

# **EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PENENTUAN PEMENANG TENDER PROYEK DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHINYA (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tegal)**

NOOR M. MUKHTAROM  
NIM. 22211159

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng  
Email: ki.ayon.7@gmail.com

## **1. Pendahuluan**

Organisasi perangkat daerah merupakan ujung tombak bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang memiliki peranan penting sebagai pendukung dan pelaksana kebijakan pemerintah daerah. Efektivitas kebijakan Kepala Daerah dan DPRD selaku pemerintah daerah pada dasarnya terletak pada dukungan dan pelaksanaan kerja organisasi perangkat daerah. Tingkat efektivitas pemerintah daerah sangat tergantung pada hasil kinerja organisasi daerah dalam berbagai kegiatan yang berorientasi pada aktivitas pelayanan publik, aktivitas pembangunan dan aktivitas pemberdayaan pada cakupan daerah binaanya. Organisasi perangkat daerah memiliki fungsi yang cukup signifikan sebagai motor penggerak pelaksanaan dan penyelenggaraan pemerintah daerah (Khairi, 2021).

Bentuk organisasi perangkat daerah terdiri dari sekretariat, dinas, badan dan kecamatan. Sekretariat bertugas menyusun kebijakan, koordinasi, dan pelayanan administratif atas penyelenggaraan tugas perangkat daerah. Dinas bertugas melaksanakan urusan tertentu. Badan bertugas sebagai unsur penunjang urusan. Sementara kecamatan bertugas dalam rangka peningkatan koordinasi pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Model dan struktur perangkat daerah senantiasa berganti seiring dengan perubahan kebijakan hubungan kewenangan pusat dan daerah, meskipun secara umum paradigma penyeragaman pola antardaerah masih sering terjadi perubahan (Arsana, 2022).

Tingkat efektivitas organisasi perangkat daerah memiliki peran sangat penting sebagai suatu prinsip dalam penerapan penilaian kesuksesan pelaksanaan tugas pemerintah sebagai bagian dari *good governance*. Beberapa pendekatan yang digunakan untuk menentukan tingkat efektivitas organisasi perangkat daerah yakni pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem dan pendekatan pemangku kepentingan. Pendekatan tujuan menekankan pada sentral pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas. Pendekatan teori sistem menekankan pada sekumpulan elemen atau komponen sebagai sebuah sistem yang terintegrasi atau saling berhubungan. Sementara pendekatan pemangku kepentingan merujuk pada pencapaian keseimbangan antara pemenuhan kepentingan berbagai bagian sistem dengan unsur kepuasan konstituensi organisasi (Ismaya, 2021).

Fenomena penelitian ini berkaitan dengan tingkat efektivitas organisasi perangkat daerah dalam penentuan pemenang tender proyek. Terdapat beberapa perusahaan yang telah ditunjuk untuk menangani proyek tertentu. Namun tidak berhasil menyelesaikan proyek tersebut, sehingga penyelesaian proyek menjadi mangkrak atau belum selesai. Padahal perusahaan berstatus sebagai pemenang tender, telah melalui prosedur pemilihan dan evaluasi serta penilaian perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya unsur ketidakmampuan organisasi perangkat daerah dalam mengelola proyek dengan perusahaan yang menangani proyek tersebut. Menurut hasil survey yang telah dilakukan tertera data perusahaan yang menangani proyek sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Perkembangan Pelaksanaan Pekerjaan Hasil Tender Proyek**  
**Per-Desember Tahun 2020 – 2022**

