

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN PEMBELAJARAN
ORGANISASI PADA KECAMATAN SEMARANG
TENGAH KOTA SEMARANG**

PROPOSAL

Untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-1
Program Studi Manajemen



Diajukan Oleh :

PRASETYO
NPM. 181003612011740

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

2021

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN PEMBELAJARAN
ORGANISASI PADA KECAMATAN SEMARANG
TENGAH KOTA SEMARANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

PRASETYO
NPM. 181003612011740

Telah Disetujui Dosen Pembimbing
Pada tanggal :

Penguji 1

Dr. Susetyo Darmanto, SE,MM
Pembimbing

Penguji 2

Semarang, 2021
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
Dekan

Dra. Nurchayati, SE.MM,Akt,CA
NRP : 111357

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal dengan judul: **“Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Pemberdayaan Pegawai dan Pembelajaran Organisasi Pada Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang”**.

Tujuan penulisan proposal ini adalah guna memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Selesainya penulisan proposal ini tidak lepas atas bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth:

1. Dra. Nurchayati, SE.MM.Akt.CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Drs. Galuh Juniarto, SE.MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Dr. Susetyo Darmanto, SE,MM, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan penulisan proposal ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

5. Pimpinan dan seluruh staf pegawai Kecamatan Semarang Tengah, yang telah memberikan bantuan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan proposal ini.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian proposal ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga proposal ini ada manfaatnya.

Semarang, 2021

Penulis

PRASETYO
NPM. 181003612011740

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Pertanyaan Penelitian	8
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Telaah Teori	10
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2. Kinerja Pegawai	11
2.1.3. Pemberdayaan Pegawai	16
2.1.4. Pembelajaran Organisasi	21
2.2. Penelitian Terdahulu	26
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis	29
2.3.1. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	29
2.3.2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	30
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Populasi dan Sampel	32

3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	33
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Pengujian Instrumen Penelitian	37
3.4.1. Uji Validitas	37
3.4.2. Uji Reliabilitas	37
3.5. Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian	38
3.5.1. Analisis Deskriptif	38
3.5.2. Analisis Inferensial	38
3.5.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda	38
3.5.2.2. Uji Normalitas	39
3.5.2.3. Uji Asumsi Klasik	39
3.5.2.4. Uji Goodness Of Fit	40
3.5.2.5. Uji Hipotesis (Uji Statistik t)	41
DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Fenomena <i>Research Gap</i>	5
Tabel 2. Capaian Kinerja Pegawai Kecamatan Semarang Tengah Tahun 2018 – 2021	6
Tabel 3. Penelitian Terdahulu	26
Tabel 4. Definisi Operasionalisasi Variabel	35
Tabel 5. Skala Likert	35

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kecamatan adalah bagian wilayah dari daerah Kabupaten atau Kota yang dipimpin oleh seorang camat, sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kecamatan ialah Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Daerah seperti Bupati atau Walikota. Setiap Kecamatan berupaya melakukan penyelenggaraan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar serta hak-hak sipil dari setiap masyarakat atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi secara optimal. Pelayanan publik menjadi salah satu tolok ukur kinerja pemerintah daerah yang paling nyata, sehingga setiap OPD harus dapat memberikan layanan publik dengan lebih optimal kepada masyarakat, sehingga dampaknya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat di daerah tersebut (Putra et al., 2017).

Setiap aktivitas pelayanan publik optimal yang akan dilakukan oleh OPD seperti Kecamatan tentu saja akan membutuhkan berbagai sumber daya yang harus tersedia. Akan tetapi, sumber daya yang tersedia juga tidak akan berarti jika tidak dapat dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, untuk mengelola sumber daya yang ada akan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki kemampuan dan potensial. Hal ini karena SDM akan berperan sangat penting dalam kelangsungan organisasi tersebut, dimana SDM memiliki tenaga, akal, pikiran, serta kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh Organisasi Pemerintah Daerah seperti Kecamatan (Natili, 2018).

Sumber Daya Manusia dalam OPD Kecamatan biasa disebut dengan nama Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN menjadi bagian paling penting karena perannya yang sangat besar, terutama dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. ASN memiliki fungsi dan peran yang dibutuhkan diantaranya untuk memaksimalkan kinerja, meningkatkan produktivitas, dan efektivitas melalui cara kerja yang lebih efisien sehingga akan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi tersebut. ASN juga memiliki peran yang penting dalam birokrasi antara lain sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab yang diberikan pemerintahan. Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, ASN dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja agar dapat menciptakan pelayanan optimal kepada masyarakat. ASN juga diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya agar dapat memberikan layanan efektif dan efisien untuk masyarakat (Harnyoto et al., 2020).

Setiap Kecamatan akan menuntut ASN yang dimiliki dapat bekerja dengan baik sehingga akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyatakan kinerja PNS merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja. Kinerja dapat menjadi landasan bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu, setiap Kecamatan dalam melaksanakan program kerja yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja ASN yang dimiliki.

Bagi seorang ASN, kinerja akan menjadi hal yang sangat penting, karena dengan kinerja yang dihasilkan dapat berguna bagi penegakan aturan dalam pelaksanaan tugas pokok beserta fungsinya. Adanya penilaian kinerja tersebut

juga memberikan manfaat bagi bagi ASN itu sendiri, masyarakat, maupun bangsa dan negara (Nurwahidah et al., 2018). Kinerja dari seorang ASN sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, diantaranya adalah faktor pemberdayaan pegawai serta pembelajaran organisasi.

Pemberdayaan pada dasarnya menjadi suatu proses membantu orang lain untuk mengambil keputusan ataupun membuat tindakan untuk diri mereka atau organisasi sesuai kemampuan mereka dalam segala faktor untuk mempengaruhi hasil kerja. Pemberdayaan penting untuk dilakukan, karena dapat meningkatkan kapasitas atau kemampuan pegawai, baik kapasitas secara fungsional maupun secara konseptualnya. Pemberdayaan pegawai dilakukan agar dapat meningkatkan profesionalisme yang masih kurang tinggi dalam lingkungan kerja organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi suatu Organisasi Pemerintah Daerah seperti Kecamatan untuk melakukan pemberdayaan pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya (Habeahan & Khardalin, 2020).

