

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
DIGITAL COMPETENCE TERHADAP *INNOVATIVE WORK
BEHAVIOR* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION* DAN
TRAINING EFFECTIVENESS PADA INSTRUKTUR DI
KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN**



Hartanto

9917922050

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2025**

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
DIGITAL COMPETENCE TERHADAP *INNOVATIVE WORK
BEHAVIOR* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION* DAN
TRAINING EFFECTIVENESS PADA INSTRUKTUR DI
KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN**



Hartanto

9917922050

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2025**

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor

Co-promotor


Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si
Tanggal 9 - 12 - 2025


Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si
Tanggal 9 - 12 - 2025

Nama

Tanda Tangan

Tanggal


Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus.
(Ketua)

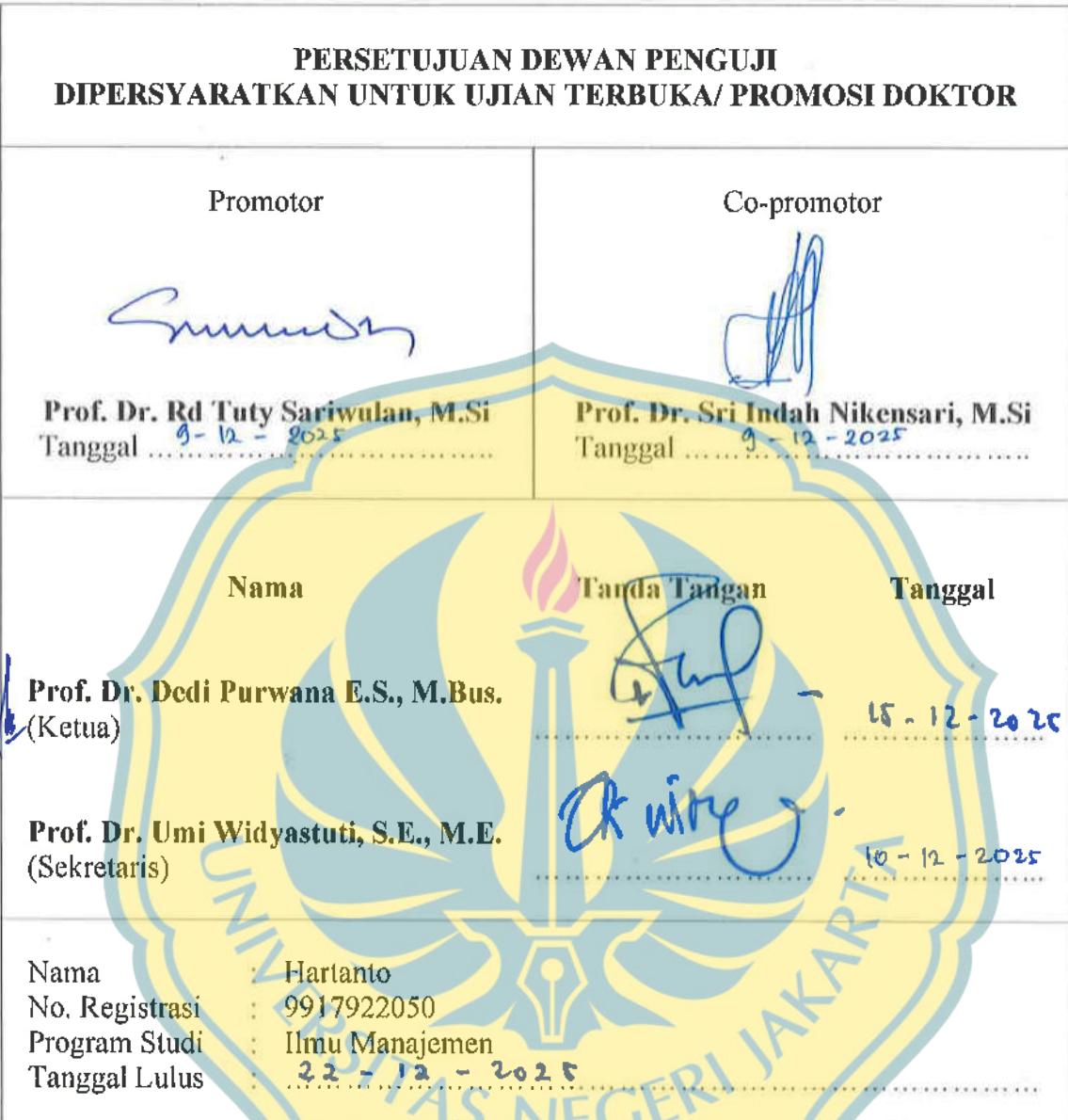
15 - 12 - 2025


Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E.
(Sekretaris)

16 - 12 - 2025

Nama
No. Registrasi
Program Studi
Tanggal Lulus

Hartanto
: 9917922050
: Ilmu Manajemen
: 22 - 12 - 2025



**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama : Hartanto
 NIM : 9917922050
 Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		15/12/2025
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		10/12/2025
3	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si (Promotor)		9/12/2025
4	Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si (Co-promotor)		9/12/2025
5	Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si (Penguji)		9/12/2025
6	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		8/12/2025
7	Dr. Drs. Yuni Pratikno, S.E., M.M., M.H. (Penguji Luar)		8/12/2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan struktural *innovative work behavior* (IWB) yang dibentuk oleh *perceived organizational support* (POS), *digital competence* (DC), *job satisfaction* (JS), dan *training effectiveness* (TE) pada instruktur Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Penelitian ini juga menganalisis peran mediasi *job satisfaction* dan *training effectiveness* dalam hubungan antara POS dan DC terhadap IWB, mengingat pentingnya perilaku inovatif instruktur dalam menghadapi tuntutan transformasi digital pelatihan vokasi sektor publik. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh instruktur BBPVP Kemnaker RI sebanyak 474 orang, dengan sampel 213 instruktur yang ditentukan secara proporsional. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Dalam model konseptual, *job satisfaction* diposisikan sebagai jalur afektif (*affective route*), sedangkan *training effectiveness* sebagai jalur kapabilitas (*capability route*), sehingga membentuk model mediasi ganda (*dual mediation*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan *digital competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction* dan *training effectiveness*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dukungan organisasi dan kompetensi digital mendorong perilaku inovatif instruktur melalui mekanisme psikologis dan profesional yang saling melengkapi. Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan *Digital-Enabled Innovative Work Behavior Framework* berbasis mediasi ganda JS dan TE dalam konteks instruktur pelatihan vokasi pemerintah. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian *organizational behavior* dengan model *dual-pathway* IWB di sektor publik, sedangkan secara praktis memberikan dasar kebijakan pengembangan instruktur yang berorientasi pada inovasi, kompetensi digital, dan efektivitas pelatihan.

Kata-kata kunci: *Innovative Work Behavior, Perceived Organizational Support, Digital Competence, Job Satisfaction, Training Effectiveness*.

ABSTRACT

This study aims to identify, examine, analyze, explore, and formulate the structural relationships of innovative work behavior formed by perceived organizational support, digital competence, job satisfaction, and training effectiveness. The research also investigates the mediating effects of job satisfaction and training effectiveness on the relationships between perceived organizational support and digital competence with innovative work behavior. A quantitative approach was employed using a survey method, and the data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software. The population of this study comprised all 474 instructors of the Center for Vocational and Productivity Training (BBPVP) under the Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia, from which 213 instructors were selected as the sample.

The findings reveal that perceived organizational support (POS) and digital competence (DC) have positive and significant effects on innovative work behavior (IWB), both directly and indirectly through job satisfaction (JS) and training effectiveness (TE). These results underscore that organizational support and digital competence are key drivers of job satisfaction, training effectiveness, and innovative behavior among instructors at BBPVP. The study further confirms the Social Exchange Theory and the Technology Acceptance Model by demonstrating that innovative behavior emerges not only from organizational and technological factors but also from psychological mechanisms such as job satisfaction and training effectiveness. The novelty of this study lies in the integration of a dual-mediation model involving JS and TE within the context of the public vocational training sector, as well as the positioning of digital competence as a new determinant of innovative work behavior in the era of digital transformation

Keywords: Innovative Work Behavior, Perceived Organizational Support, Digital Competence, Job Satisfaction, Training Effectiveness.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hartanto
NIM : 9917922050
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Angkatan : 2022
Semester : 123 (Ganjil) Tahun Akademik 2025/2026

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda Adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 19 Desember 2025
Yang membuat pernyataan,



Hartanto

PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hartanto
NIM : 9917922050
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Judul : Pengaruh Perceived Organization Support dan Digital Competence Terhadap Innovative Work Behavior dengan Mediasi Job Satisfaction dan Training Effectiveness pada Instruktur di Kementerian Ketenagakerjaan

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Institusi Pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan pengaji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan.
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar Pustaka.

Pernyataan ini saya buat sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 19 Desember 2025



Hartanto



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Hartanto
NIM : 9917922050
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen
Alamat email : hartanto@polteknaker.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN DIGITAL COMPETENCE TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN MEDIASI JOB SATISFACTION DAN TRAINING**

EFFECTIVENESS PADA INSTRUKTUR DI KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 22 Desember 2025

Penulis

(Hartanto)

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Latar belakang penelitian ini berangkat dari perubahan struktural ketenagakerjaan di Indonesia yang kian kompleks sebagai akibat disrupsi teknologi, perubahan kebutuhan kompetensi, dan meningkatnya tuntutan kualitas tenaga kerja. Laporan OECD (2024) serta temuan Kementerian Ketenagakerjaan menunjukkan adanya masalah mismatch keterampilan, rendahnya literasi digital, dan keterbatasan kapasitas lembaga pelatihan vokasi dalam memenuhi kebutuhan industri modern. Tantangan tersebut menegaskan bahwa persoalan ketenagakerjaan tidak hanya bergantung pada dinamika pasar kerja, tetapi juga pada kemampuan sistem pelatihan nasional dalam menghasilkan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten di era industri 4.0 dan digitalisasi ekonomi.

Dalam konteks ini, instruktur pelatihan vokasi memegang posisi sentral sebagai ujung tombak transformasi kompetensi tenaga kerja. Tugas instruktur tidak hanya terbatas pada proses mengajar, tetapi juga merancang kurikulum, menyusun perangkat pembelajaran, melaksanakan asesmen, dan memastikan keselarasan materi dengan kebutuhan industri. Namun, berbagai kajian menunjukkan bahwa kompetensi instruktur, terutama dalam penguasaan teknologi digital dan penerapan metode pembelajaran inovatif, masih belum optimal. Terdapat kesenjangan dalam kemampuan integrasi teknologi pembelajaran dan kesiapan mengelola pelatihan berbasis industri 4.0, yang mengindikasikan bahwa kompetensi digital instruktur belum sepenuhnya menjawab tuntutan transformasi digital pelatihan vokasi.

Sebagai respons, Kementerian Ketenagakerjaan melakukan rebranding dan revitalisasi Balai Latihan Kerja (BLK) menjadi Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) dan Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP). Transformasi kelembagaan ini dimaksudkan untuk memperkuat sistem pelatihan vokasi agar lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Namun, keberhasilan transformasi sangat bergantung pada kualitas dan kapasitas instruktur. Data Biro OSDMA Kemnaker (2024) memperlihatkan bahwa di enam BBPVP kebutuhan instruktur mencapai 695 orang, sementara jumlah aktual hanya 474 orang. Kekurangan 221 instruktur (38,74 persen) menimbulkan konsekuensi berupa peningkatan beban kerja, penurunan intensitas pembelajaran, dan berkurangnya ruang bagi instruktur untuk berkreasi dan berinovasi.

