

**PEMBELAJARAN ORGANISASI, KOMPETENSI SUMBER DAYA  
MANUSIA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PEGAWAI BADAN  
PENGELOLAAN KEUANGAN PENDAPATAN DAN ASET DAERAH  
KABUPATEN BATANG)**

**Puji Hartono**

Program Studi Magister Manajemen , Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas 17

Agustus 1945 Semarang, Indonesia

Email : [PujiHartono@gmail.com](mailto:PujiHartono@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *learning* organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini menguji pengaruh variabel intervening kepuasan kerja pada hubungan pengaruh *learning* organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji variabel tersebut, obyek yang digunakan adalah pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Batang sejumlah 135 orang pegawai. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning* organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian juga pengujian hubungan tidak langsung *learning* organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan hasil pengaruh positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** pembelajaran organisasi, kompetensi sumber daya manusia, kepuasan kerja, kinerja pegawai

---

## **PENDAHULUAN**

Manusia merupakan salah satu unsur pokok dari setiap organisasi. Mengingat pentingnya faktor manusia dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi, baik di instansi pemerintah maupun swasta perlu mendapat perhatian yang serius. Sumber daya manusia dapat memberikan keuntungan dan mempertahankan perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan. Pernyataan ini di dukung oleh Sutrisno (2009) bahwa SDM adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Untuk keberhasilan visi dan misi sebuah instansi diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan kerja yang tinggi. Karena pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang mempunyai akal, pikiran, pengetahuan dan kemampuan, apabila suatu organisasi tidak mempunyai sumber daya manusia yang handal dan memadai maka sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta tujuan dan misi yang ingin diwujudkan, baik organisasi yang bersifat profit maupun non profit. (*Civil Service College*, 1997).

Sumber daya manusia PNS sebagai penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya semakin dituntut profesionalismenya dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, agar mampu menghadirkan pelayanan prima kepada masyarakat, serta mendorong terwujudnya birokrasi yang produktif, efisien, dan bebas dari KKN sebagaimana agenda Reformasi Birokrasi.

Dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai negeri, agar menghasilkan pegawai negeri yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya komitmen dan kemampuan kerja yang baik. Kinerja pegawai juga tidak lepas dari kepuasan kerja yang diperoleh pegawai. Apabila seorang pegawai memperoleh kepuasan dalam bekerja maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi untuk mencapai keberhasilan dalam karir pengabdian yang pada akhirnya juga akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi pula. Kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang yang ditekuninya (Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000).

Setiap perusahaan seharusnya terdorong untuk membangun dirinya sebagai organisasi belajar, yakni suatu organisasi di mana para anggota dari suatu organisasi secara terus menerus memperluas kemampuannya untuk berkeinginan belajar dan mengembangkan potensi dirinya. Dalam hal ini pemimpin instansi/perusahaan memegang peranan penting dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki di perusahaannya.

Masalah penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang dengan melakukan analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi serta motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang.

Hasil penelitian dari peneliti terdahulu seperti (Juwarsih, 2016; Sutija, 2017), hasil penelitian mereka menghasilkan temuan bahwa variable kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja secara positif dan signifikan. Sedangkan Hasil penelitian Septiyani, Lim Sanny (2013) menunjukkan bahwa kompetensi individu terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara parsial. Anggraeni (2006) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa pengaruh organisasi pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada pendahuluan, penulis dapat mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja ?
4. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ?

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai.

5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

## KAJIAN PUSTAKA

*Learning Organization* (LO) menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi (Che Rose *et al.* 2009). Pembelajaran dapat *meningkatkan* kapabilitas intelektual staf sehingga organisasi menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar, (Watkins and Marsick, 1997). Organisasi pembelajaran memiliki keterampilan dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru, (Garvin, D.A,2000). Argyris and Schon (1996) mengatakan bahwa budaya belajar, dengan kondisi individu dalam organisasi bekerja secara bersama, memungkinkan terjadinya LO dan pengembangan pengetahuan. Konsep Argyris and Schon (1996) tentang LO menitik beratkan pada pembelajaran secara kolektif dan reflektif dan berkelanjutan dalam proses organisasi agar tercapai kinerja yang bagus.