Pegawai dalam suatu organisasi harus mendapatkan pembelajaran dari organisasi tersebut secara berkala, agar pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif sehingga kinerjanya semakin tinggi. Pembelajaran organisasi sebagai proses yang diberikan pemangku kepentingan didalam organisasi untuk membantu organisasi terus bertumbuh menghadapi lingkungan yang cepat berubah sehingga dapat terus memenuhi kepentingan dan tujuan organisasi yang diharapkan. Pembelajaran organisasi dapat membantu pegawai untuk berupaya agar dapat menghasilkan ide-ide dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik, lebih efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan jika semakin baik penerapan pembelajaran dalam sebuah organisasi

akan meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi itu sendiri (Srimulatsih, 2021).

Penelitian mengenai pengaruh pemberdayaan pegawai dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan peneliti sebelumnya. Dari penelitian tersebut, menunjukkan adanya fenomena *research gap* yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.
Fenomena *Research Gap*

Pengaruh antar Variabel	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian
Pengaruh Pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai	(Rasjid & Maramis, 2017), (Charli et al., 2019), (Fitria & Bindarto, 2019), (Aslichatin, 2020), dan (Habeahan & Khardalin, 2020),	Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
	(Arifudin et al., 2018)	Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai	(Hadi et al., 2018), (Mohamad & Nawawi, 2020), (Srimulatsih, 2021), (Wardani et al., 2021), dan (Wiyana & Sriathi, 2021)	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
	(Astuti & Al-Fansury, 2020)	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Kajian mengenai kinerja pegawai kali ini akan menggunakan Kecamatan Semarang Tengah sebagai objek penelitiannya. Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Semarang, salah satu fungsi Kecamatan adalah pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik. Sebagai salah satu Organisasi Pemerintah Daerah

(OPD) yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota Kota Semarang, maka Kecamatan Semarang Tengah diharapkan memiliki ASN yang berkualitas dan juga berdedikasi, memiliki jiwa pengabdian tinggi, yang diperlukan dalam rangka pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Semarang Tengah khususnya dalam pelayanan administrasi, menjadi sumber informasi data yang akurat, pelaporan-pelaporan yang cepat tepat, dan dapat bekerja lebih optimal, efektif dan efisien, sehingga kinerjanya akan meningkat dan tujuan organisasi akan mudah dicapai.

Pada saat ini, upaya untuk meningkatkan kinerja masih menemui berbagai macam permasalahan sehingga berdampak pada capaian kinerja yang belum optimal. Penyelenggaraan pemerintahan umum dan juag pelayanan publik di Kecamatan Semarang Tengah dan Kelurahanya belum dapat berjalan maksimal karena belum optimalnya penyusunan dan penerapan standar kerja dan standar pelayanan. Selain itu, sarana dan prasarana pelayanan publik yang belum sesuai standar sehingga mempengaruhi pelayanan khususnya di setiap Kelurahan. Hal ini berdampak pada capaian kinerja yang belum optimal karena belum mampu untuk memenuhi target yang diharapkan, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.
Capaian Kinerja Pegawai Kecamatan Semarang Tengah Tahun 2018 – 2020

No	Penilaian Kinerja	Target	Capaian Kerja		
			2018	2019	2020
1	Program tata kelola penyelenggaraan pemerintahan umum dan kualitas pelayanan publik Kecamatan/Kelurahan	100%	86,17%	91,78%	92,12%
2	Program peningkatan kualitas dan manajemen pelayanan publik	100%	85,54%	90,23%	90,13%
3	Programa peningkatan pelayanan administrasi	100%	84,32%	92,54%	89,21%
4	Program pendayagunaan aset Kecamatan/Kelurahan	100%	88,91%	93,12%	91,56%
5	Program peningkatan sarana dan prasarana	100%	86,76%	94,56%	92,43%

No	Penilaian Kinerja	Target	Capaian Kerja		
			2018	2019	2020
6	Peningkatan program pemberdayaan masyarakat	100%	82,24%	89,32%	83,12%
7	Peningkatan program disiplin kerja ASN	100%	84,65%	89,67%	89,69%
8	Program peningkatan kinerja pelayanan Kecamatan Semarang Tengah	100%	83,78%	89,82%	88,62%

Sumber : Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, 2021.

Dari tabel 2 di atas menunjukkan jika capaian kinerja pada tahun 2018 sampai 2020 mengalami kenaikan dan penurunan, dan juga masih belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari persentase capaian kinerja yang belum mampu mencapai angka 100% sesuai target yang diharapkan. Penilaian sasaran kerja yang mengalami penurunan di tahun 2020 diantaranya adalah peningkatan program kualitas dan manajemen pelayanan publik yang mengalami penurunan menjadi 90,13%, program peningkatan pelayanan administrasi mengalami penurunan menjadi 89,21%, program peningkatan sarana dan prasarana menurun menjadi 92,43%, peningkatan program pemberdayaan masyarakat mengalami penurunan menjadi 83,12%, program peningkatan kinerja pelayanan menurun menjadi 88,62%. Hal ini mengindikasikan jika pelaksanaan program kerja di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sebagian besar belum dapat diselesaikan secara optimal, sehingga berdampak pada penurunan kinerja organisasi yang dilihat dari menurunnya penilaian kinerja.