Keterbatasan jumlah instruktur ini bersinggungan dengan tuntutan kompetensi digital yang semakin tinggi. Transformasi digital menuntut instruktur mampu memanfaatkan Learning Management System (LMS), media pembelajaran interaktif, simulasi digital, dan berbagai perangkat teknologi lain. Tanpa kompetensi digital yang memadai, pelatihan berisiko berlangsung secara kaku, kurang menarik, dan tidak relevan dengan standar industri terkini. Dalam situasi seperti ini, perilaku kerja inovatif (Innovative Work Behavior/IWB) instruktur menjadi faktor kunci untuk menjaga mutu proses pembelajaran vokasi. IWB

mencakup kemampuan individu menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam konteks kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa IWB berkaitan dengan peningkatan kinerja, efektivitas organisasi, dan keberlanjutan transformasi pembelajaran.

Di lingkungan BBPVP, kebutuhan untuk memperkuat IWB instruktur menjadi semakin mendesak karena lembaga ini dirancang sebagai pusat unggulan pelatihan nasional. Target pelatihan yang terus meningkat, keterbatasan jumlah instruktur, dan tekanan untuk beradaptasi dengan teknologi baru menuntut instruktur agar mampu berinovasi dalam desain, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Instruktur dengan tingkat IWB yang tinggi dapat mengembangkan strategi pembelajaran yang adaptif, media pelatihan kreatif, dan kurikulum yang selaras dengan praktik industri. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kualitas lulusan pelatihan dan daya saing tenaga kerja.

Secara teoretis, penelitian tentang IWB menunjukkan bahwa perilaku ini dibentuk oleh kombinasi faktor individual dan organisasional. IWB dipahami sebagai rangkaian proses mulai dari eksplorasi, pengembangan, hingga implementasi ide baru. Salah satu faktor organisasional yang sering dikaji adalah perceived organizational support (POS), yaitu sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. POS yang tinggi cenderung mendorong motivasi, perilaku proaktif, dan inovasi. Namun, dalam konteks sektor publik, temuan mengenai kekuatan hubungan POS dan IWB bervariasi, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada lembaga pelatihan vokasi milik pemerintah seperti BBPVP.

Di sisi lain, digital competence semakin diakui sebagai faktor penting yang berkaitan dengan kemampuan pendidik merancang pembelajaran kreatif dan inovatif. Meski demikian, kajian tentang kompetensi digital instruktur TVET di negara berkembang masih terbatas, dan beberapa studi menunjukkan adanya kesenjangan dalam kesiapan digital yang berdampak pada rendahnya inovasi pembelajaran. Selain itu, job satisfaction dan training effectiveness dipandang sebagai mekanisme psikologis dan struktural yang menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap IWB. Kepuasan kerja berhubungan dengan keterbukaan terhadap ide baru dan keterlibatan dalam inovasi, sementara pelatihan yang efektif memperkuat kemampuan individu untuk menerapkan gagasan baru di tempat kerja.

Temuan pra-riset yang dilakukan pada enam BBPVP (Bekasi, Bandung, Serang, Semarang, Medan, dan Makassar) dengan 30 responden instruktur memberikan gambaran empiris awal mengenai kondisi tersebut. Pada aspek IWB, lebih dari 20% instruktur menyatakan jarang melakukan eksplorasi ide, pembangkitan ide, promosi ide, dan implementasi ide. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif belum menjadi praktik rutin; instruktur cenderung bekerja secara prosedural dan belum secara konsisten mengembangkan ide baru. Hambatan yang muncul antara lain akses yang terbatas terhadap sumber daya pendukung ide, ruang yang kurang untuk usulan alternatif, dukungan manajemen yang lemah, serta resistensi terhadap perubahan.

Pada aspek POS, lebih dari 50% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan terkait penghargaan, dukungan ketika menghadapi kesulitan,

respons terhadap keluhan, dan kepedulian kesejahteraan. Kondisi ini menunjukkan bahwa instruktur merasa kontribusinya kurang dihargai dan tidak cukup didukung organisasi. Persepsi ini berpotensi menurunkan motivasi, komitmen, dan kesiapan untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Pola ini sejalan dengan temuan internasional di sektor TVET yang mencatat keterbatasan dukungan struktural dan administratif bagi instruktur lembaga pelatihan publik.

Pada dimensi digital competence, pra-riset menunjukkan kendala pada ketersediaan infrastruktur digital, integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, dan kemampuan pengelolaan digital seperti pemanfaatan platform e-learning. Keterbatasan ini menyebabkan proses dokumentasi, pemantauan, dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi belum berjalan optimal. Di sisi lain, kesempatan mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi digital dinilai belum merata di kalangan instruktur, sehingga kesiapan menghadapi perubahan teknologi menjadi tidak seragam.

Job satisfaction juga menunjukkan persoalan yang nyata. Lebih dari 60% responden belum puas terhadap pendapatan, kesempatan promosi, dan aspek keadilan dalam organisasi. Selain itu, beberapa instruktur merasakan kejemuhan kerja, ketidakadilan dalam pembagian tugas dan penghargaan, serta lingkungan kerja yang belum kondusif. Keadaan ini berpotensi menekan motivasi dan mengurangi dorongan untuk berinovasi, meskipun BBPVP memiliki mandat strategis dalam peningkatan kualitas pelatihan vokasi.

Selanjutnya, training effectiveness di BBPVP juga masih perlu ditingkatkan. Instruktur menilai pelatihan yang diikuti sering kali kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan industri, serta jarang berdampak nyata pada peningkatan kinerja. Materi pelatihan tidak selalu mudah diimplementasikan karena keterbatasan dukungan, waktu, fasilitas, dan kurangnya metode praktis seperti simulasi atau studi kasus. Akibatnya, investasi pelatihan belum sepenuhnya berkontribusi pada perubahan perilaku kerja maupun peningkatan inovasi dalam pembelajaran.

Jika seluruh temuan tersebut dipetakan, tampak pola bahwa tuntutan inovasi dan digitalisasi di BBPVP sangat tinggi, namun para instruktur masih menghadapi keterbatasan pada empat aspek utama: dukungan organisasi, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan efektivitas pelatihan. Kondisi ini menjadi semakin krusial mengingat BBPVP adalah unit pelaksana teknis pusat dengan mandat strategis nasional, sehingga kualitas IWB instruktur berimplikasi langsung terhadap keberhasilan agenda transformasi pelatihan vokasi dan pembangunan sumber daya manusia.

Dengan demikian, terdapat celah yang jelas antara tuntutan peran instruktur sebagai agen inovasi dan kondisi aktual yang mereka hadapi. Celah ini memperkuat urgensi penelitian untuk menguji secara terstruktur bagaimana perceived organizational support dan digital competence memengaruhi innovative work behavior, serta bagaimana job satisfaction dan training effectiveness berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan instruktur di sektor pelatihan vokasi publik yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

B. Kajian Pustaka

Innovative Work Behavior (IWB)

Innovative Work Behavior (IWB) merujuk pada rangkaian perilaku yang sengaja dilakukan individu untuk mencipta, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide, proses, atau produk baru demi kemaslahatan organisasi. Literatur klasik menekankan spektrum proses yang berkesinambungan: dari eksplorasi peluang dan permasalahan (*idea/opportunity exploration*), penciptaan gagasan (*idea generation*), advokasi/dukungan (*idea championing/promotion*), hingga realisasi (*idea implementation*) (Farr & Ford, 1990; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2005; De Jong & Den Hartog, 2010). Pendekatan multiaspek ini menegaskan bahwa IWB bukan sekadar kreativitas individual, melainkan transformasi gagasan menjadi praktik bernilai tambah. Dalam konteks sektor publik, IWB berperan strategis untuk memperbaiki layanan dan produktivitas melalui adopsi serta institusionalisasi gagasan baru (Bysted & Hansen, 2015). Skala pengukuran IWB umumnya mengoperasionalisasi tiga hingga empat dimensi generasi, promosi, dan implementasi ide; sebagian menambahkan eksplorasi peluang yang memotret tahapan utama proses inovasi (Janssen, 2005; McCann & Sparks, 2019; Schuh et al., 2018). IWB juga dipahami sebagai perilaku kolektif yang dapat dipupuk melalui kerja tim dan iklim organisasi yang mendukung (Momeni et al., 2014). Sintesis dari berbagai definisi menunjukkan bahwa IWB adalah perilaku proaktif dan sistematis untuk mengidentifikasi peluang/permasalahan, mengembangkan solusi kreatif, menggalang dukungan, dan mengeksekusi perubahan yang meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Dalam ekosistem kerja yang volatil, kemampuan ber-IWB menjadi determinan keberlanjutan, karena menghubungkan kreativitas individual dengan kapabilitas organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi.

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). POS berakar pada teori pertukaran sosial: ketika organisasi menunjukkan keadilan, penghargaan, akses pengembangan, dan respons atas kebutuhan karyawan, maka tumbuh kewajiban timbal balik berupa komitmen, keterikatan afektif, serta perilaku ekstra-peran—termasuk inovasi. Dimensi POS lazim mencakup apresiasi kontribusi, penghargaan atas usaha ekstra, respons terhadap keluhan/masukan, perhatian terhadap kesejahteraan, umpan balik kinerja, dan dukungan umum organisasi (Rhoades et al., 2001). Kerangka lain merangkum POS ke dalam tiga pilar yaitu *fairness* (keadilan prosedural dan distributif), *supervisor support* (dukungan atasan langsung), dan *organizational reward & job condition* (imbalan dan kondisi kerja) yang secara bersama membentuk keyakinan karyawan bahwa organisasi berpihak kepada mereka (Waileruny, 2014). Implikasi POS

meluas pada sikap (kepuasan, komitmen), perilaku (kinerja, OCB, IWB), dan keluaran organisasi (retensi, produktivitas). Dalam konteks birokrasi publik, POS menjadi krusial karena mengimbangi rigiditas struktural dengan dukungan psikologis dan sumber daya yang memungkinkan eksperimen terukur. Dengan demikian, POS dapat disintesiskan sebagai persepsi dukungan moral-material yang adil dan konsisten, yang memantik rasa dihargai, aman psikis, dan keterikatan basis penting bagi motivasi intrinsik, kesediaan mengambil risiko, serta keberlanjutan upaya inovatif.

Digital Competence (DC)

Digital competence (DC) adalah kapasitas terpadu kognitif, teknis, dan etik untuk mengakses, mengevaluasi, mencipta, mengomunikasikan, dan mengamankan informasi/artefak digital serta memecahkan masalah kerja berbasis teknologi secara efektif (Huu, 2023; Garini & Muafi, 2023). DC melampaui keterampilan operasional: ia mencakup literasi informasi, kolaborasi digital, keamanan data, dan digital problem solving sebagai fondasi adaptasi terhadap disrupti teknologi. Penelitian terkini menunjukkan DC berkorelasi positif dengan efisiensi operasional, kolaborasi lintas fungsi, inovasi proses, hingga work-life balance dan kesejahteraan kerja (Moyano-Castolo et al., 2024; Garini & Muafi, 2023). Dalam kerangka DigCompEdu, DC pendidik/ pelatih meliputi keterlibatan profesional, pengelolaan sumber daya digital, strategi pedagogik, asesmen digital, pemberdayaan peserta, dan fasilitasi kompetensi digital peserta dimensi yang relevan untuk ekosistem pelatihan vokasi. Di tataran organisasi, Carvalho et al. (2023) menekankan tiga enabler: *infrastruktur digital* (ketersediaan perangkat/akses), *integrasi digital* (keselarasan teknologi-strategi), dan *manajemen digital* (pelatihan, tata kelola, penguatan kapabilitas). Sintesis konseptual memposisikan DC sebagai *job resource* strategis yang menstimulasi kreativitas, mempercepat difusi ide, dan meningkatkan kualitas implementasi inovasi. Dengan demikian, DC dapat dirumuskan sebagai kemampuan efektif-kritis-etic untuk mengintegrasikan teknologi ke proses kerja dan pembelajaran, mengelola risikonya, serta mengonversi peluang digital menjadi nilai melalui kolaborasi dan solusi inovatif yang berkelanjutan.

