi Aksara.
- Gibson, J. L. et al. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta; Penerbit Erlangga. Erlangga
- Luthans, F. (2017). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Sudeva, I. G. A. O., & Rasmini, N. K. (2021). Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Tingkat Pendidikan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(11), 2827. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i11.p12>
- Huseini, N. El, & Satrya, A. (2014). Faktor-faktor yang Memengaruhi Intensi Karyawan Magang Menjadi Karyawan Tetap Factors Predicting Intern ' s Intention to Become Regular Employees.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (revised edition). New York: Double D.
- Mashar, A. (2021). *Learning Organization pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Amalia, J. K. (2019). *Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital Pt. Sucofindo Kantor Pusat*. Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 86.
- Anggriawan, E., & Rusilowati, U. (2014). Pengaruh Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Central Asia, Tbk., Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamas). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(1), 43–63.
- Darmanto, R. F., & Ariyanti, A. (2021). Pengaruh Organisasi Pembelajaran, Dukungan Sosial, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bekasi. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(2), 149. <https://doi.org/10.33370/jpw.v23i2.527>
- Harimu, Y. E., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado. *Productivity*, 2(1).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/32586>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. (8th ed.). Kencana Prenada Media Group.