Fenomena penurunan kinerja tersebut juga terjadi karena pemberdayaan yang dilakukan oleh Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini mengingat di tahun 2020 muncul Pandemi Covid-19 sehingga menjadi penghambat bagi ASN dalam bekerja, dan membuat mereka tidak mampu bekerja secara optimal. Pemberdayaan yang kurang optimal

juga menjadikan kompetensi yang dimiliki pegawai tidak dapat mengalami suatu peningkatan, sedangkan di tahun 2020 setiap pekerjaan yang dilakukan berbasis teknologi, sedangkan masih banyak pegawai yang belum mampu menguasai teknologi yang digunakan sehingga kinerjanya kurang optimal. Permasalahan lainnya adalah kurangnya pembelajaran yang dilakukan dalam organisasi, mengingat adanya pandemi tersebut membuat adanya pembatasan program kegiatan dalam Kecamatan Semarang Tengah. Hal ini telah membuat ASN pada Kecamatan Semarang Tengah tidak mampu mengembangkan kemampuan dan juga kualitas kerja yang dimiliki sehingga kemampuan yang dimiliki tidak dapat berkembang, sehingga akhirnya akan berdampak pada kinerja yang menurun. Oleh sebab itu, penting bagi Kecamatan Semarang Tengah untuk meningkatkan pemberdayaan dan pembelajaran dalam organisasi, agar capaian kinerja di tahun 2021 tidak akan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2020.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Pemberdayaan Pegawai dan Pembelajaran Organisasi Pada Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, menunjukkan bahwa adanya fenomena *research gap* yang ditunjukkan dari perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh pemberdayaan pegawai serta pembelajaran organisasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai serta pengaruh yang tidak signifikan. Permasalahan lainnya

ditunjukkan dari adanya penurunan penilaian kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat dari dimana masih banyak penilaian kinerja yang belum mencapai target serta mengalami penurunan nilai sehingga perlu dilakukan peningkatan melalui pemberdayaan pegawai dan juga pembelajaran organisasi, sehingga dengan adanya kedua variabel tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai di tahun 2021.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut di atas, maka dapat dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian, sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Tengah?
2. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Tengah?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini diantaranya adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Tengah.
2. Untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Tengah.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dari Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

2) Dari Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh pemberdayaan pegawai dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai.

b. Bagi Instansi

Instansi diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat digunakan sebagai bahan dalam penyusunan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian yang sejenis dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang pimpinan memiliki tugas utama untuk membimbing bawahan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, termasuk juga memikirkan bagaimana memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Potensi yang dimiliki oleh SDM akan menjadi aset yang dapat berfungsi sebagai modal nonmateri dalam suatu organisasi, dan juga dapat dijadikan potensi nyata baik fisik maupun non fisik untuk mewujudkan eksistensi dari organisasi tersebut. Oleh sebab itu, SDM yang merupakan aset penting dan memiliki peran sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas organisasi sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen SDM (Nawawi, 2016).

Manajemen SDM sebagai ilmu atau seni yang mengatur hubungan maupun peran dari tenaga kerja sehingga dapat lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan (Hasibuan, 2016). Manajemen SDM ialah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan serta peran dari sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, serta dapat digunakan secara maksimal sehingga akan dapat tercapai tujuan dari organisasi, karyawan, serta masyarakat secara lebih maksimal (Bintoro & Daryanto, 2017).

Manajemen SDM merupakan suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta memberi pengawasan pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan juga

pemisahan tenaga kerja untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Manajemen SDM ialah suatu bentuk pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, serta manajemen pengorganisasian sumber daya (Hamali, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan Manajemen SDM adalah suatu cara atau proses pendekatan strategis yang mengatur hubungan serta peran serta yang dimiliki sehingga fungsi-fungsi manajemen mulai dari proses perencanaan, perekrutan, pengorganisasian, pengawasan pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan juga pemisahan tenaga kerja sehingga akan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dari organisasi, karyawan, serta masyarakat secara maksimal.

2.1.2. Kinerja Pegawai

Kinerja menjadi faktor penting untuk mengetahui hasil kerja dari seorang pegawai sehingga dapat menjadi indikator dari tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai juga dapat menjadi faktor penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Kinerja umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga menghasilkan kerja yang baik.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam

menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016). Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Mahsun, 2016).

Kinerja pegawai adalah pencapaian atau prestasi seorang pegawai berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja ialah hasil kerja yang telah didapatkan seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggungjawab dari masing-masing sebagai suatu upaya tercapainya tujuan organisasi secara legal atau tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika yang ada (Afandi, 2018). Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyatakan kinerja PNS merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kinerja pegawai adalah capaian hasil kerja yang dari seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan wewenang serta tanggungjawab dari masing-masing unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang diberikan dalam suatu periode tertentu sehingga dapat mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Penilaian kinerja kepada seorang pegawai juga dapat bermanfaat untuk kepentingan yang lebih luas, diantaranya seperti (Wibowo, 2017):

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan dorongan untuk proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di masa depan.
2. Evaluasi rencana, apabila pada saat penilaian hasil yang diperoleh belum sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melaksanakan penilaian bagaimana keadaan lingkungan yang dihadapi pada saat proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melaksanakan penilaian apa ada kendala pada saat proses pelaksanaan kinerja. Apa mekanisme kerja yang berjalan sudah seperti diharapkan, apa masih terdapat masalah dalam kepemimpinan serta hubungan antar individu pada organisasi tersebut.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, melihat apa penilaian kinerja sudah dilakukan sesuai dengan ketentuan, apa sistem evaluasi dan pelatihan sudah berjalan dengan baik, serta cara yang digunakan sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, jika masih ada penyimpangan, maka dilakukan pencarian faktor penyebabnya dan berupaya untuk memperbaiki pada saat berikutnya.