Job Satisfaction (JS)

Job Satisfaction (JS) adalah evaluasi afektif-kognitif individu atas pekerjaannya, mencerminkan derajat pemenuhan harapan, kebutuhan, dan nilai personal (Robbins & Judge, 2008; Kreitner & Kinicki, 2013). JS dipengaruhi faktor intrinsik (makna kerja, otonomi, pencapaian, pengakuan) dan ekstrinsik (kompensasi, kondisi kerja, keadilan, kebijakan) yang saling berinteraksi. Berbagai studi mengaitkan JS dengan produktivitas, komitmen, retensi, dan perilaku inovatif; kepemimpinan transformasional dan autentik memperkuat JS melalui keteladanan, stimulasi intelektual, dukungan individual, dan budaya sehat (Rahim et al., 2025; Junaid & Sajid, 2023). Dimensi JS kerap dipetakan ke kompensasi, promosi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan/rekan, keadilan, tantangan mental, serta dukungan organisasi (Halim et al., 2021; Chen et al., 2023). Penelitian lintas sektor menegaskan pentingnya keseimbangan kerja hidup, beban kerja wajar, dan keadilan

distributive prosedural sebagai penentu JS (Omar et al., 2021; Seth et al., 2019). Di sektor publik, struktur dan demografi organisasi turut memengaruhi kepuasan melalui persepsi legitimasi kebijakan dan transparansi proses (Matei & Mirela-Nicoleta, 2022). Sintesis literatur menunjukkan JS sebagai kondisi psikologis agregat dari pengalaman kerja yang memengaruhi energi, keterlibatan, dan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Dalam ekosistem pelatihan vokasi, JS menjadi landasan afektif yang mendorong eksplorasi ide, keberanian bereksperimen, dan komitmen implementasi inovasi dengan demikian bertindak sebagai jembatan psikologis antara dukungan organisasi/kapabilitas digital dan perilaku kerja inovatif.

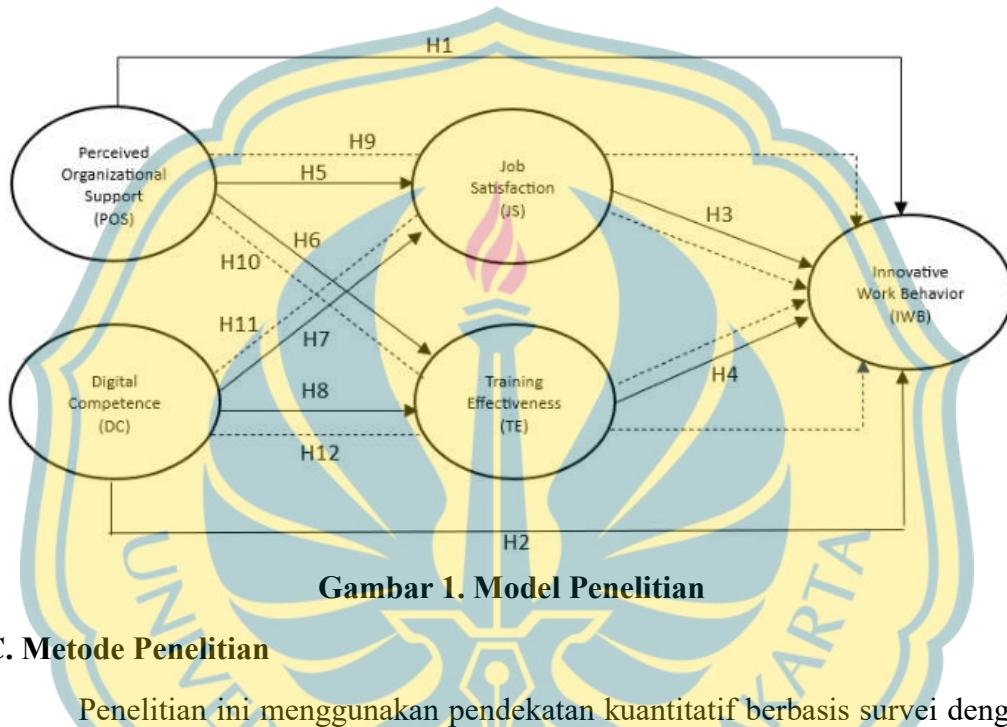
Training Effectiveness (TE)

Training Effectiveness (TE) merujuk pada derajat keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang relevan dan dapat diterapkan sehingga berdampak pada perilaku kerja dan kinerja organisasi (Goldstein, 1980; Asfaw et al., 2015). Model evaluasi Kirkpatrick *reaction, learning, behavior, results* sering digunakan untuk menilai proses hasil pelatihan secara berjenjang. Literatur kontemporer menambahkan pentingnya *training relevance* (kecocokan konten tugas), *training impact* (percepatan kompetensi dan kepercayaan diri), serta *training application* (transfer ke pekerjaan) sebagai indikator inti (Pucel & Cerrito, 2001; Matsas et al., 2022). Kualitas desain (tujuan jelas, metode aktif, praktik/simulasi), dukungan kontekstual (atasan, rekan, budaya belajar), dan kesiapan teknologi (LMS, konten digital) menjadi penentu TE (Shell et al., 2022; Pandya, 2024; Zhou, 2021). Pada level strategis, pelatihan yang berorientasi mutu, pelanggan, dan kapabilitas umum terbukti meningkatkan produktivitas dan kesiapan perubahan (Delmas & Pekovic, 2018; Phillips & Phillips, 1996). Dalam konteks vokasi, TE berfungsi sebagai kanal *human capital* yang mengonversi input dukungan organisasi dan kompetensi digital menjadi perilaku inovatif melalui pembelajaran yang bermakna dan transfer efektif ke proses kerja. Dengan demikian, TE dapat disintesikan sebagai keluaran multidimensi dari intervensi pelatihan yang relevan, berdampak, dan tertransfer, yang memperkuat engagement, efikasi, dan inovasi serta menjadi pengungkit strategis pembangunan kapabilitas di institusi pelatihan publik yang tengah bertransformasi digital.

Kerangka Teoretis

Secara konseptual, kerangka berpikir penelitian ini dirancang sebagai *dual-pathway model* yang menghubungkan *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Digital Competence* (DC) dengan *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui dua jalur mediasi yang berbeda namun saling melengkapi. *Job Satisfaction* (JS) merepresentasikan *jalur afektif (affective route)*, yaitu mekanisme psikologis berbasis emosi positif, rasa dihargai, dan pemenuhan kebutuhan kerja yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol, termasuk inovasi (Colquitt et al., 2023; Danish et al., 2019). Sementara itu, *Training Effectiveness* (TE) merepresentasikan *jalur kapabilitas (capability route)*, yakni mekanisme

peningkatan kapasitas melalui akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang relevan sebagaimana ditegaskan dalam *Human Capital Theory* (Becker, 1964) dan model efektivitas pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Dengan demikian, POS dan DC tidak hanya mendorong inovasi karena instruktur lebih merasa puas dan terikat secara afektif pada organisasi, tetapi juga karena mereka lebih mampu berinovasi akibat peningkatan kompetensi dan transfer hasil pelatihan. Pendekatan dua jalur ini menjadikan model penelitian lebih kuat secara teoretis dibandingkan model mediasi tunggal, karena menangkap baik dimensi afektif-motivational maupun dimensi kapabilitas-struktural dalam penjelasan terbentuknya IWB pada instruktur BBPVP.



C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji model kausal yang melibatkan konstruk laten dan indikator terukurnya secara simultan. SEM dipilih karena mampu mengintegrasikan analisis faktor konfirmatori (untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk) serta model struktural (untuk menguji hipotesis antar-konstruk) sehingga meningkatkan akurasi inferensi kausal. Pengolahan data dilakukan menggunakan AMOS.

Penelitian dilaksanakan Januari–Juni 2025 pada enam BBPVP Kemnaker RI: Bandung, Bekasi, Makassar, Medan, Semarang, dan Serang. Pemilihan BBPVP didasarkan pada mandat kebijakan sebagai pusat pengembangan dan inovasi pelatihan vokasi, sehingga relevan untuk menguji perilaku kerja inovatif instruktur dalam konteks transformasi digital.

Desain penelitian bersifat non-eksperimental dengan metode survei cross-sectional. Instrumen berupa kuesioner terstruktur skala Likert untuk mengukur konstruk POS, DC, JS, TE, dan IWB. Tahapan analisis meliputi (1) uji kualitas data (screening, missing values, normalitas, outlier, multikolinearitas), (2) uji model

pengukuran (CFA: factor loadings, AVE, CR), dan (3) uji model struktural (estimasi path, signifikansi, serta analisis mediasi melalui bootstrapping bias-corrected).

Populasi penelitian adalah 474 instruktur BBPVP (enam unit kerja). Teknik yang digunakan probability sampling untuk meminimalkan bias dan meningkatkan validitas eksternal. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Krejcie & Morgan pada tingkat kepercayaan 95% ($\chi^2=3,841$; $p=0,5$; $e=0,05$), menghasilkan kebutuhan $n \approx 213$. Dengan demikian, 213 responden ditetapkan sebagai sampel minimal dan menjadi dasar analisis SEM. Pendekatan ini memastikan temuan dapat digeneralisasikan secara hati-hati pada populasi instruktur BBPVP dalam kerangka kebijakan pelatihan vokasi nasional.

D. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden

1. Jenis Kelamin

Tabel 1. Persentase Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	125	58,7
Perempuan	81	41,3
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Dari 213 instruktur responden, 125 orang (58,7%) berjenis kelamin laki-laki dan 81 orang (41,3%) perempuan. Komposisi ini menunjukkan dominasi responden laki-laki yang sejalan dengan karakteristik populasi instruktur di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan. Meski demikian, proporsi responden perempuan tetap cukup besar untuk dianalisis secara komparatif lintas gender.

2. Usia

Tabel 2. Persentase Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 - 30 tahun	9	4.2
> 30 - 40 tahun	102	47.9
> 40 - 50 tahun	75	35.2
> 50 tahun	27	12.7
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Sebagian besar responden memiliki masa kerja 5–<10 tahun (45,1%), disusul 15–<20 tahun (19,2%), 10–<15 tahun (18,3%), dan >20 tahun (12,7%). Hanya sebagian kecil bekerja <1 tahun atau 1–<5 tahun. Distribusi ini menunjukkan dominasi instruktur berpengalaman yang relevan untuk analisis perilaku inovatif dan efektivitas pelatihan.

3. Masa Kerja

Tabel 3. Persentase Massa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 1 tahun	2	.9
1 - < 5 tahun	8	3.8
5 - < 10 tahun	96	45.1
10 - < 15 tahun	39	18.3
15 - < 20 tahun	41	19.2
> 20 tahun	27	12.7
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Sebagian besar responden memiliki masa kerja 5–<10 tahun (45,1%), disusul 15–<20 tahun (19,2%), 10–<15 tahun (18,3%), dan >20 tahun (12,7%). Hanya sebagian kecil bekerja <1 tahun atau 1–<5 tahun. Distribusi ini menunjukkan dominasi instruktur berpengalaman yang relevan untuk analisis perilaku inovatif dan efektivitas pelatihan.

4. Golongan kerja

Tabel 4. Persentase Golongan Kerja

Golongan Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
II/d	6	2.8
III/a	34	16.0
III/b	51	23.9
III/c	36	16.9
III/d	43	20.2
IV/a	24	11.3
IV/b	13	6.1
IV/c	5	2.3
IX	1	.5
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Mayoritas responden berada pada golongan III—terbesar III/b (23,9%), diikuti III/d (20,2%) dan III/c (16,9%). Golongan IV/a–IV/c mencakup 19,7% responden. Distribusi ini menunjukkan dominasi instruktur pada jenjang fungsional menengah, dengan keterwakilan madya yang relevan untuk analisis perilaku inovatif dan dukungan organisasi.