Senge, P.M. (1999) mengembangkan konsep di atas dan melihat LO sebagai sebuah organisasi yang bekerja secara menyeluruh dimana semua orang yang terlibat bekerja bersama menciptakan solusi yang inovatif atau dengan kata lain sebuah organisasi yang senantiasa mengembangkan diri untuk menciptakan masa depan. Senge, P.M. (1999) mengusulkan lima elemen dasar LO, yaitu *system thinking* (berfikir system) merupakan kerangka konseptual yang membuat semua menjadi jelas dan dapat membantu dalam melihat bagaimana cara merubah berfikir dengan lebih efektif, *personal mastery* (keahlian pribadi), merupakan sebuah keahlian seseorang atau suatu tingkatan tertentu dari kecakapan, keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam rangka mengklarifikasi visi pribadi, *mental models* (model mental) adalah asumsi bagaimana dalam memahami dunia dalam mengambil tindakan atas suatu gambaran dari bayangan atau citra, *shared vision* (membangun visi bersama) menciptakan visi atau tujuan organisasi secara bersama-sama dengan komitmen yang kuat tanpa adanya kepentingan pribadi, *team learning* (pembelajaran tim) merupakan pola interaksi dalam tim yang saling berbagi pembicaraan dan keahlian berfikir. Sebuah organisasi akan berubah apabila individu didalamnya menjadi lebih baik menjalankan perannya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Raduan (Che Rose (2009), Wulandari Puspa Diharjo ; 2017, *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Susanto (2000) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan non rutin. Purwodarminto (1990) menyatakan bahwa kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) yang dimiliki seseorang untuk memutuskan karena kemampuan kedudukan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Sutarto (2002) mengemukakan bahwa wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih rendah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan, disamping itu pelimpahan wewenang dapat dilakukan diantara pejabat yang berkedudukan pada jenjang yang sama atau sederajat. Setiap pejabat yang diserahi tugas mempunyai tanggung jawab, agar tugasnya itu dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggung jawab adalah keharusan pada seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya segala sesuatu yang telah dibebankan kepadanya. Tanggung jawab yang demikian itu hanya dapat dipenuhi apabila pejabat yang bersangkutan memiliki kompetensi tertentu dalam bidang tugasnya.

Sedangkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, ditaati dan dikuasai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Permendiknas No. 16 tahun 2007), dibagi menjadi 4 dimensi yaitu :

1. Kompetensi pedagogik
2. Kompetensi kepribadian
3. Kompetensi sosial
4. Kompetensi profesional

Hasil penelitian dari peneliti terdahulu seperti (Juwarsih, 2016; Ester Manik, 2014; Sentot Iskandar, Enceng Juhana, 2014; Hendra Hadiwijaya, 2016; Sutija, 2017; Marsana, 2010), hasil penelitian mereka menghasilkan temuan bahwa variable kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Pekerjaannya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain). Davis (1985) mengemukakan bahwa *Job Satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Sementara Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (dalam Budiyo, 2010) mengemukakan faktor-faktor khusus dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan antara lain sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi dan hubungan dengan rekan kerja. Dixon (dalam Pearn *et al.*, 1995) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Menurut penelitian (Kunartinah, 2010; Raduan Che Rose, 2009; Rezakhi Ressa, 2015), menunjukkan bahwa *organizational learning has positive and significant impact performance*.

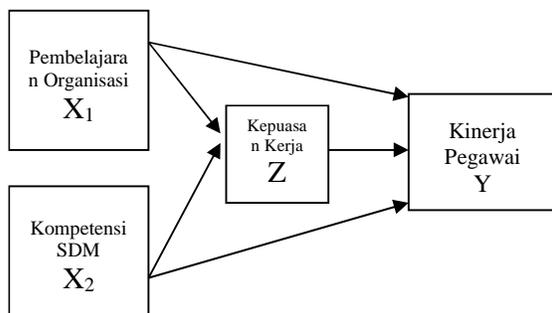
Kinerja adalah penampilan hasil kerja orang. Smith (1983) menjelaskan bahwa "*Performance is output derived from processes, human or otherwise*". (kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan hasil pelaksanaan dari suatu proses kerja seseorang). George dan Brief (1992) mendefinisikan kinerja tugas yaitu membantu rekan sekerja, fasilitasi antar pribadi meliputi tindakan yang mempunyai tujuan yang mengembangkan moral, mendorong kerjasama, menghilangkan batasan/hambatan terhadap kinerja, atau membantu rekan kerja dalam melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang berorientasi tugas mereka.