Werther dan Davis mengungkapkan bahwa ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja, diantaranya (Suwatno & Priansa, 2016):

1. Untuk mengharuskan seorang karyawan serta manajer dalam mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Untuk membantu bagi setiap pengambil keputusan untuk menentukan siapa-siapa yang dapat menerima kenaikan gaji ataupun sebaliknya.
3. Untuk menentukan promosi, mutasi, dan penurunan pangkat.
4. Untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan juga pengembangan untuk seorang karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Untuk membantu dalam menentukan jenis maupun potensi dari suatu karier yang dapat dicapai.
6. Untuk memengaruhi proses mendapatkan karyawan.
7. Untuk membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi.
8. Untuk menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, dan setiap karyawan memiliki hak sama dalam kesempatan untuk promosi, juga penurunan pangkat atau jabatan.
9. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak nampak, akan tetapi juga ikut memengaruhi dan akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. Untuk memberikan umpan balik bagi urusan mengenai karyawan dalam kantor maupun bagi karyawan itu sendiri.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Widodo, 2015):

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi, sikap mental, dan kondisi fisik.

2. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
2. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut (Mangkunegara, 2017) :

1. Faktor Kemampuan.

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan nyata (*skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan dapat meningkatkan kemajuan organisasi.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Robbins & Judge, 2015):

1. Kualitas kerja, berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan.

2. Kuantitas kerja, berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, berkaitan dengan tingkat pekerjaan diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta emaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, berkaitan dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, berkaitan dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya masing-masing.

2.1.3. Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan berasal dari kata daya yang mengandung arti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak. Adanya tambahan awalan ber, menjadi “berdaya” yang memiliki arti berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, memiliki akal/cara dan sebagainya untuk mengatasi sesuatu. Pemberdayaan sebagai suatu proses membantu orang lain untuk mengambil keputusan untuk membuat tindakan untuk diri mereka atau organisasi sesuai kemampuan mereka dalam segala faktor untuk mempengaruhi hasil kerja (Habeahan & Khardalin, 2020).

Pemberdayaan merupakan otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain dan mampu membuat keputusan serta memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan (Luthans, 2014). Pemberdayaan berarti mendelegasikan otoritas untuk mengambil suatu keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan untuk individu dan tim (Yukl, 2015). Parmeter menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan hasil dari suatu

proses yang mengungkapkan kecocokan antara kompetensi, dan motivasi pada tingkat yang diharapkan dari wewenang dan tanggung jawab di dalam lingkungan kerja (Rasjid & Maramis, 2017).

Khan menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen (Suwatno & Priansa, 2016). Mulyadi menjelaskan bahwa pemberdayaan aparatur pemerintahan merupakan tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk menjadikan pegawai berdaya di dalam melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan, melalui penyediaan teknologi untuk memperoleh informasi yang berkualitas pendidikan dan pelatihan dan dukungan pimpinan bagi pegawai (Rasjid & Maramis, 2017). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan, memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen (Sedarmayanti, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan pemberdayaan pegawai merupakan suatu proses atau strategi yang dilakukan pimpinan agar dapat memperbaiki kemampuan dan kualitas pegawai yang dapat menguasai dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap pegawai yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan pegawai mencapai kinerja yang lebih tinggi di masa depan.

Berbagai macam Aspek/komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan SDM, antara lain (Sedarmayanti, 2017):

1. Kemampuan karyawan, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku.
2. Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan jabatan dalam suatu organisasi, artinya karyawan yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.
3. Kewenangan yang jelas
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas
5. Kepercayaan terhadap karyawan
6. Dukungan terhadap karyawan
7. Kepemimpinan
8. Motivasi

Ada beberapa tujuan dari adanya pemberdayaan Sumber Daya Manusia, antara lain meliputi (Kadarisman, 2017):

1. Memiliki/mempunyai kemampuan (*competency*)
2. Memiliki wewenang yang jelas
3. Memiliki tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel.

Beberapa manfaat dari adanya pemberdayaan Sumber Daya Manusia, antara lain meliputi (Sedarmayanti, 2017):

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang untuk mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan perlunya untuk dilakukan suatu pemberdayaan oleh organisasi, antara lain (Wibowo, 2017):

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk menjawab tantangan kompetisi.
2. Inovasi teknologi yang begitu cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan atau memnfaatkan teknologi tersebut dengan sebaik mungkin.
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang tinggi dan nilai yang lebih baik mengakibatkan organisasi perlu untuk memberdayakan orang lain untuk menemukan cara inovatif.
4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Menurut Stewart dalam (Kadarisman, 2017) pegawai harus diberikan beberapa kemungkinan untuk dapat mengembangkan kemampuannya yaitu:

1. Mengembangkan visi bersama (*Envision*)

Adanya visi yang sama, seluruh pegawai mengetahui secara tepat ke mana organisasi ini akan melangkah.

2. Mendidik pegawai (*Educate*)

Pegawai perlu diberikan pendidikan. Pendidikan di sini lebih bersifat teoritis dan filosofi, dengan tujuan sebagai pembelajaran.

3. Meniadakan rintangan-rintangan (*Eliminate*)

Berikut dikemukakan bahwa pimpinan yang memberdayakan SDM-nya harus meniadakan atau meminimalisasi segala hambatan atau rintangan yang menghadang upaya pemberdayaan yang akan dan sedang dibangun tersebut.

4. Menyatakan keinginan (*Express*)

Dinyatakan bahwa dalam pemberdayaan yang berusaha mengungkapkan keinginan-keinginan SDM antara lain tentang apa yang menjadi tujuan SDM atau manfaat-manfaat apa yang diperoleh SDM jika mereka bekerja dengan profesionalisme yang tinggi dan lain-lain.

5. Memberikan motivasi (*Motivation*)

Letak pentingnya pemberian motivasi kepada para SDM, agar mereka tetap dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

6. Memberi perlengkapan (*Equip*)

Memberdayakan pegawai adalah dengan memberikan perlengkapan yang mencukupi, yaitu setiap benda atau alat yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas.

7. Melakukan evaluasi (*Evaluation*)

Merupakan kegiatan menilai hasil kerja (output) dari pegawai baik dari segi kuantitas dan kemampuannya dalam pelaksanaan pekerjaan apakah sudah sesuai dengan tujuan organisasi.