5. Jabatan Fungsional

Tabel 5. Persentase Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Frekuensi	Percentase (%)
Instruktur Terampil	3	1.4
Instruktur Mahir	22	10.3
Instruktur Penyelia	23	10.8
Instruktur Ahli Pertama	61	28.6
Instruktur Ahli Muda	60	28.2
Instruktur Ahli Madya	44	20.7
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Mayoritas responden berada pada jabatan Instruktur Ahli Pertama (28,6%) dan Ahli Muda (28,2%), disusul Ahli Madya (20,7%). Jabatan keterampilan seperti Terampil, Mahir, dan Penyelia juga terwakili. Distribusi ini menunjukkan keragaman level profesional instruktur, relevan untuk menganalisis perbedaan persepsi dan perilaku kerja inovatif.

6. Status Pernikahan

Tabel 6. Persentase Status Pernikahan

Status pernikahan	Frekuensi	Percentase (%)
Belum menikah	13	6,1
Menikah	200	93,9
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Sebanyak 200 responden (93,9%) berstatus menikah dan 13 responden (6,1%) belum menikah. Distribusi ini menunjukkan mayoritas instruktur berada pada fase keluarga, yang umumnya terkait dengan stabilitas sosial dan emosional serta dapat memengaruhi persepsi terhadap dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kerja inovatif.

7. Kejuruan

Tabel 7. Persentase Status Pernikahan

Kejuruan	Frekuensi	Persentase (%)
Bangunan	12	5.6
Bisnis dan Manajemen	17	8.0
Elektronika	15	7.0
Garmen Apparel	17	8.0
Las	13	6.1
Listrik	27	12.7
Metodologi	3	1.4
Otomotif	18	8.5
Pariwisata	19	8.9
Perhotelan	3	1.4
Produktivitas	8	3.8
Refrigeration	10	4.7
Tata Busana	6	2.8
Tata Kecantikan	3	1.4
Teknik Informatika (TIK)	22	10.3
Teknik Manufaktur	15	7.0
Teknologi Mekanik	5	2.3
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Responden berasal dari beragam kejuruan, dengan jumlah terbesar pada Listrik (12,7%), Teknik Informatika (10,3%), dan Pariwisata (8,9%). Kejuruan lain terdistribusi merata, termasuk bidang teknis dan jasa. Keragaman ini memberikan cakupan analisis yang luas terkait kompetensi digital, efektivitas pelatihan, dan perilaku kerja inovatif pada berbagai bidang pelatihan.

8. Tingkat pendidikan

Tabel 8. Persentase Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	17	8.0
S1	156	73.2
S2	40	18.8
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Responden berasal dari beragam kejuruan, dengan jumlah terbesar pada Listrik (12,7%), Teknik Informatika (10,3%), dan Pariwisata (8,9%). Kejuruan lain terdistribusi merata, termasuk bidang teknis dan jasa. Keragaman ini memberikan cakupan analisis yang luas terkait kompetensi digital, efektivitas pelatihan, dan perilaku kerja inovatif pada berbagai bidang pelatihan.

9. Nama Balai

Tabel 9. Persentase Nama Balai

Nama Balai	Frekuensi	Percentase (%)
BBPVP Bandung	36	16.9
BBPVP Bekasi	51	23.9
BBPVP Makassar	30	14.1
BBPVP Medan	27	12.7
BBPVP Semarang	35	16.4
BBPVP Serang	34	16.0
Jumlah	213	100

Sumber : data diolah (2025)

Responden tersebar merata di enam BBPVP, dengan proporsi terbesar dari BBPVP Bekasi (23,9%), disusul Bandung (16,9%), Semarang (16,4%), dan Serang (16%). Makassar (14,1%) dan Medan (12,7%) juga terwakili. Distribusi ini memastikan representasi wilayah yang proporsional untuk analisis nasional pelatihan vokasi.

Rekapitulasi Deskripsi Data indikator pada Variabel

Tabel 10. Rekapitulasi rata-rata per indikator

Variabel	Indikator	Jumlah Skor	Jumlah Butir Valid	Rata-rata Butir
<i>Innovative Work Behavior</i>	1. Idea exploration	2466	3	3,86
	2. Idea generation	2428	3	3,80
	3. Idea championing	2362	3	3,70
	4. Idea implementation	2436	3	3,81
<i>Perceived Organizational Support</i>	1. Appreciation of contribution	2331	3	3,65
	2. Support during difficulties	2438	3	3,82
	3. Recognition of achievement	2357	3	3,69
	4. Responsiveness to employee concern	2353	3	3,68
	5. Concern for employee well-being	2353	3	3,68
<i>Digital Competence</i>	1. Digital accessibility	2778	3	4,35
	2. Digital integration	2570	3	4,02
	3. Digital management	2617	3	4,10
<i>Job Satisfaction</i>	1. Career and promotion opportunities	2294	3	3,59
	2. Fair treatment	2291	3	3,59
	3. Work environment support	2509	3	3,93
	4. Coworker support	2648	3	4,14
<i>Training Effectiveness</i>	1. Training relevance	2539	3	3,97
	2. Training impact	2634	3	4,12
	3. Training application	2573	3	4,03

Sumber : data diolah Peneliti (2025)

Tabel rekapitulasi rata-rata per indikator berikut menyajikan gambaran umum mengenai tingkat persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian yang diukur melalui sejumlah butir pernyataan valid. Setiap indikator menggambarkan dimensi konseptual dari konstruk yang membentuk model penelitian, seperti *Innovative Work Behavior*, *Perceived Organizational Support*, *Digital Competence*, *Job Satisfaction*, dan *Training Effectiveness*. Nilai rata-rata yang dihasilkan mencerminkan tingkat kecenderungan responden dalam menilai masing-masing aspek yang diukur, dengan interpretasi bahwa semakin tinggi nilai rata-rata, semakin positif persepsi responden terhadap indikator tersebut.

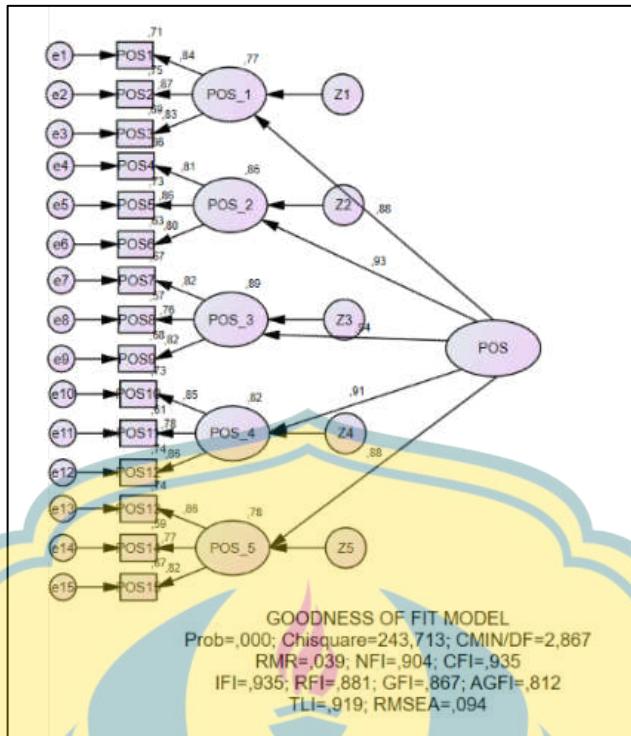
Secara umum, hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa indikator pada variabel *Digital Competence* memperoleh rata-rata tertinggi, terutama pada aspek *Digital Accessibility* (4,35) yang mengindikasikan bahwa instruktur BBPVP memiliki akses dan kemampuan tinggi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung tugasnya. Sementara itu, indikator *Job Satisfaction* dan *Training Effectiveness* juga menunjukkan nilai yang relatif tinggi (di atas 4,00) pada aspek *Coworker Support* (4,14) serta *Training Impact* (4,12), menandakan adanya lingkungan kerja yang supportif dan pelatihan yang dirasakan relevan serta berdampak positif.

Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata relatif lebih rendah terdapat pada *Job Satisfaction* dimensi *Career and Promotion Opportunities* (3,59) dan *Fair Treatment* (3,59), serta *Perceived Organizational Support* dimensi *Appreciation of Contribution* (3,65). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara umum berada pada kategori baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan, khususnya dalam hal penghargaan atas kontribusi serta keadilan dan peluang karier bagi instruktur. Temuan ini memberikan dasar penting bagi perumusan strategi penguatan faktor-faktor yang dapat mendorong perilaku kerja inovatif secara berkelanjutan di lingkungan BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Analisis SEM

1. Analisis CFA variabel POS

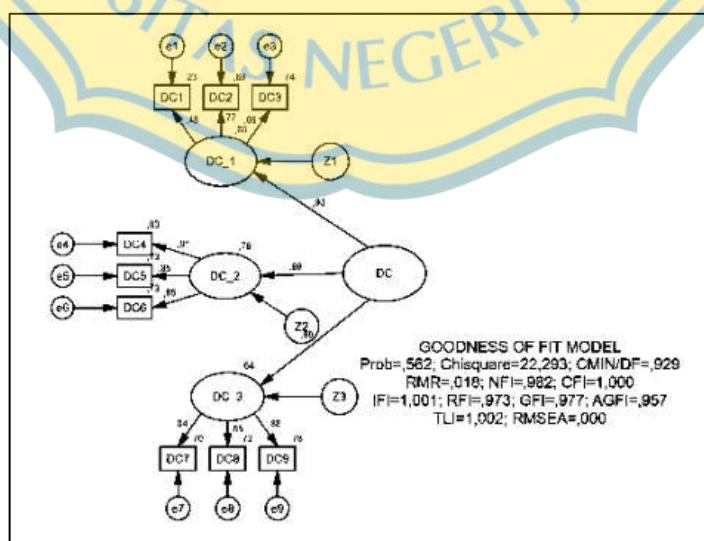
Analisis CFA konstruk POS menunjukkan lima dimensi pengukuran yang valid: penghargaan kontribusi, dukungan saat kesulitan, pengakuan prestasi, responsivitas organisasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan. Indeks kelayakan model berada pada kategori baik, dengan CFI 0,935 dan TLI 0,919. Seluruh indikator memiliki loading factor $>0,75$ sehingga memenuhi validitas dan reliabilitas, menegaskan bahwa konstruk POS terukur secara kuat dan konsisten.