Menurut Williams & Anderson (1991) serta Mac Kenzie (1999), mengartikan kinerja sebagai suatu gabungan dari *in-role performance* dan *extra-role performance*. *In-role performance* adalah ukuran kinerja yang terkait langsung dengan pekerjaan seseorang, seperti seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan sesuai deskripsi kerja dan hasil yang dia capai. *Extra-role performance* diartikan dengan ukuran perilaku kerja yang bukan bagian deskripsi kerja, tidak terkait dengan penggajian, tetapi membuat fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Seorang pelanggan akan terpuaskan jika harapannya terpenuhi dan merasa sangat gembira jika harapannya terlampaui. Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan kualitas, dimana akan berdampak langsung pada prestasi produk. Apalagi organisasi yang bergerak di bidang jasa, menjaga kinerja karyawan merupakan salah satu cara untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Rahmat Darmawan (2015), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Demikian juga, Ayu Desi Indrawati (2013), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah fenomena masih rendahnya kinerja pegawai BPKPAD Kabupaten Batang yang mempengaruhi upaya realisasi pendapatan di Kabupaten Batang.

Fenomena tersebut dikaitkan dengan dukungan teori yaitu teori normatif dan empirisnya, maka dilakukan penstrukturan pengaruh antar variabel. Berdasarkan hal tersebut, dipandang perlu meneliti pengaruh pembelajaran organisasi, kompetensi sumber daya manusia dan kepuasan kerja pada kinerja pegawai. Penstrukturan tersebut menghasilkan hipotesis penelitian yang dituangkan dalam hubungan variabel sebagaimana gambar berikut ini :



Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- H3 : Pembelajaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H4 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang akan membuktikan pengaruh kompetensi, *organizational Pembelajaran* terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja seperti yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Menurut Sugiyono (2013:13), metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Data yang dipergunakan untuk menganalisa variable diperoleh melalui metode pengumpulan data. Sedangkan pemecahan masalah yang timbul memerlukan data-data yang berhubungan dengan objek penelitian untuk mempermudah pemecahan masalah. Data yang diperlukan dalam penelitian adalah data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data dari hasil isian kuesioner yang didapat dari responden. Data primer ini diperoleh dari penyebaran kuesioner langsung kepada para pegawai BPKPAD Kabupaten Batang. Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya berupa dokumen-dokumen dari BPKPAD Kabupaten Batang maupun dari media cetak yang berhubungan dengan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada BPKPAD Kabupaten Batang, kecuali Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan Kepala Sub Bagian dengan alasan bahwa tugas Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan Kepala Sub Bagian lebih kompleks dan spesifik apabila dibandingkan dengan jabatan fungsional umum. Data populasi dalam penelitian ini sebanyak 174 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik

yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 134 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pengambilan berdasarkan tujuan tertentu. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner (daftar pernyataan) yang diberikan kepada responden. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer.

Hasil uji validitas butir instrumen kuesioner variabel pembelajaran organisasi, kompetensi sumber daya manusia, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, setiap nilai pada hasil uji dibandingkan dengan nilai  $r$  pada tabel  $r$  dengan derajat bebas  $n-2$  dimana  $n$  adalah jumlah responden sehingga nilai yang digunakan adalah tabel  $r$  dengan derajat bebas 33 dan diperoleh nilai 0.3246. Hal ini berarti semua item pertanyaan dinyatakan valid semua, karena  $r$  hitung  $>$   $r$ -tabel (nilai  $r$ -hitung pada kolom *corecction item – Total Correlation*).

Hasil uji realibilitas pertanyaan diketahui bahwa semua nilai *Alpha* adalah lebih besar dari 0,7 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jawaban responden terhadap indikator pernyataan yang digunakan dalam variabel penelitian ini dari waktu ke waktu stabil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji regresi parsial signifikan atau tidak dapat dilihat dengan dua cara yaitu :

1. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel intervening apabila hasil sig  $<$  0,05 atau dibawah 5%. Hasil uji regresi parsial untuk kedua pengujian tersebut sebagai berikut :

Tahap 1 : Pengujian pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Z

- a. Variabel X1 Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel moderating Z Kepuasan Kerja dengan nilai sig sebesar  $0.00 < 0.05$ .
- b. Variabel X2 Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap variabel moderating Z Kepuasan Kerja karena nilai sig sebesar  $0.000 < 0.05$ .

Tahap 2 : Pengujian pengaruh variabel X1, X2 dan Z terhadap Y

- a. Variabel X1 Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai sig. sebesar  $0,00 < 0,05$ .
- b. Variabel X2 Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai sig. sebesar  $0,002 < 0,05$ .
- c. Variabel moderating Z Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai sig. sebesar  $0,032 < 0,05$ .