8. Mengharapkan keberhasilan dan permasalahan (*Expect*)

Pemberdayaan pegawai yang dilakukan dengan selalu mengharapkan tercapai keberhasilan dan permasalahan yang mungkin muncul dalam praktik pelaksanaan pekerjaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur pemberdayaan pegawai dalam penelitian ini menurut Kuo et al., yang dikutip oleh (Widayanti & Sariyathi, 2016), antara lain:

1. *Meaning*, mengacu pada sejauh mana pegawai memiliki rasa tujuan atau hubungan pribadi tentang pekerjaannya.
2. *Competence*, mengacu pada sejauh mana pegawai percaya bahwa ia memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
3. *Self-determination*, mengacu pada sejauh mana pegawai memiliki rasa kebebasan tentang bagaimana individu melakukan pekerjaannya di dalam organisasi.
4. *Impact*, mengacu pada sejauh mana pegawai percaya bahwa mereka dapat memengaruhi sistem organisasi dimana mereka bekerja.

2.1.4. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran (*learning*) mendorong perubahan dalam perilaku seseorang yang timbul dari pengalaman. Sebagian besar perilaku manusia adalah dari proses belajar, meskipun sebagian besar pembelajaran itu tidak disengaja. Pembelajaran dihasilkan melalui interaksi dorongan, rangsangan, pertanda, respon, dan juga penguatan. Belajar dapat diartikan sebagai perubahan-perubahan perilaku yang

terjadi sebagai hasil akibat dari adanya pengalaman. Pentingnya proses belajar dilakukan karena belajar adalah hal yang dapat menyalurkan dan mendukung perilaku seseorang.

Pembelajaran adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan, dan prosedur yang saling mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran (Hamalik, 2013). Pembelajaran merupakan suatu proses yang artinya terus menerus berkembang dan berubah karena adanya pengetahuan yang diperoleh (yang mungkin di dapat dari membaca, diskusi, pengamatan, dan dari cara berpikir) atau dari pengalaman yang dialami sendiri (Schiffman & Kanuk, 2014). Pembelajaran merupakan setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman (Robbins & Judge, 2015).

Pembelajaran organisasi sebagai sesuatu baru yang terkadang masih sering disalahtafsirkan hanya sebagai upaya-upaya pelatihan maupun pengembangan kemampuan organisasi dan karyawan. Suatu organisasi pembelajaran sebenarnya membawa misi dimana pembelajaran yang dilakukan lebih pada merubah hakikat manusia atau individu karyawan untuk menyadari potensi yang dimilikinya. Satu pembelajaran yang berkesinambungan sebagai inti dari organisasi pembelajaran, selain itu harus dapat melihat ke dalam dirinya (Luthans, 2014).

Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses belajar didalam organisasi dimana organisasi berubah atau memodifikasi model mental atau cara berpikir, aturan, proses dan pengetahuan mereka untuk meningkatkan kinerja (Basten & Haamann, 2018). Pembelajaran organisasi ialah suatu peningkatan kemampuan

dan produktivitas yang didapat melalui pengembangan yang berkelanjutan di dalam organisasi (Günbayi & Sorm, 2019). Senge menjelaskan pembelajaran organisasi merupakan suatu perilaku seseorang dimana orang tersebut secara terus menerus mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Astuti & Al-Fansury, 2020).

Pembelajaran organisasi merupakan proses kegiatan pembelajaran bersama dengan berbagi pikiran dan tindakan yang dipengaruhi dan didasarkan pada iklim didalam organisasi tersebut (Vera dan Crossan dalam (Srimulatsih, 2021)). Garvin menjelaskan pembelajaran organisasi merupakan suatu keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan juga membagi pengetahuan dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya (Wardani et al., 2021).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan pembelajaran organisasi merupakan suatu proses kegiatan pembelajaran bersama dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri dengan memodifikasi model mental, cara berfikir dan perilakunya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Tujuan pembelajaran organisasi menurut Mark Dodgson yang dikutip oleh (Basten & Haamann, 2018), adalah sebagai berikut:

1. Untuk berhasil beradaptasi dengan perubahan lingkungan
2. Untuk menyesuaikan dengan kondisi tidak menentu
3. Untuk meningkatkan efisiensi.

Ada beberapa proses pembelajaran organisasi yang dikemukakan oleh (McShane & Glinow, 2012), antara lain:

1. Akuisisi pengetahuan, hal ini termasuk menggali informasi dan ide dari lingkungan eksternal serta melalui wawasan.
2. Berbagi pengetahuan, aspek pembelajaran organisasi ini adalah melibatkan diri untuk membagi pengetahuan kepada orang lain di seluruh organisasi.
3. Penggunaan pengetahuan, keunggulan kompetitif dari pengetahuan yaitu menerapkannya untuk menambah nilai organisasi dan stakeholders.
4. Penyimpanan pengetahuan, Pproses tersebut mencakup cara apapun dari pengetahuan disimpan untuk dilakukan dikemudian hari.

Menurut Marquardt dalam (Srimulatsih, 2021) terdapat 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sistem berpikir merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah pola pikir entitas atau individu dalam organisasi secara efektif.
2. Model mental merupakan asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pemahaman terhadap dunia luar dan bagaimana seseorang mengambil keputusan. Sebagai contoh yaitu bagaimana dampak model mental belajar atau bekerja terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada keadaan dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
3. Keahlian personal mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar yang dapat menciptakan keahlian dan mengaplikasikannya ke dalam organisasi.

4. Kerjasama tim merupakan proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran.
5. Keahlian membagi visi bersama merupakan keahlian agar setiap entitas dalam organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang sama dan membangun berkembangnya komitmen bersama.
6. Dialog merupakan kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara entitas organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu serta kemampuan untuk saling mendengar dan tidak berpegang terhadap pandangannya sendiri.