Gambar 2. CFA konstruk POS

2. Analisis CFA variabel DC

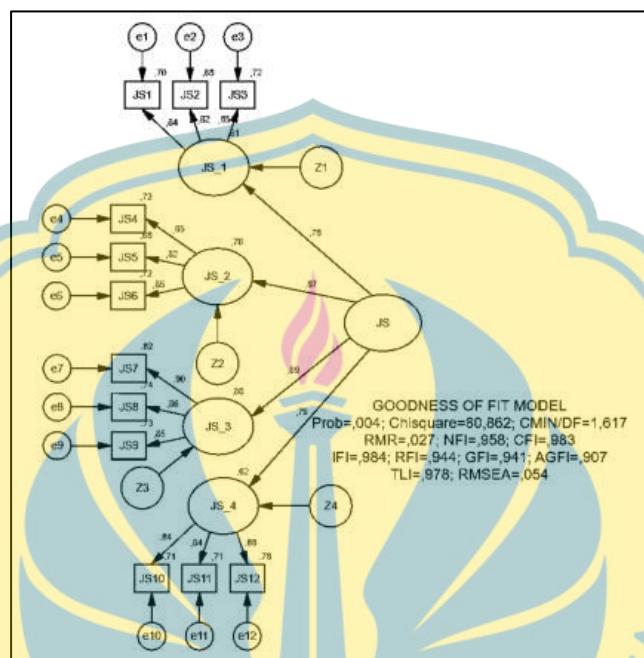
Analisis CFA *Digital Competence* menunjukkan tiga dimensi—*Digital Accessibility*, *Digital Integration*, dan *Digital Management*—yang semuanya memiliki kecocokan model sangat baik (CFI 1.000; TLI 1.002). Hampir seluruh indikator valid dengan loading >0,5, kecuali satu indikator yang dieliminasi. Konstruk DC memiliki reliabilitas tinggi (CR 0,958; AVE 0,721), sehingga layak digunakan untuk mengukur kompetensi digital instruktur



Gambar 3. CFA konstruk DC

3. Analisis CFA variabel JS

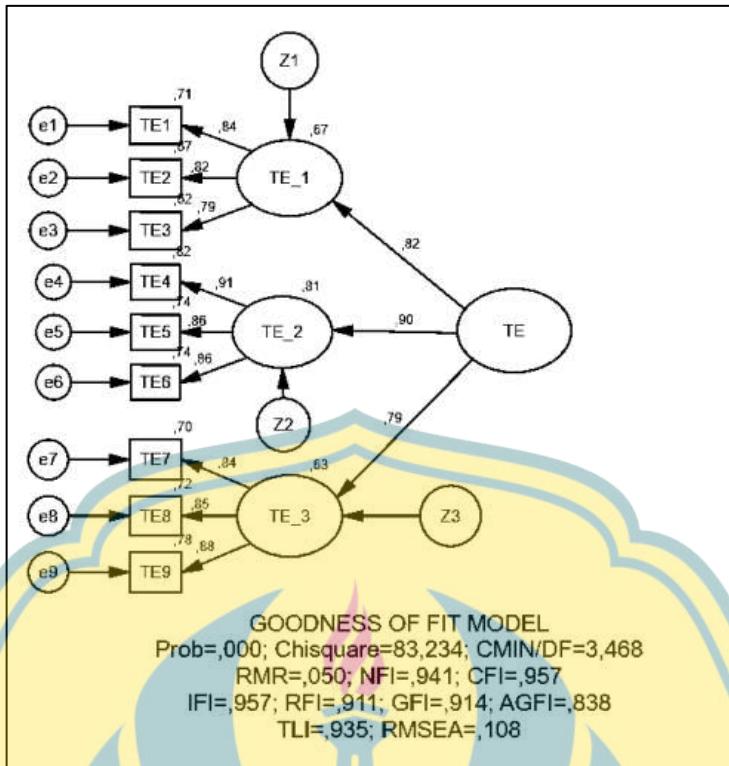
Analisis CFA *Job Satisfaction* menunjukkan empat dimensi—karier dan promosi, perlakuan adil, dukungan lingkungan kerja, serta dukungan rekan kerja—with seluruh indikator valid (loading 0,823–0,903). Model memiliki kecocokan baik (CMIN/DF 1,617; CFI 0,907; RMSEA 0,054). Konstruk reliabel dengan CR 0,975 dan AVE 0,765, sehingga layak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja instruktur.



Gambar 4. CFA konstruk JS

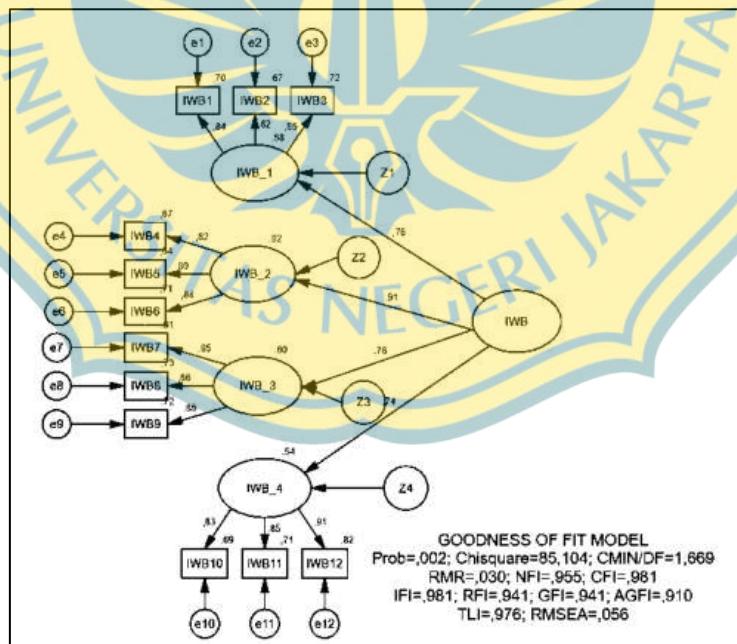
4. Analisis CFA variabel TE

Analisis CFA Training Effectiveness menunjukkan tiga dimensi—*training relevance*, *training impact*, dan *training application*—dengan seluruh indikator valid (loading 0,785–0,907). Model dinyatakan fit (CFI 0,957; TLI 0,935) meskipun RMSEA moderat. Konstruk TE reliabel (CR 0,900; AVE 0,500), menegaskan bahwa instrumen mampu mengukur efektivitas pelatihan secara konsisten dan akurat dalam konteks penelitian.



Gambar 5. CFA konstruk TE

5. Analisis CFA Variabel IWB



Gambar 6. CFA konstruk POS

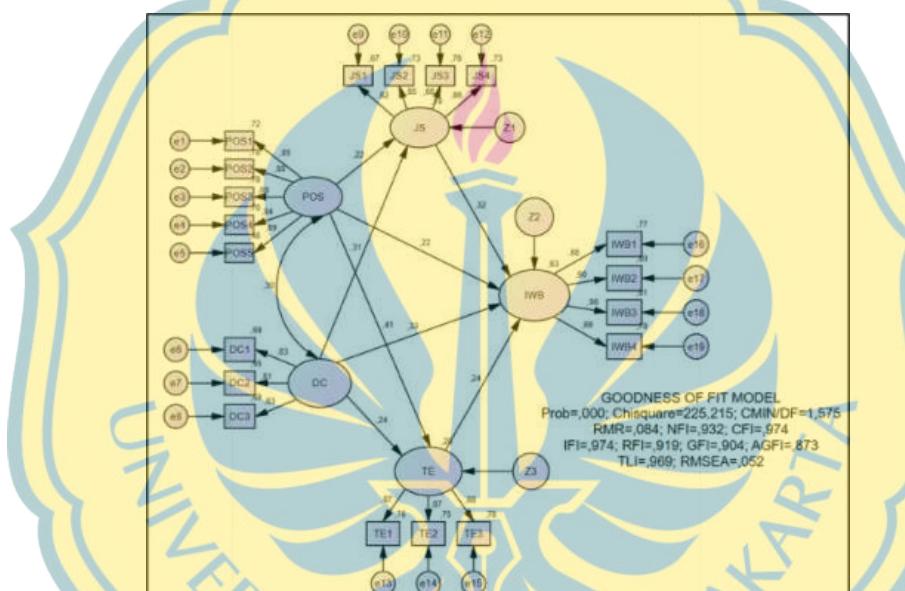
Analisis CFA IWB menunjukkan empat dimensi—*idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*—dengan seluruh indikator valid (loading 0,799–0,952). Model fit dengan baik (CFI 0,981; TLI 0,976; RMSEA

0,056). Konstruk IWB sangat reliabel (CR 0,975; AVE 0,768), sehingga instrumen efektif merepresentasikan perilaku kerja inovatif instruktur dalam penelitian ini.

Item Parcelling

Penelitian ini menerapkan item parceling untuk menyederhanakan model SEM yang kompleks dan melibatkan banyak indikator. Teknik ini menggabungkan beberapa item menjadi satu parcel sehingga mengurangi jumlah parameter, meningkatkan reliabilitas, dan memperbaiki model fit.

Parceling juga relevan untuk higher-order constructs serta membantu mengurangi bias metode. Penggunaan parceling diperlukan karena jumlah sampel hanya 213, tidak memenuhi kebutuhan minimal jika semua indikator dianalisis langsung. Melalui agregasi skor tiap dimensi, model struktural menjadi lebih stabil, efisien, dan tetap mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat.



Gambar 7. Item Parcelling dan hasil pengujian

Pengujian model struktural

Pengujian model struktural SEM mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten sesuai hipotesis, mencakup pengaruh langsung, tidak langsung, dan total. Model menghasilkan koefisien jalur yang menunjukkan arah serta kekuatan pengaruh antar variabel, termasuk melalui mediator. Hasil keseluruhan memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme hubungan variabel serta dasar interpretasi empiris terkait faktor-faktor yang menjelaskan *innovative work behavior*.

1. Pengaruh Langsung

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa seluruh jalur pengaruh dalam model signifikan berdasarkan nilai $CR \geq 1,96$ dan $p \leq 0,05$. Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction (JS),

Training Effectiveness (TE), dan Innovative Work Behavior (IWB). Digital Competence (DC) juga terbukti meningkatkan TE, JS, dan IWB secara signifikan. Selain itu, JS dan TE berpengaruh positif terhadap IWB, menegaskan peran penting faktor psikologis dan pelatihan dalam memperkuat inovasi instruktur. Pengaruh langsung terkuat berasal dari DC terhadap IWB ($\beta = 0,329$). Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kompetensi digital merupakan pendorong utama yang meningkatkan kepuasan kerja, efektivitas pelatihan, serta perilaku kerja inovatif instruktur BBPVP. Model struktural terbukti memiliki dukungan empiris yang kuat.

2. Pengaruh Tidak langsung

Pengujian efek tidak langsung melalui *bootstrapping* menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Digital Competence* (DC) memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui *Job Satisfaction* (JS) dan *Training Effectiveness* (TE). Nilai *p* masing-masing 0,008 dan 0,014 menegaskan peran penting kedua mediator. JS memediasi hubungan POS → IWB dan DC → IWB dengan memperkuat kondisi psikologis positif instruktur yang mendorong inovasi. TE memediasi hubungan POS → IWB dan DC → IWB melalui peningkatan efektivitas pembelajaran dan penerapan keterampilan. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya lahir dari dukungan organisasi dan kompetensi digital, tetapi juga dari kepuasan kerja serta efektivitas pelatihan yang bekerja sebagai mekanisme mediasi strategis. Hasil tersebut relevan bagi BBPVP dan Kemnaker RI dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih komprehensif dan berorientasi inovasi.

3. Pengaruh Total

Pengaruh total dalam SEM merupakan gabungan pengaruh langsung dan tidak langsung, sehingga memberikan gambaran utuh mengenai kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Digital Competence* (DC) sama-sama memiliki pengaruh total positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). POS meningkatkan IWB baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* (JS) dan *Training Effectiveness* (TE), sedangkan DC memperkuat inovasi melalui penguasaan teknologi, peningkatan kepuasan kerja, dan efektivitas pelatihan. JS memiliki pengaruh total paling kuat terhadap IWB, menegaskan perannya sebagai faktor psikologis kunci yang mendorong kreativitas dan inovasi instruktur. TE juga berpengaruh signifikan, menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan perilaku inovatif. Secara keseluruhan, IWB terbentuk melalui kombinasi dukungan organisasi, kompetensi digital, serta faktor mediasi psikologis dan pembelajaran, memberikan dasar strategis bagi kebijakan peningkatan inovasi instruktur di BBPVP.

4. Analisis Pengaruh langsung, tidak langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung, dan total menunjukkan mekanisme hubungan yang komprehensif antarvariabel dalam model. POS dan DC terbukti berpengaruh signifikan terhadap JS, TE, dan IWB. Pengaruh langsung terbesar berasal dari POS → TE dan DC → IWB. Pada jalur mediasi, POS lebih kuat meningkatkan inovasi melalui TE (0,099), sedangkan DC lebih efektif melalui

JS (0,100). Total effect terbesar berasal dari DC (0,488), menegaskan perannya sebagai faktor dominan dalam mendorong perilaku inovatif instruktur, terutama pada era digitalisasi pelatihan vokasi. POS tetap memainkan peran penting sebagai konteks yang memperkuat efektivitas pelatihan dan kepuasan kerja.