2. Uji t dengan menggunakan jumlah responden  $N = 35$  maka dapat diketahui t-tabel sebesar 1.689. Pengaruh variabel independen dan intervening signifikan jika t-hitung  $>$  t-tabel.

Tahap 1 : Pengujian variabel X1 dan X2 terhadap Z

- a. Variabel X1 Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel moderating Z Kepuasan Kerja dengan nilai t-hitung sebesar  $3.748 >$  t-tabel 1.689.
- b. Variabel X2 Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap variabel moderating Z Kepuasan Kerja dengan nilai t-hitung sebesar  $4.275 >$  t-tabel 1.689.

Tahap 2 : Pengujian variabel X1, X2 dan Z terhadap Y

- a. Variabel X1 Pembelajaran Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai t-hitung sebesar  $4.554 <$  t-tabel 1.689.
- b. Variabel X2 Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai t-hitung sebesar  $6.070 <$  t-tabel 1.689.

- c. Variabel Z Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dengan nilai t-hitung sebesar  $2.166 > t\text{-tabel } 1.689$ .

Analisis regresi linier digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel Pembelajaran Organisasi dan kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja pegawai.

Persamaan regresi yang terbentuk ada dua yaitu :

1.  $Z = 9.107 + 0,246X1 + 0,161X2 + e$ .

Jika X1 dan X2 adalah nol maka variabel Z akan konstan sebesar 9.107. Apabila terjadi kenaikan X1 sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan Z sebesar 0,246 ditambah konstanta dan demikian sebaliknya, jika terjadi kenaikan X2 sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan Z sebesar 0,161 ditambah konstanta, dan sebaliknya.

2.  $Y = 4.455 + 0.271X1 + 0,209X2 + 0,162Z + e$ .

Jika X1, X2 dan Z adalah nol maka variabel Y akan konstan sebesar 4.455. Apabila terjadi kenaikan X1 sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan Y sebesar 0,271 ditambah konstanta. Kenaikan X2 sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan Y sebesar 0,209 ditambah konstanta dan demikian sebaliknya, jika terjadi kenaikan Z sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan Y sebesar 0,162 ditambah konstanta, dan sebaliknya.

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis jalur menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. Berdasarkan analisis data yang dilakukan bahwa efek mediasi merupakan efek dari variabel intervening kepuasan kerja (Z) yang memediasi variabel independen pembelajaran organisasi (X1) dan kompetensi SDM (X2) terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y).

Hasil efek mediasi dijelaskan sebagai berikut :

Pembelajaran organisasi dan kompetensi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini diketahui dari pengaruh langsung baik X1 terhadap Y sebesar 0.271 serta pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z sebesar 0.039. Sehingga total pengaruhnya sebesar 0.310.

Hal ini berarti pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja lebih kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya pembelajaran organisasi mampu lebih meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

Kemudian pengaruh langsung X2 terhadap Y sebesar 0.209 serta pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z sebesar 0.029. Sehingga total pengaruhnya sebesar 0.235. Hal ini berarti pengaruh langsung kompetensi SDM terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Artinya kompetensi SDM pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan sebelumnya.

1. Hipotesis 1 : pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perhitungan statistik uji t diperoleh analisis variabel *Leader* pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai sig sebesar  $0.00 >$

- 0.05.yang artinya tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Artinya jika penerapan pembelajaran organisasi dilakukan secara baik maka mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 1 yang berbunyi pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis 2 : Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.  
Perhitungan statistik uji t diperoleh analisis variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja pengelola destinasi wisata dengan nilai sig sebesar  $0.00 > 0.05$ .yang artinya tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Artinya kompetensi SDM mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 2 yang berbunyi kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola destinasi wisata diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja.
  3. Hipotesis 3 : pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  
Perhitungan statistik uji t diperoleh analisis variabel pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Y kinerja pegawai dengan nilai sig sebesar  $0.00 < 0.05$ .yang artinya tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Artinya jika penerapan *Leader member exchange* dilakukan secara baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 3 yang berbunyi pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai.
  4. Hipotesis 4 : Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  
Perhitungan statistik uji t diperoleh analisis bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$  yang artinya tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Artinya apabila kompetensi SDM ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 4 yang berbunyi kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai.
  5. Hipotesis 5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis diatas maka pembahasan dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka hipotesis 1 pengaruh Pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja diketahui positif dan signifikan. Hal ini berarti pegawai di lingkungan BPKPAD Kabupaten Batang harus secara terus menerus meningkatkan kapasitas individu agar dapat mencapai apa yang diharapkan. Ketercapaian tujuan organisasi akan memuaskan pegawai terhadap hasil kerjanya dan hasil kerja sesama rekan kerja. Proses penerapan pembelajaran organisasi dapat dilakukan dengan melibatkan unsur instansi yang lain maupun konsultan pendamping agar lebih terarah dan berhasil. Hal tersebut sesuai dengan teori Senge, P.M. (1999) yang mengembangkan konsep LO sebagai sebuah organisasi yang bekerja secara menyeluruh dimana semua orang yang terlibat bekerja bersama menciptakan solusi yang inovatif atau dengan kata lain sebuah organisasi yang senantiasa mengembangkan diri untuk menciptakan masa depan.