Indikator pembelajaran yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari penelitian (Hadi et al., 2018), antara lain :

1. Keunggulan pribadi, adalah kemampuan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan paradigma bisnis.
2. Model mental, adalah suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul sehingga karyawan bisa bekerja dengan cepat.
3. Berbagi visi, adalah komitmen karyawan untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan.
4. Pembelajaran atau kerjasama tim, adalah kemampuan dan motivasi karyawan untuk belajar secara adaptif, generatif dan berkesinambungan sehingga pembelajaran organisasi akan semakin cepat tercapai.

5. Sistem berfikir, adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara sinergis untuk menghasilkan kinerja yang optimal

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian selanjutnya. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Rasjid & Maramis, 2017) Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Politeknik Negeri Manado	Independen: Pemberdayaan pegawai (X1) dan Kepuasan kerja (X2) Dependen: Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	(Arifudin et al., 2018) Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke	Independen: Pemberdayaan pegawai (X1) dan Budaya organisasi (X2) Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Kepuasan kerja	Analisis Jalur	1. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	(Hadi et al., 2018) Pengaruh Budaya dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram	Independen: Budaya organisasi (X1) dan Pembelajaran organisasi (X2) Dependen: Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	(Charli et al., 2019) Pengaruh Pembinaan Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Padang	Independen: Pembinaan pegawai (X1), Pengembangan pegawai (X2), dan Pemberdayaan pegawai (X3) Dependen: Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pembinaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Pengembangan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	(Fitria & Bindarto, 2019) Pengaruh Pemberdayaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Kabupaten Konawe	Independen: Pemberdayaan pegawai (X1) dan Keterlibatan kerja (X2) Dependen: Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	(Aslichatin, 2020) Pengaruh Pemberdayaan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Semarang	Independen: Pemberdayaan pegawai (X1), Komunikasi (X2), dan Lingkungan kerja (X3) Dependen: Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	(Astuti & Al-Fansury, 2020) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan <i>Organizational Learning</i> terhadap Kinerja Individu Melalui Inovasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)	Dependen: <i>Knowledge management</i> (X1) dan Pembelajaran organisasi (X2) Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Inovasi	Analisis	1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi 2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	(Habeahan & Khardalin, 2020) Pengaruh Pemberdayaan SDM, Perencanaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Labuhan Batu Selatan	Independen: Pemberdayaan SDM (X1), Perencanaan (X2), dan Komitmen organisasi (X3) Dependen: Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pemberdayaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
9	(Mohamad & Nawawi, 2020) Pengaruh Organizational Learning , Organizational Commitment dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance di Jakarta	Independen: Pembelajaran organisasi (X1), Komitmen organisasi (X2), dan Kepuasan kerja (X3) Dependen: Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	(Srimulatsih, 2021) Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hutaeen Pekanbaru	Independen: Pembelajaran organisasi Dependen: Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	(Wardani et al., 2021) Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Kemampuan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Manajemen Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ngawi)	Dependen: Pembelajaran organisasi (X1) dan Teknologi informasi (X2) Dependen: Kinerja Pegawai Intervening: Manajemen Pengetahuan	Analisis Jalur	1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan 2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
12	(Wiyana & Sriathi, 2021) The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at PT . Agung Jaya Internasional)	Independen: Pembelajaran organisasi Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Disarikan dari berbagai penelitian, 2021.

2.3. Kerangka Pemikiran dan Rumusan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pemberdayaan pegawai sebagai proses yang dilakukan pimpinan agar dapat memperbaiki kemampuan dan kualitas pegawai yang dapat menguasai dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap pegawai yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan pegawai mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemberdayaan untuk seorang pegawai menjadi hal penting dilakukan, terutama untuk meningkatkan kapasitas atau kemampuan dari pegawai tersebut, sehingga kapasitas secara fungsional maupun secara konseptual. Oleh sebab itu, dengan adanya peningkatan kapasitas dan kemampuan akan membuat pegawai tersebut lebih menguasai dan mampu melaksanakan setiap tugas dengan baik, sehingga secara langsung akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerjanya.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Rasjid & Maramis (2017) yang menyatakan dengan adanya pemberdayaan pegawai telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Charli et al., (2019) yang menyatakan pemberdayaan pegawai memberikan pengaruh yang positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Fitria & Bindarto (2019) menyatakan dengan semakin tinggi pemberdayaan pegawai akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Aslichatin (2020) dan Habeahan & Khardalin (2020) menyatakan jika pemberdayaan pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pembelajaran organisasi sebagai proses kegiatan pembelajaran bersama dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri dengan memodifikasi model mental, cara berfikir dan perilakunya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pegawai menjadi aset penting dalam organisasi, yang menentukan baik atau tidaknya organisasi tersebut dalam menjalankan tujuannya, sehingga penting bagi organisasi tersebut untuk menambah pengetahuan dari pegawai tersebut. Pembelajaran organisasi juga memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja pegawai, hal ini karena pembelajaran proses dalam organisasi dapat menambah pengetahuan dan wawasan pegawainya yang secara langsung akan berdampak pada peningkatan kerjanya.