Tabel 11. Pengaruh langsung, tidak langsung dan Total

Hipotesis (Jalur)	Direct Effect (Std.)	Indirect Effect (Perhitungan)	Total Effect
POS → JS	0,223	-	0,223
POS → TE	0,406	-	0,406
DC → JS	0,313	-	0,313
DC → TE	0,244	-	0,244
POS → IWB	0,222	-	0,222
DC → IWB	0,329	-	0,329
JS → IWB	0,320	-	0,320
TE → IWB	0,243	-	0,243
POS → JS → IWB	-	$(0,223 \times 0,320) =$ 0,071	0,293
POS → TE → IWB	-	$(0,406 \times 0,243) =$ 0,099	0,321
DC → JS → IWB	-	$(0,313 \times 0,320) =$ 0,100	0,429
DC → TE → IWB	-	$(0,244 \times 0,243) =$ 0,059	0,388

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi instruktur dibangun melalui sinergi faktor organisasi, kompetensi digital, dan mediator psikologis, memperkuat teori pertukaran sosial dan penerimaan teknologi sebagai landasan konseptual. Temuan ini menyediakan dasar kebijakan strategis bagi Kemnaker RI dalam mengembangkan ekosistem kerja inovatif di BBPVP.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai seluruh hubungan kausal dalam model struktural yang melibatkan *Perceived Organizational Support* (POS), *Digital Competence* (DC), *Job Satisfaction* (JS), *Training Effectiveness* (TE), dan *Innovative Work Behavior* (IWB). Proses pengujian mencakup analisis pengaruh langsung dan tidak langsung melalui pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan teknik *bootstrapping bias-corrected*.

Hasil pengujian rangkuman hipotesis berikut memberikan gambaran komprehensif mengenai kekuatan, arah, dan signifikansi masing-masing jalur hubungan dalam model. Tabel menyajikan ringkasan keputusan uji hipotesis berdasarkan nilai estimasi koefisien jalur (β), *Critical Ratio* (CR), dan *p-value*.

Tabel 12. Uji Hipotesis

Pengaruh langsung		CR	p-value	Keputusan
Jalur	β (Std.)			
POS terhadap IWB	0,222	3,667	<0,001	H1 diterima
DC terhadap IWB	0,329	5,410	<0,001	H2 diterima
JS terhadap IWB	0,320	4,770	<0,001	H3 diterima
TE terhadap IWB	0,243	3,408	<0,001	H4 diterima
POS terhadap JS	0,223	2,968	0,003	H5 diterima
POS terhadap TE	0,406	5,333	<0,001	H6 diterima
DC terhadap JS	0,313	3,980	<0,001	H7 diterima
DC terhadap TE	0,244	3,290	0,001	H8 diterima
Pengaruh tidak langsung		p-value	Keputusan	
Jalur	Indirect Effect (β)			
POS terhadap IWB melalui JS	0,071	-	0,008	H9 diterima
POS terhadap IWB melalui TE	0,099	-	0,014	H10 diterima
DC terhadap IWB melalui JS	0,100	-	0,008	H11 diterima
DC terhadap IWB melalui TE	0,059	-	0,014	H12 diterima

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan rangkuman hasil tersebut, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara empiris. Temuan menunjukkan bahwa POS dan DC tidak hanya memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap IWB, tetapi juga berperan melalui mekanisme mediasi JS dan TE. Selain itu, jalur mediasi DC → JS → IWB dan POS → TE → IWB merupakan jalur tidak langsung paling dominan, menekankan pentingnya kepuasan kerja dan efektivitas pelatihan sebagai mekanisme psikologis serta fungsional dalam proses terbentuknya perilaku kerja inovatif instruktur. Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat validitas model struktural yang dikembangkan dan memberikan dasar teoretis serta praktis untuk peningkatan inovasi di lingkungan BBPVP Kemnaker RI.

Pembahasan

1. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Innovative Work Behavior

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh instruktur, semakin besar kecenderungan mereka untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam proses pelatihan. Dukungan organisasi yang kuat mendorong rasa aman psikologis (*psychological safety*), meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat keterikatan emosional instruktur terhadap lembaganya, sehingga memunculkan perilaku kerja yang kreatif dan inovatif.

2. Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Competence* (DC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Artinya, semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki instruktur, semakin besar kecenderungan mereka untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam proses pelatihan vokasi. Kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru, tetapi juga memperluas cara berpikir kreatif, mempercepat pemecahan masalah, serta memperkuat efektivitas kerja berbasis inovasi.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* (JS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh instruktur, semakin besar pula dorongan mereka untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, serta mengimplementasikan ide-ide baru dalam kegiatan pelatihan. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan kesejahteraan psikologis, tetapi juga menjadi sumber energi intrinsik yang mendorong munculnya perilaku inovatif di tempat kerja.

4. Pengaruh *Training Effectiveness* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Training Effectiveness* (TE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB). Artinya, semakin efektif pelatihan yang diterima instruktur, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan ide baru, mengambil inisiatif, dan menerapkan solusi kreatif dalam pekerjaan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat kepercayaan diri, motivasi intrinsik, dan orientasi inovatif instruktur.

5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS). Artinya, semakin tinggi persepsi instruktur terhadap dukungan organisasi, semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui perhatian terhadap kesejahteraan, penghargaan atas kinerja, komunikasi yang terbuka, dan penyediaan sumber daya kerja yang memadai menciptakan rasa dihargai dan aman secara psikologis. Kondisi ini mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterikatan emosional terhadap organisasi yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja instruktur di lingkungan pelatihan vokasi.

6. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Training Effectiveness*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Training Effectiveness* (TE). Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan instruktur, semakin efektif pula proses pelatihan yang diikuti dan diterapkan dalam pekerjaan.

Dukungan organisasi dalam bentuk perhatian terhadap pengembangan kompetensi, penyediaan fasilitas pelatihan yang memadai, serta pengakuan terhadap partisipasi instruktur, terbukti meningkatkan motivasi belajar, keterlibatan aktif, dan kemampuan transfer pengetahuan pascapelatihan.

7. Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Competence* (DC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS). Artinya, semakin tinggi kemampuan digital yang dimiliki instruktur, semakin besar tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Kompetensi digital memberikan kepercayaan diri, efikasi diri, dan rasa pencapaian dalam melaksanakan tugas yang berbasis teknologi. Penguasaan terhadap *perangkat digital* juga menciptakan efisiensi kerja, fleksibilitas, serta peluang inovasi dalam pembelajaran, yang secara keseluruhan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

8. Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Training Effectiveness*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Competence* (DC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Training Effectiveness* (TE). Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi digital yang dimiliki instruktur, semakin efektif pula pelatihan yang diikuti, dikelola, dan diterapkan. Kompetensi digital memungkinkan instruktur memahami, mengadaptasi, dan mengaplikasikan materi pelatihan secara lebih optimal, sehingga proses *transfer of training* menjadi lebih efisien, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan peserta serta industri.

9. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui *Job Satisfaction* (JS) sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh instruktur, semakin besar tingkat kepuasan kerja yang timbul, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kecenderungan untuk berinovasi. Dukungan organisasi yang kuat menciptakan rasa dihargai, kesejahteraan emosional, serta motivasi intrinsik yang mendorong instruktur untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan mengembangkan solusi baru dalam proses pelatihan vokasi.

10. Pengaruh *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak langsung positif terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Training Effectiveness*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui *Training Effectiveness* (TE). Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh instruktur, semakin efektif pelatihan yang diikuti dan diimplementasikan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan perilaku inovatif dalam pekerjaan. Dukungan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk fasilitas pelatihan yang memadai, kesempatan pengembangan diri, serta pengakuan

terhadap prestasi kerja, memperkuat motivasi instruktur untuk belajar secara aktif dan mengaplikasikan hasil pelatihan dalam menciptakan inovasi.

11. Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Competence* (DC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui *Job Satisfaction* (JS) sebagai variabel mediasi. Hal ini berarti bahwa peningkatan kompetensi digital tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja instruktur, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku inovatif. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasikan kemampuan digital menjadi dorongan internal untuk berinovasi dalam konteks pekerjaan

12. Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Training Effectiveness*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Competence* (DC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) melalui *Training Effectiveness* (TE). Artinya, instruktur dengan tingkat kompetensi digital yang tinggi tidak hanya menunjukkan efektivitas pelatihan yang lebih baik, tetapi juga cenderung menampilkan perilaku kerja yang lebih inovatif. Kompetensi digital memungkinkan instruktur memahami, mengadaptasi, dan mengimplementasikan materi pelatihan secara optimal, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efisien, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan industri. Efektivitas pelatihan yang tinggi inilah yang kemudian memperkuat munculnya kreativitas dan inovasi dalam konteks kerja.

Novelty

1. Pengembangan *Digital-Enabled IWB Framework*.

Studi pertama yang mengintegrasikan POS, DC, JS, dan TE ke dalam satu model multi-jalur (*dual mediation*) untuk menjelaskan IWB instruktur pelatihan vokasi pemerintah.

2. *Dual-Path Mediation Model*.

Kontribusi teoretis melalui pemodelan dua rute mediasi: *affective route* (JS) dan *capability route* (TE) yang menjembatani pengaruh POS dan DC terhadap IWB.

3. Perluasan Teori ke Sektor Publik Pelatihan Vokasi.

Memperluas teori IWB dan OB ke dalam konteks instruktur BBPVP, yang sebelumnya belum banyak dikaji dalam literatur nasional maupun internasional.

4. Integrasi *Digital Competence* sebagai *Antecedent* IWB.

Menempatkan kompetensi digital sebagai prediktor langsung dan tidak langsung dari IWB, memperkaya kajian kompetensi dan digitalisasi SDM.

5. Sintesis Lintas Teori.

Menggabungkan *OB Theory*, *Organizational Support Theory*, *Competency Theory*, dan *Training Transfer Model* menjadi kerangka konseptual terpadu.

6. Kontribusi Metodologis melalui SEM-AMOS dengan *Parceling*.

Penggunaan *item parceling* untuk memodelkan konstruk kompleks dalam populasi terbatas menjadi inovasi metodologis yang relevan bagi riset sektor publik.

7. Pemetaan Empiris Pertama Determinan IWB Instruktur BBPVP.

Menyediakan bukti empiris baru terkait peran POS, DC, JS, dan TE dalam mendorong inovasi instruktur pelatihan vokasi.

8. Implikasi Kebijakan Strategis D-HRD.

Memberikan rekomendasi konkret bagi Kemnaker RI dalam memperkuat strategi pengembangan instruktur berbasis digital dan sistem dukungan organisasi.

9. Penguatan Paradigma Inovasi Birokrasi.

Menunjukkan bahwa inovasi instruktur dibentuk oleh faktor afektif (JS) dan kapabilitas (TE), memberikan dasar ilmiah untuk membangun budaya inovasi berkelanjutan di lembaga pelatihan pemerintah.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan sampel dan generalisasi.

Responden hanya mencakup instruktur di enam BBPVP, sehingga hasil belum dapat digeneralisasi ke seluruh instruktur vokasi nasional, termasuk BLK daerah dan lembaga pelatihan swasta.

2. Pendekatan *cross-sectional*.

Pengumpulan data satu kali membuat hubungan kausal bersifat asosiasi statistik, sehingga tidak menangkap dinamika jangka panjang perilaku inovatif instruktur.

3. Instrumen berbasis persepsi.

Pengukuran melalui kuesioner persepsi berpotensi menimbulkan bias subjektif seperti social desirability, sehingga hasil belum mencerminkan perilaku nyata secara objektif.

4. Penggunaan *item parceling*

Parceling membantu mengatasi keterbatasan sampel, tetapi mengurangi informasi detail pada tingkat item sehingga variasi indikator spesifik tidak terlihat.

5. Variabel penelitian terbatas

Faktor lain seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kreativitas individu, dan kebijakan eksternal belum dimasukkan sehingga model belum sepenuhnya menangkap determinan IWB secara komprehensif.