Gambaran fenomena tersebut selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wulandari (2017) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka hipotesis 2 pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja diketahui positif dan signifikan. Penguasaan kompetensi pegawai BPKPAD Kabupaten Batang jelas sangat berpengaruh terhadap tujuan organisasi. Kompetensi dapat dibentuk melalui jenjang pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan yang lain. Kompetensi juga akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan profesional dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian maka semakin baik kompetensi SDM maka akan semakin memuaskan dalam bekerja.

Hal tersebut sesuai dengan Permendiknas No. 16 tahun 2007 yang menyebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, ditaati dan dikuasai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kemudian Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gambaran fenomena tersebut selaras dengan Wiarah (2014) dan Juwarsih (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **3. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka hipotesis 3 pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai diketahui positif dan signifikan. Hal ini berarti pembelajaran organisasi dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan maka akan mendorong pegawai untuk terus menerus secara kolektif melakukan belajar bersama. Belajar bersama dalam hal ini adalah mencakup keseluruhan proses pekerjaan dari mulai perencanaan sampai dengan evaluasi kegiatan. Maka penerapan pembelajaran organisasi akan mampu mendorong dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Analisis tersebut sesuai dengan teori Watkins *and* Marsick (2003) yang memandang LO sebagai sebuah system integratif yang diterapkan ditempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar. Hal tersebut berkaitan dengan teori kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997) yang mengatakan bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

Gambaran fenomena tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2017) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **4. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka hipotesis 4 pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja diketahui positif dan signifikan. Pegawai yang menguasai kompetensi dan kemudian dapat melaksanakan tugasnya secara profesional merupakan wujud ideal dari seorang pegawai. Secara nyata jelas bahwa pegawai yang kompeten akan dapat meningkatkan kinerjanya sendiri maupun kinerja organisasi. Kualifikasi pendidikan yang memadai dan sesuai formasi, tambahan bintek dan diklat niscaya akan meningkatkan kompetensinya.

Hal tersebut sesuai dengan teori kompetensi menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) dalam Lasmahadi (2002) yang mendefinisikan kompetensi sebagai aspek-aspek pribadi

dari seorang karyawan/pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup motif-motif, sifat, system nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Gambaran fenomena tersebut selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ardiana (2010) dan Posuma (2013), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka hipotesis 5 pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diketahui positif dan signifikan. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi diharapkan dapat terus meningkatkan kepuasan para pegawainya agar kinerja pegawai juga meningkat. Apabila kepuasan kerja semakin meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat, namun jika kepuasan kerja pegawai turun maka kinerja pegawai juga akan semakin turun.

Hasil tersebut sesuai dengan teori Robbins (2003) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Gambaran fenomena tersebut selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Juhana (2014) dan Hadiwijaya (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis data dan hasil pembahasan maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di BPKPAD Kabupaten Batang. Hal ini menjadi sebuah hal yang patut diterapkan di seluruh instansi Pemerintah Kabupaten Batang. Pembelajaran organisasi secara terus menerus yang dimulai dari masing-masing individu akan memperluas kapasitas dan kepuasan kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai seperti apa yang diharapkan.
2. Kompetensi SDM memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di BPKPAD Kabupaten Batang. Peningkatan kompetensi pegawai menjadi hal mutlak yang harus dilakukan oleh pemerintah maupun pegawai itu sendiri. Penguasaan kompetensi dan profesionalitas pegawai jelas akan memuaskan bagi pegawai maupun instansi. Hal ini harus menjadi perhatian pemerintah daerah karena masih kurangnya minat dan kesempatan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi pegawai dalam bentuk tugas belajar, ijin belajar maupun bintek dan pelatihan.
3. Pembelajaran organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai di lingkungan BPKPAD Kabupaten Batang dapat memulai bagaimana merubah cara berpikir, keahlian pegawai, mental birokrasi yang memahami arti melayani, visi misi membangun bersama dan pembelajaran dalam tim sehingga dapat menjadikan kinerja pegawai meningkat yang secara langsung atau tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Kompetensi SDM memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BPKPAD Kabupaten Batang harus dapat meningkatkan kompetensinya baik melalui jalur pendidikan formal maupun non formal.

Pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang belum sesuai dapat meneruskan ke strata pendidikan yang sesuai dengan tugas pokok fungsinya. Kemudian pegawai dapat diberi kesempatan dan motivasi supaya tumbuh minat untuk belajar dan berlatih melalui program peningkatan kapasitas pegawai. Hal tersebut nantinya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

5. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPKPAD Kabupaten Batang. Artinya bahwa dari hal-hal pembelajaran organisasi, penguasaan kompetensi yang memadai akan mampu membawa kepuasan kerja kepada pegawai. Timbulnya kepuasan akan mendorong dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan baik pegawai secara individu maupun secara tim organisasi.

### **Saran**

1. Sebagai saran dari hal-hal yang disampaikan diatas maka diperlukan sebuah upaya dalam penerapan pembelajaran organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Batang. Upaya tersebut antara lain dengan sosialisasi maupun pendampingan konsultan di masing-masing instansi.
2. Peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai perlu ditingkatkan dalam bentuk memperbanyak kesempatan untuk belajar dan berlatih. Kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai perlu ditambah anggarannya agar semakin luas membuka kesempatan bagi pegawai yang ingin belajar dan berlatih.
3. Perlu dilakukan upaya peningkatan motivasi dan minat pegawai untuk belajar dan berlatih sesuai tugas pokok fungsinya. Hal ini karena kebanyakan pegawai justru kurang atau tidak mau melanjutkan studi dan mengikuti bintek atau pelatihan.
4. Penelitian yang selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang mempengaruhi kinerja seperti disiplin, motivasi, kepemimpinan dan sebagainya.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Aini Qurratul, 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap A RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten;
- Anggraeni DE. 2006. Tinjauan penerapan learning organization di bank X [tesis]. Depok (ID): Universitas Indonesia;
- Ardiana, 2010, Kompetensi SDM UKM Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya;
- Ataunur Ilman, Ariyanto Eny, 2015, Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan;
- Darmawan Rahmat, 2015, Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Elnusa Tbk;
- Diharjo Puspa Wulandari, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Dan Pembelajaran Organizational terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions Karyawan;
- Febriyana Wanda, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kabepe Chakra 2015;
- Hadiwijaya Hendra, 2016, Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan;
- Indrawati Desi Ayu, 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar

- Ghozali, Imam, 2011. Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro;
- Gibson, James L et al., 2006. *Organizational ( Behavior, Structure, Processes)* Twelfth Edition. McGraw Hill
- Gibson, Ivancevich dan Donnely, 2004. Organisasi . Jakarta: PT Erlangga
- Handoko TH,. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Iskandar Sentot, Juhana Enceng, 2014, Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi;
- Juwarsih, 2016, Pengaruh Kompetensi, Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai;
- Manik Ester, Wiarah, 2014, Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramesia Di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi;
- Marsana, 2010, Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru;
- Mangkunegara. (2006). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT Refika Aditama;
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2005). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya;
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya;
- Nirmawati Rian, 2015, Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Metode Structural Equation Modeling (SEM);
- Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru;
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS;
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE;
- Posuma O. Christilia, 2013, Kompetensi, Kompensi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado;
- Ressya Rezakhi, 2015, Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi;
- Risqi Ovita Riza, 2015, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan XYZ;
- Rose Che Raduan, Kumar Naresh dan Pak Gua Ong, 2009, *The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance*;
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia;
- Robbins, P Stephen dan Coulter Mary. (2010). Manajemen. Jakarta: Erlangga

- Sekaran, U. (2000). *Reserach Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York USA: John Wiley & Sons, Inc;
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency;
- Septiyani, Sanny Lim, 2013, Analisis Pengaruh Kompetensi Individu, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Beta Setia Mega;
- Sugiyono, 2010, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Penerbit Alfabeta;
- Sutija, 2017, Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Cirebon;
- Uniati Ida Monica, 2014, *Learning Organizational*, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Efektivitas Penerapan Sistem ISO Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi UK Petra Surabaya).
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Baas, San Fransisco.