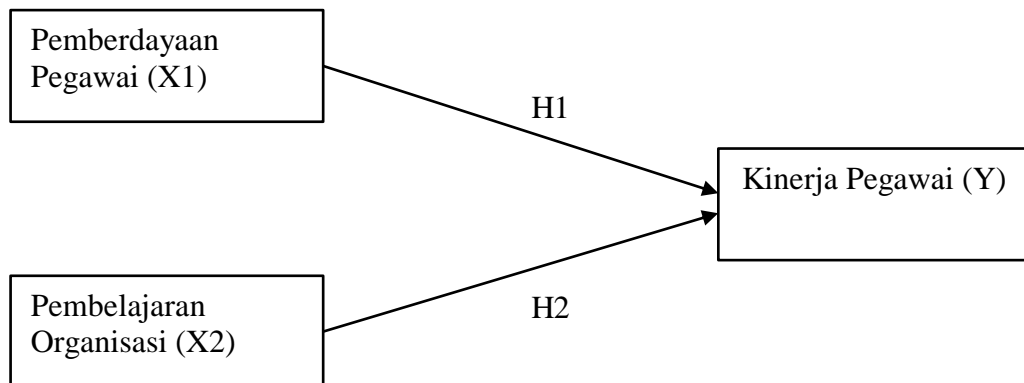
Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Hadi et al., (2018) yang menyatakan dengan adanya pembelajaran organisasi akan memberi dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Mohamad & Nawawi (2020) menyatakan dengan adanya peningkatan pembelajaran organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Srimulatsih (2021) juga menyatakan dengan semakin meningkat pembelajaran organisasi akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Wardani et al., (2021) dan Wiyana & Sriathi (2021) yang menyatakan dengan adanya pembelajaran organisasi akan memberikan pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, memberikan gambaran bahwa pemberdayaan pegawai dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga gambar kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian karena sebagai suatu populasi kelompok subjek baiknya memiliki karakteristik yang sama (Azwar, 2016). Populasi merupakan generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kecamatan Semarang Tengah dengan jumlah 108 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian (Azwar, 2016). Definisi lain dari sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Jumlah sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan dengan Rumus Slovin, mengingat jumlah populasi sudah diketahui secara pasti. Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{108}{1 + 108 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{108}{1,27}$$

$n = 85,03$. Dibulatkan menjadi 85 responden

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi (108)

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (5%).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Khususnya menggunakan *simple random sampling*, dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2017).

3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Variabel merupakan *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional merupakan penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2016). Adapun variabel penelitian yang digunakan antara lain:

1. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen (bebas) merupakan suatu tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel independen yang digunakan yaitu:

1) Pemberdayaan Pegawai (X_1)

Yaitu suatu proses atau strategi yang dilakukan pimpinan agar dapat memperbaiki kemampuan dan kualitas pegawai yang dapat menguasai dan

memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap pegawai yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan pegawai mencapai kinerja yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pembelajaran Organisasi (X_2)

Yaitu suatu proses kegiatan pembelajaran bersama dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri dengan memodifikasi model mental, cara berfikir dan perilakunya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen (terikat) merupakan suatu tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen juga disebut sebagai variabel akibat. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Keputusan pembelian (Y) yaitu capaian hasil kerja yang dari seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan wewenang serta tanggungjawab dari masing-masing unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang diberikan dalam suatu periode tertentu sehingga dapat mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka, variabel penelitian dan pengukuran variabelnya dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah:

Tabel 4.
Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Pemberdayaan Pegawai (X_1)	Suatu proses atau strategi yang dilakukan pimpinan agar dapat memperbaiki kemampuan dan kualitas pegawai yang dapat menguasai dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap pegawai yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan pegawai mencapai kinerja yang lebih tinggi di masa depan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Meaning</i> 2. <i>Competence</i> 3. <i>Self-determination</i> 4. <i>Impact</i>
2.	Pembelajaran Organisasi (X_2)	Suatu proses kegiatan pembelajaran bersama dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mengembangkan dan memperluas kemampuan dan kapasitas diri dengan memodifikasi model mental, cara berfikir dan perilakunya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diinginkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keunggulan pribadi 2. Model mental 3. Berbagi visi 4. Pembelajaran atau kerjasama tim 5. Sistem berfikir
3	Kinerja Pegawai (Y)	Capaian hasil kerja yang dari seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan wewenang serta tanggungjawab dari masing-masing unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang diberikan dalam suatu periode tertentu sehingga dapat mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketetapan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data akan digunakan melalui cara sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Data primer dikumpulkan dengan melalui kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017). Dalam kuesioner ada beberapa

tipe yang digunakan antara lain tipe tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup membantu responden menjawab dengan cepat karena jawabannya sudah terdapat dalam angket, sedangkan untuk pertanyaan terbuka bertujuan untuk memberikan kebebasan responden untuk menjawab.

Dalam penelitian ini kuesioner yang diberikan berbentuk pernyataan tertutup atau terstruktur di mana di dalam kuesioner tersebut menyajikan sebuah pernyataan yang harus ditanggapi oleh responden secara terstruktur mengenai tanggapan yang telah diberikan. Data kuesioner ditentukan menggunakan Skala *Likert* yaitu skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur (Sugiyono, 2017). Skala *Likert* dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 5.
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2017.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Metode untuk memperoleh data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi pustaka, yaitu dengan menelaah bahan-bahan pustaka seperti buku-buku yang memuat teori-teori, karya ilmiah atau jurnal penelitian dan bahan lain yang relevan dengan

penelitian. Data sekunder dapat berupa laporan, buku, artikel, jurnal dan informasi lainnya yang mempunyai hubungan dan relevan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

3.4. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui kualitas dari data primer yang sudah dikumpulkan melalui kuesioner tersebut. Uji instrumen yang digunakan diantaranya adalah:

3.4.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Untuk menguji validitas suatu instrumen dengan cara melakukan korelasi yang disebut dengan korelasi *Product Moment Pearson*, yang membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid. Pengujian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 24.0.

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur

reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) $\geq 0,70$.

3.5. Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian

3.5.1. Deskriptif Hasil Penelitian

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Alat yang digunakan untuk mengetahui deskripsi hasil penelitian adalah menggunakan tabel distribusi frekuensi relatif /presentase. Analisis deskriptif untuk mengetahui responden penelitian dan tanggapan variabel penelitian. Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta masa kerja. Sedangkan analisis deskriptif variabel mendeskripsikan mengenai tanggapan responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel Pemberdayaan pegawai, Pembelajaran organisasi, serta Kinerja pegawai.