PENUTUP

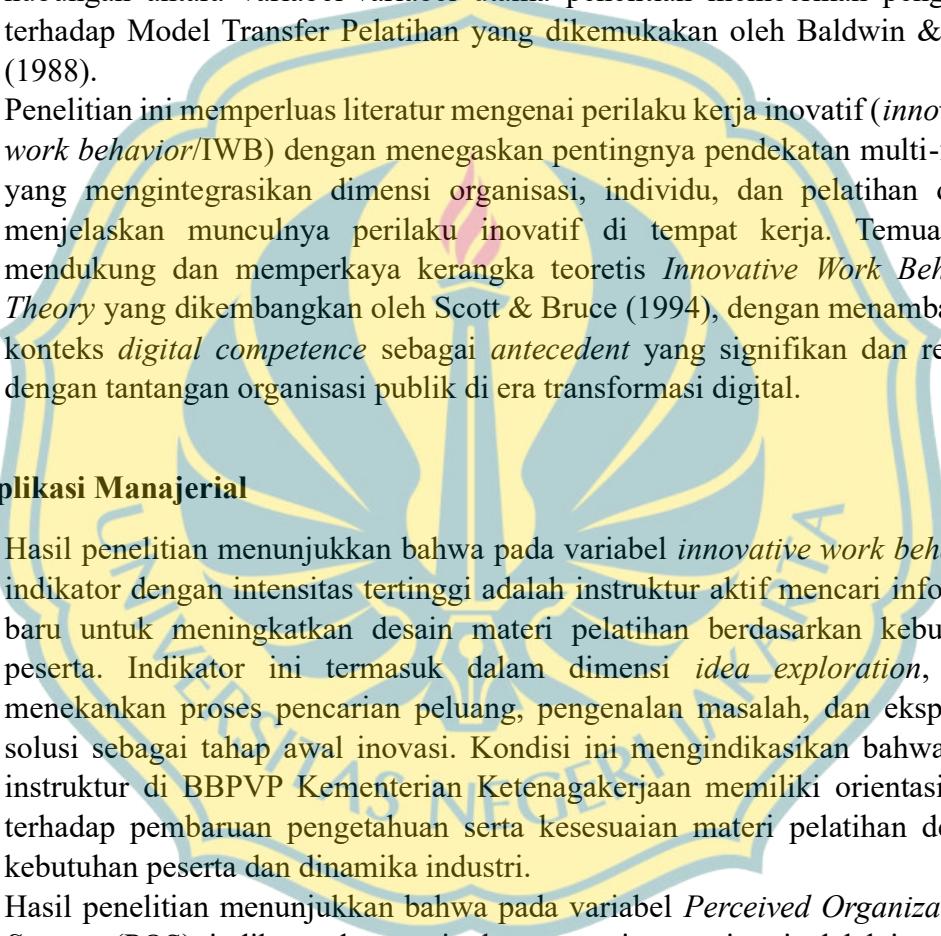
Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.
2. *Digital Competence (DC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.
3. *Job Satisfaction (JS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.
4. *Training Effectiveness (TE)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)*.
5. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction (JS)*.
6. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Training Effectiveness (TE)*.
7. *Digital Competence Digital Competence (DC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction (JS)*.
8. *Digital Competence (DC)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Training Effectiveness (TE)*.
9. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.
10. *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)* melalui *Training Effectiveness (TE)*.
11. *Digital Competence (DC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)* melalui *Job Satisfaction (JS)* sebagai variabel mediasi.
12. *Digital Competence (DC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior (IWB)* melalui *Training Effectiveness (TE)* sebagai variabel mediasi.

Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian ini memberikan penguatan terhadap *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986), yang menyatakan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support / POS*) berkontribusi terhadap munculnya perilaku positif di tempat kerja, termasuk *innovative work behavior (IWB)*.

- 
2. Temuan bahwa *digital competence* berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *innovative work behavior* (IWB) memberikan kontribusi penting terhadap penguatan Teori Kompetensi (*Competency Theory*) yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993), khususnya dalam konteks transformasi digital di sektor publik.
 3. Temuan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *digital competence* dan *innovative work behavior* (IWB) memberikan penguatan terhadap *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), sekaligus memperluas relevansinya dalam konteks lingkungan kerja publik yang terdigitalisasi.
 4. Temuan bahwa *training effectiveness* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara variabel-variabel utama penelitian memberikan penguatan terhadap Model Transfer Pelatihan yang dikemukakan oleh Baldwin & Ford (1988).
 5. Penelitian ini memperluas literatur mengenai perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*/IWB) dengan menegaskan pentingnya pendekatan multi-faktor yang mengintegrasikan dimensi organisasi, individu, dan pelatihan dalam menjelaskan munculnya perilaku inovatif di tempat kerja. Temuan ini mendukung dan memperkaya kerangka teoretis *Innovative Work Behavior Theory* yang dikembangkan oleh Scott & Bruce (1994), dengan menambahkan konteks *digital competence* sebagai *antecedent* yang signifikan dan relevan dengan tantangan organisasi publik di era transformasi digital.

Implikasi Manajerial

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *innovative work behavior*, indikator dengan intensitas tertinggi adalah instruktur aktif mencari informasi baru untuk meningkatkan desain materi pelatihan berdasarkan kebutuhan peserta. Indikator ini termasuk dalam dimensi *idea exploration*, yang menekankan proses pencarian peluang, pengenalan masalah, dan eksplorasi solusi sebagai tahap awal inovasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa para instruktur di BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan memiliki orientasi kuat terhadap pembaruan pengetahuan serta kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan peserta dan dinamika industri.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Perceived Organizational Support* (POS), indikator dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah instruktur mendapatkan bantuan dari rekan kerja atau manajemen ketika mengalami kendala dalam pelaksanaan pelatihan. Indikator ini berada dalam dimensi *support during difficulties*, yang mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan nyata kepada karyawan dalam menghadapi hambatan kerja. Bagi BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan, temuan ini menunjukkan bahwa dukungan kolegial dan manajerial telah menjadi elemen penting dalam membangun rasa aman, saling percaya, dan kebersamaan di antara instruktur. Tingginya persepsi terhadap dukungan saat menghadapi kendala juga menandakan adanya iklim kerja kooperatif dan responsif, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen, dan keterlibatan instruktur dalam

melaksanakan tugas pelatihan secara optimal. Dimensi ini menjadi fondasi penting untuk menjaga kesinambungan mutu pelatihan di tengah perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan industri.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *digital competence*, indikator dengan intensitas tertinggi adalah instruktur mampu menggunakan perangkat digital (komputer, laptop, atau tablet) yang tersedia untuk mendukung pekerjaan. Indikator ini termasuk dalam dimensi *digital accessibility*, yang mencerminkan sejauh mana instruktur memiliki akses serta kemampuan untuk memanfaatkan teknologi digital yang tersedia di lingkungan kerja. Bagi BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan, temuan ini menunjukkan bahwa infrastruktur digital yang memadai telah dimanfaatkan secara efektif oleh instruktur untuk menunjang aktivitas pelatihan, baik dalam perencanaan, penyusunan materi, maupun pelaksanaan pembelajaran. Tingginya nilai pada dimensi ini juga menegaskan bahwa para instruktur telah memiliki kesiapan dasar dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pelatihan, yang menjadi fondasi penting dalam mendorong efisiensi, responsivitas, serta inovasi dalam metode pengajaran.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *job satisfaction*, indikator dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah rekan kerja bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan tim dan instruktur merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan di tim. Indikator ini termasuk dalam dimensi *coworker support*, yang mencerminkan tingkat dukungan, kerja sama, dan kualitas hubungan interpersonal antar anggota tim. Bagi BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan, temuan ini menegaskan bahwa hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan kolaboratif antar instruktur merupakan faktor penting yang memperkuat kepuasan kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi. Tingginya skor pada dimensi *coworker support* menunjukkan adanya iklim kerja yang terbuka terhadap pertukaran ide, komunikasi yang sehat, dan koordinasi yang efisien dalam mencapai tujuan pelatihan. Kondisi ini merupakan modal sosial strategis yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat inovasi, meningkatkan mutu pembelajaran, dan menjaga stabilitas motivasi kerja instruktur.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *training effectiveness*, indikator dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah instruktur merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan. Indikator ini termasuk dalam dimensi *training impact*, yang mencerminkan sejauh mana pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan kesiapan instruktur dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Bagi BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan, temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik mampu meningkatkan *self-efficacy* instruktur, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas pembelajaran, kemampuan beradaptasi, dan inovasi dalam proses pelatihan. Peningkatan kepercayaan diri instruktur juga berdampak pada kematangan profesional, ketangguhan menghadapi tantangan pelatihan, serta kemampuan

untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan relevan bagi peserta.

Rekomendasi Operasional

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *innovative work behavior*, indikator dengan intensitas terendah adalah kemampuan instruktur untuk secara proaktif mengajukan ide-ide baru kepada pimpinan dalam upaya meningkatkan kualitas pelatihan. Indikator ini berada pada dimensi *idea championing*, yang menekankan kemampuan dan kemauan individu untuk mencari dukungan, membangun argumentasi, serta meyakinkan pihak terkait agar ide inovatif dapat diadopsi dan diimplementasikan. Untuk meningkatkan aspek ini, BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan disarankan untuk menciptakan iklim kerja yang mendorong keberanian dan keterbukaan instruktur dalam menyampaikan ide, misalnya melalui forum rutin *sharing session* atau *innovation meeting* yang melibatkan pimpinan, rekan sejawat, serta unit strategis terkait.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Perceived Organizational Support* (POS), indikator dengan tingkat persetujuan terendah adalah apresiasi organisasi terhadap keberhasilan instruktur dalam melatih peserta hingga mencapai target kompetensi. Indikator ini termasuk dalam dimensi *Appreciation of Contribution*. Rendahnya persepsi apresiasi dapat menurunkan motivasi intrinsik instruktur untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas pengajaran, meskipun target kompetensi telah tercapai. Untuk mengatasi hal ini, manajemen BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan perlu membangun budaya apresiasi yang sistematis, transparan, dan berkelanjutan, yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga menghargai proses dan upaya yang dilakukan instruktur dalam menciptakan pembelajaran efektif.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *digital competence*, indikator dengan intensitas terendah adalah kemampuan instruktur dalam menggunakan platform pembelajaran daring (*Learning Management System/LMS*) untuk mengelola modul pelatihan dan berinteraksi dengan peserta. Indikator ini berada pada dimensi *digital integration*, yang menunjukkan sejauh mana teknologi digital diintegrasikan secara efektif dalam proses pembelajaran. Rendahnya capaian pada indikator ini menegaskan perlunya peningkatan kapasitas instruktur dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi digital guna mendukung efektivitas pelatihan vokasi.
4. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pada variabel *Job Satisfaction*, indikator dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah organisasi memberikan peluang promosi kepada instruktur yang berkinerja baik. Indikator ini termasuk dalam dimensi *Career and Promotion Opportunities*, yang menggambarkan persepsi instruktur terhadap keadilan serta ketersediaan kesempatan pengembangan karier di lingkungan kerja. Dalam konteks BBPVP

Kementerian Ketenagakerjaan, rendahnya persepsi terhadap peluang promosi dapat mengurangi motivasi instruktur untuk mempertahankan kinerja optimal, berinovasi, serta berkontribusi secara maksimal dalam penyelenggaraan pelatihan vokasi.

5. Hasil penelitian mengungkap bahwa pada variabel *training effectiveness*, indikator dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah kemampuan instruktur untuk mengintegrasikan ide-ide baru yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pengembangan program pelatihan yang mereka kelola. Indikator ini berada pada dimensi *Training Application*, yang mencerminkan sejauh mana hasil pelatihan dapat diimplementasikan secara nyata dalam tugas dan tanggung jawab instruktur. Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan mekanisme agar ide-ide baru yang diperoleh dari pelatihan tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam konteks program pelatihan di lingkungan BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan.