3.5.2. Hasil Analisis Penelitian

3.5.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan (pengaruh) antara variabel independen (Ghozali, 2016). Bentuk persamaan regresi linier yang dituliskan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai

- a : Konstanta
- b₁, dan b₂ : Besaran koefisien regresi masing-masing variabel
- X₁ : Pemberdayaan pegawai
- X₂ : Pembelajaran organisasi
- e : error

3.5.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji bilamana dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki data yang terdistribusi normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan uji statistik, yaitu dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pengambilan kesimpulan dari uji normalitas data adalah sebagai berikut:

- a) Jika $p < 0,05$; maka distribusi data tidak normal
- b) Jika $p > 0,05$; maka distribusi data normal

3.5.2.3. Uji Asumsi Klasik

Agar mendapatkan regresi yang baik harus memenuhi uji asumsi-asumsi yang disyaratkan, diantaranya adalah:

1. Uji Multikolinieritas

Uji ini multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji bilamana dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2016). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai VIF < 10 dan nilai

tolerance > 0,10, maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas, dan berlaku sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2016). Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara uji statistik yaitu menggunakan uji glejser. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai p signifikansi > 0,05; maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika nilai p signifikansi < 0,05; maka terjadi heteroskedastisitas.

3.5.2.4. Uji Goodness of Fit

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari Goodness of fitnya. Dalam penelitian ini, uji model yang digunakan yaitu:

1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi sebagai alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen sangat terbatas, sebaliknya jika nilai koefisien yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016)..

2. Uji Statistik F

Pada dasarnya uji ini digunakan untuk menguji model regresi tersebut baik atau tidak. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai $p\text{-value} < 0,5$; artinya bahwa model regresi signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.
- b. Jika nilai $p\text{-value} > 0,5$; artinya bahwa model regresi tidak signifikan dan tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.

3.5.2.5. Uji Hipotesis (Uji Statistik t)

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Pada dasarnya uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Dengan pengambilan keputusan sebagai berikut dengan cara:

1. Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, yaitu:
 - 1) Jika nilai t hitung $> t$ tabel, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - 2) Jika nilai t hitung $< t$ tabel, maka hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Artinya tidak ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Membandingkan nilai signifikansi dengan 0,05, yaitu:
 - 1) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Ada pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - 2) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis alternatif (H_a) tidak diterima. Tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Arifudin, A., Brasit, N., & Parawansa, D. A. . (2018). Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(3), 15–36.
- Aslichatin. (2020). Pengaruh Pemberdayaan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Semarang. *BISECER (Business Economic ...)*, 3(1), 14–26. <http://ejournal.undaris.ac.id/index.php/biceser/article/view/157>
- Astuti, R. J., & Al-Fansury, M. Q. (2020). Pengaruh Knowledge Management dan Organizational Learning terhadap Kinerja Individu Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). *Naskah Publikasi*, 1(1), 1–25.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Charli, C. O., Ilona, D., & Pratiwi, H. (2019). Pengaruh Pembinaan Pegawai, Pengembangan Pegawai, dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Padang. *Jurnal SiNMag* 4, 3(1), 231–240. <http://repository.upiypk.ac.id/id/eprint/2901>
- Fitria, & Bindarto. (2019). Pengaruh Pemberdayaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Kabupaten Konawe. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 236–247.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Cetakan VI)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Günbayaı, I., & Sorm, S. (2019). Paradigms in Guiding Management Approaches and Theories: Classical, Neoclassical, Modern and Postmodern Theories. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*,

10(2), 39–55.
http://www.ijonte.org/FileUpload/ks63207/File/ijonte_2019.2.complete.pdf#page=46

Habeahan, H. P., & Khardalin. (2020). Pengaruh Pemberdayaan SDM, Perencanaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *Tijarah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(20), 21–30.
<https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/tjh/article/view/2742>

Hadi, H. K., Juniawati, T., & Siswanto, T. (2018). Pengaruh Budaya dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nav Jaya Mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif: Media Informasi Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(2), 209–224.

Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Hamalik, O. (2013). *Proses Belajar Mengajar*. PT. Bumi Aksara.

Harnyoto, Sawitri, D., & Naser, J. A. (2020). Analisis Remunerasi, Self Efficacy, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil Politeknik Angkatan Darat di Malang. *Journal Of Economics and Management*, 21(1), 57–67.

Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara.

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). BPFE-Yogyakarta.

Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.

Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.

Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.

Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Dua.). CV. Alfabeta.

- McShane, S. L., & Glinow, M. ann Von. (2012). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. The McGraw-Hill Company.
- Mohamad, R., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh Organizational Learning , Organizational Commitment dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *II*(4), 1060–1069.
- Natili, S. M. (2018). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara. *Katalogis*, *6*(5), 158–173.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Nurwahidah, Nongkeng, H., & Budiman. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. *YUME : Journal of Management*, *1*(1), 25–43.
- Putra, D. D., Rifdan, & Umar, F. (2017). Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Kelurahan Mallawa Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru. *Jurnal Tommalebi*, *IV*(4), 79–91. <http://ojs.unm.ac.id/tomalebbi/article/download/6739/3850>
- Rasjid, E., & Maramis, D. . R. S. (2017). Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Politeknik Negeri Manado. *Prosiding Sentrinov Tahun 2017, Issn: 2477 – 2097*, *3*(1), 72–83.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. L. (2014). *Perilaku Konsumen*. Indeks.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Srimulatsih, M. (2021). Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hutaeen Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, *12*(2), 167–174.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

- Wardani, N. A., Hidayah, S., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Kemampuan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Manajemen Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ngawi). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 28(50), 69–82.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Perasada.
- Widayanti, K. S., & Sariyathi, N. K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pada CV. Akar Daya Mandiri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11), 7022–7049.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wiyana, I. K. D., & Sriathi, A. A. A. (2021). The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at PT . Agung Jaya Internasional). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 631–636.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (Seventh Ed). PT. Indeks.