Rekomendasi Teoretikal

1. Pengembangan model konseptual dengan pendekatan multilevel dan kontekstual.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model konseptual melalui pendekatan multilevel, dengan mempertimbangkan pengaruh faktor organisasi (seperti budaya kerja, kebijakan manajerial, dan dukungan pimpinan) terhadap perilaku inovatif di tingkat individu. Pendekatan ini penting untuk memahami dinamika inovasi dalam struktur birokratis seperti BBPVP Kemnaker RI, di mana inovasi tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh norma dan sistem yang berlaku di tingkat institusional.

2. Integrasi variabel baru diantaranya kepemimpinan, budaya organisasi, dan orientasi belajar.

Mengingat inovasi kerja tidak berdiri sendiri, penelitian mendatang perlu memasukkan variabel tambahan seperti *leadership style* (khususnya *transformational* atau *digital leadership*), *organizational culture*, dan *learning orientation*. Ketiga variabel ini memiliki potensi besar sebagai faktor penentu dalam memperkuat hubungan antara dukungan organisasi, kepuasan kerja, serta perilaku inovatif. Integrasi variabel-variabel tersebut akan memperkaya kerangka teoretis dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendorong inovasi di sektor publik.

3. Pendalaman konteks melalui metode kualitatif dan pendekatan eksploratif.

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka penelitian berikutnya disarankan untuk melengkapinya dengan pendekatan kualitatif, seperti *Focus Group Discussion* (FGD) atau wawancara mendalam dengan instruktur BBPVP. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika psikologis, persepsi, dan pengalaman nyata instruktur dalam merespons dukungan organisasi, pelatihan, dan tuntutan

inovasi. Selain itu, metode kualitatif memungkinkan peneliti menangkap nuansa kontekstual dan budaya kerja yang tidak selalu terukur secara numerik.

4. Perbandingan konteks antara sektor publik dan sektor swasta.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk melakukan studi komparatif antara lembaga pelatihan pemerintah (seperti BBPVP Kemnaker RI) dan lembaga pelatihan swasta. Pendekatan ini penting untuk mengidentifikasi perbedaan faktor pendorong inovasi, efektivitas pelatihan, serta bentuk dukungan organisasi di kedua sektor. Hasil perbandingan tersebut dapat memperluas generalisasi model teoritis dan membantu mengembangkan teori MSDM yang lebih kontekstual terhadap karakteristik sektor publik dan privat.

5. Integrasi perspektif transformasi digital dan teori adaptif.

Mengingat temuan penelitian menunjukkan peran strategis kompetensi digital, penelitian berikutnya dapat mengadopsi *Digital Transformation Theory* atau *Technology Readiness Model* untuk memahami sejauh mana kesiapan organisasi publik dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Integrasi teori-teori ini dapat memperkuat pemahaman tentang hubungan antara literasi digital, pembelajaran organisasi, dan perilaku inovatif dalam konteks lembaga pelatihan pemerintah.

6. Pendekatan longitudinal untuk mengamati dinamika inovasi.

Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga hubungan antar variabel diamati pada satu waktu. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan perilaku inovatif secara bertahap, khususnya setelah adanya intervensi pelatihan digital, kebijakan dukungan organisasi, atau perubahan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini akan memperkuat validitas kausal dan memberikan gambaran lebih jelas tentang proses terbentuknya perilaku inovatif dalam jangka panjang.

7. Pengembangan teori inovasi di sektor publik.

Sebagian besar teori perilaku inovatif masih berakar pada konteks sektor swasta. Oleh karena itu, hasil penelitian ini membuka peluang untuk membangun teori MSDM yang lebih kontekstual dengan sektor publik, di mana birokrasi, regulasi, dan budaya kerja memiliki karakteristik unik. Teori baru dapat diarahkan untuk menjelaskan bagaimana dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan pelatihan efektif berinteraksi dalam menciptakan inovasi di lingkungan yang cenderung formal dan hierarkis.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Digital Competence* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan Mediasi *Job Satisfaction* dan *Training Effectiveness* pada Instruktur di Kementerian Ketenagakerjaan. Penyusunan disertasi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Jakarta.

Penulis berharap, disertasi ini tidak hanya menjadi pemenuhan syarat akademik, tetapi juga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi inspirasi bagi para pembaca untuk terus berkarya dan memperkaya khazanah keilmuan manajemen melalui penelitian yang berkelanjutan.

Jakarta, 19 desember 2025

Hartanto

9917922050

AKNOWLEDGEMENT

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala berkah, kasih sayang, kesempatan, kesehatan, serta Rahmat dan karunia-Nya yang senantiasa mengiringi setiap langkah penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Doktor dalam bidang Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Proses penyusunan disertasi ini tentu tidak terlepas dari berbagai tantangan, pembelajaran, serta dukungan dari banyak pihak yang telah memberikan bantuan dalam bentuk bimbingan, motivasi, doa, dan dorongan moril maupun materiil. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus – tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Komaruddin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan Pendidikan pada jenjang Program Doktor di Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas arahan, dukungan, serta fasilitas akademik yang telah diberikan kepada penulis selama proses studi berlangsung.
3. Prof. Dr. Umi Widayastuti, S.E., M.E., selaku Koordinator Program Studi S3 Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta atas dukungan akademik
4. Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si., selaku Promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang berharga dari awal proses penyusunan disertasi
5. Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si., selaku Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam proses penyusunan disertasi.
6. Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si dan Dr. Indra Pahala, M.Si., selaku dewan penguji internal atas arahan, masukan dan ilmu yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas disertasi ini

7. Dr. Drs. Yuni Pratikno, S.E., M.M., M.H., selaku penguji eksternal sekaligus penelaah disertasi atas koreksi, masukan dan saran yang sangat berharga untuk meningkatkan kualitas disertasi ini.
8. Seluruh dosen Pascasarjana Ilmu Manajemen khususnya konsentrasi Manajemen Sumber daya Manusia yang telah memberikan bekal ilmu yang berharga selama perkuliahan studi Doktoral di Universitas Negeri Jakarta.
9. Seluruh tim akademik Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas dukungan terhadap penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
10. Seluruh rekan-rekan S3 Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang saling memberikan dukungan, motivasi dan Kerjasama yang positif untuk terus melangkah ke depan.
11. Seluruh keluarga besar Politeknik Ketenagakerjaan, atas dukungan dan motivasi selama proses menyelesaikan disertasi ini.

Semoga hasil penelitian disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan manfaat praktis bagi para instruktur di seluruh Indonesia.

Jakarta, 12 Desember 2025

Penulis

Hartanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
RINGKASAN	ix
KATA PENGANTAR.....	xxxix
<i>AKNOWLEDGEMENT</i>	xl
DAFTAR ISI	xlii
DAFTAR GAMBAR	xliv
DAFTAR TABEL.....	xlv
DAFTAR LAMPIRAN	xlvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Penelitian	14
1.3 Rumusan Masalah.....	14
1.4 Tujuan Penelitian	15
1.5 State of the Art	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
2.1 Kajian Teori.....	20
2.2 Penelitian Yang Relevan.....	47
2.3 Kerangka Berpikir.....	75
2.4 Hipotesis Penelitian	89
2.5 Model Penelitian	90
BAB III METODE PENELITIAN.....	92
3.1 Jenis Penelitian.....	92
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....	92
3.3 Desain Penelitian	93
3.4 Populasi dan Sampel	94
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	96
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian	97

3.7	Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	106
3.8	<i>Common Method Bias</i>	109
3.9	<i>Non-Response Bias</i>	111
3.10	Teknik Analisis Data	112
3.11	Hipotesis Statistik	116
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		119
4.1	Hasil Penelitian	119
4.2	Pembahasan.....	184
4.3	Novelty.....	219
4.4	Keterbatasan Penelitian.....	221
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI		224
5.1	Kesimpulan	224
5.2	Implikasi	230
5.3	Rekomendasi.....	248
DAFTAR PUSTAKA		259
LAMPIRAN		282
RIWAYAT HIDUP		346



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Hasil Pra-Riset Innovative Work Behavior.....	6
Gambar 1. 2 Hasil Pra-Riset Perceived Organizational Support	7
Gambar 1. 3 Hasil Pra-Riset Digital Competence	8
Gambar 1. 4 Hasil Pra-Riset Job Satisfaction	9
Gambar 1. 5 Hasil Pra Riset Training Effectiveness.....	10
Gambar 2. 1 Integrative Model of Organizational behavior Colquitt.....	20
Gambar 2. 2 Middle Theory Colquitt.....	22
Gambar 2. 3 Applied Theory	30
Gambar 2. 4 Konstelasi hubungan antar variabel dalam penelitian.....	90
Gambar 4. 1 Model CFA Konstruk POS	148
Gambar 4. 2 Model CFA Konstruk DC	151
Gambar 4. 3 Model CFA Konstruk JS	153
Gambar 4. 4 Model CFA Konstruk TE	156
Gambar 4. 5 Model CFA Konstruk IWB	158
Gambar 4. 6 Model Struktural setelah Item Parcelling.....	162
Gambar 4. 7 Hasil Pengujian Model Struktural	169



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Sebaran jumlah instruktur di BBPVP Kementerian Ketenagakerjaan...	2
Tabel 1. 2 Rangkuman Temuan Pra-Riset	13
Tabel 2. 1 Matriks Penelitian Relevan	69
Tabel 3. 1 Populasi Penelitian.....	94
Tabel 3. 2 Sampel Penelitian.....	96
Tabel 3. 3 Kisi-kisi Instrumen Innovative Work Behavior (IWB)	98
Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Perceived Organizational Support (POS)	100
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Digital Competence (DC)	102
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Job Satisfaction (JS).....	103
Tabel 3. 7 Kisi-kisi Instrumen Training Effectiveness (TE).....	105
Tabel 3. 8 Skala Penilaian Instrumen.....	106
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas.....	107
Tabel 3. 10 Hasil Uji Reliabilitas.....	109
Tabel 4. 1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	120
Tabel 4. 2 Komposisi Responden berdasarkan Usia	121
Tabel 4. 3 Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	122
Tabel 4. 4 Komposisi Responden Berdasarkan Golongan Kerja	123
Tabel 4. 5 Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	125
Tabel 4. 6 Komposisi Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	126
Tabel 4. 7 Komposisi Responden Berdasarkan Kejuruan.....	127
Tabel 4. 8 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	128
Tabel 4. 9 Komposisi Responden Berdasarkan Nama Balai.....	129
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Variabel Innovative Work Behavior	130
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Variabel Perceived Organizational Support	133
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Variabel Digital Competence..	137
Tabel 4. 13 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Variabel Job Satisfaction.....	139
Tabel 4. 14 Hasil Analisis Deskripsi Penelitian Variabel Training Effectiveness	142

Tabel 4. 15 Rekapitulasi Deskripsi Data indikator pada Variabel	145
Tabel 4. 16 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk POS	149
Tabel 4. 17 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk DC	152
Tabel 4. 18 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk JS	154
Tabel 4. 19 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk TE	157
Tabel 4. 20 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk IWB	159
Tabel 4. 21 Hasil Evaluasi Outlier	163
Tabel 4. 22 Ringkasan Hasil Uji Outlier Multivariat (Mahalanobis Distance)...	164
Tabel 4. 23 Normalitas Data	165
Tabel 4. 24 Hasil Uji Multikolinearitas.....	166
Tabel 4. 25 Sample Covariance	166
Tabel 4. 26 Hasil Uji Goodness of Fit Model	167
Tabel 4. 27 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung	170
Tabel 4. 28 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	174
Tabel 4. 29 Pengaruh Total	176
Tabel 4. 30 Koefisien Determinasi.....	179
Tabel 4. 31 Hasil Uji Kausalitas Variabel Penelitian untuk Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total	181
Tabel 4. 32 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	184

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Butir Pernyataan Kuesioner.....	282
Lampiran 2 Data Uji Coba Instrumen (n = 30).....	287
Lampiran 3 Output Validitas Instrumen	292
Lampiran 4 Data Karakteristik Responden (n = 213).....	298
Lampiran 5 Ouput Karakteristik Responden.....	312
Lampiran 6 Data Penelitian.....	315
Lampiran 7 SEM AMOS	340