No.	Paket Pekerjaan yang Ditenderkan	OPD Pengelola	Nilai Kontrak	Penyedia Pelaksana	Prestasi Fisik Akhir Tahun
<b>Tahun Pelaksanaan Proyek 2020</b>					
1	Pembangunan Gedung Penunjang Medik Tahap 1 (Radiologi dan Ruang Operasi)	RSUD Suradadi	Rp.16.335.857.475	PT. Pilar Cadas Putra	98%
2	Penataan Gedung Rawat Inap Baruna	RSUD Suradadi	Rp.1.076.729.184	CV. Aqel Jaya	98%
<b>Tahun Pelaksanaan Proyek 2021</b>					
3	Peningkatan SPAM Jaringan Perpipaan - Tema Penanggulangan Kemiskinan Pelaksana Desa Jatiwangi Kec. Pagerbarang	Dinas PUPR	Rp.464.984.707	PT. Kemuning Wijaya Teknik	98%
4	Pembangunan/Rehabilitasi Kolam atau Bak Induk/Calon Induk	Dinas Perikanan	Rp.412.323.200	CV. Selaras And Moura	95%
5	Peningkatan Jalan Kendayakan - Warureja	Dinas PUPR	Rp.1.600.000.000	CV. Gawe Berkah	92%
6	Peningkatan Jalan Jedug - Pagerbarang (Rigit Beton)	Dinas PUPR	Rp.881.881.000	CV. Gawe Berkah	60%
7	Peningkatan SPAM Jaringan Perpipaan - Tema Penanggulangan Kemiskinan Pelaksana Desa Warureja Kec. Warureja	Dinas PUPR	Rp.465.342.986	CV. Cahaya Alam Terang	65%
8	Pembangunan Gedung Kecamatan Tarub	Dinas PUPR	Rp.1.039.156.232	CV. Mitra Selaras Utama	95%
9	Pengembangan Gedung ICU, PICU, NICU	RSUD Suradadi	Rp.23.190.815.694	PT. Hexindo Multi Utama	90%
10	Pembangunan Ruang Cathlab Tahap I	RSUD dr. Soeselo	Rp.4.844.300.923	PT. Astha Saka	98%
11	Pembangunan Gedung Pengembangan Layanan Geriatri, Rehab Medik, Anak dan Tumbuh Kembang Terpadu	RSUD dr. Soeselo	Rp.14.910.493.500	PT Majapahit Astabaja	95%
<b>Tahun Pelaksanaan Proyek 2022</b>					
12	Pembangunan Kantor Polsek Pangkah	Dinas PUPR	Rp.1.735.200.000	CV. Mitra Selaras Utama	60%
13	Perluasan Gedung Layanan Perpustakaan	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	Rp.2.193.360.000	CV. Citra Bersama	60%
14	Pembangunan Gedung Gizi	RSUD dr. Soeselo	Rp.2.387.800.000	CV. Citra Bersama	42%
15	Belanja Modal Bangunan Gedung Hydro Teraphy DTW Guci	Dinas Kepemudaan Olah Raga Dan Pariwisata	Rp.1.377.177.000	CV. Farrul Putra Pratama	17%
16	Konsolidasi Penataan Lingkungan Sarana dan Prasarana SDN 02 Karangjambu, Balapulang; Rehabilitasi Ruang Kelas SD N 02 Danareja, Kab. Tegal, Balapulang, Balapulang; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Cilogok, Kab. Tegal, Balapulang	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.258.196.800	CV Ciptadana	90%

No.	Paket Pekerjaan yang Ditenderkan	OPD Pengelola	Nilai Kontrak	Penyedia Pelaksana	Prestasi Fisik Akhir Tahun
17	Konsolidasi Sarpras SD N Harjasari 03, Suradadi; Rehabilitasi Ruang Kelas SD Negeri Kedungjati 01 Desa Kedungjati, Kab. Tegal, Warureja; Rehabilitasi Ruang Kelas SD Negeri Kreman 02, Kab. Tegal, Warureja.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.284.950.400	CV. Aesar Mitra Utama	85%
18	Konsolidasi Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Dukuhmalang, Talang; Penataan Lingkungan sarana dan prasarana SDN 2 Bengle, Talang; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 02 Bengle, Talang; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 02 Pesayangan, Talang; Penataan Lingkungan Sarana dan Prasarana SDN 2 Pasangan, Talang.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.403.500.000	CV. Aesar Mitra Utama	85%
19	Konsolidasi Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Sumingkir 01, Kedungbanteng; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Kedunbanteng 01, Kedungbanteng; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 02 Dukuhjati Wetan, Kedungbanteng.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.216.398.626	CV. Anyar	0%
20	Konsolidasi Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 01 Dan SDN 02 Desa Srengseng Kec.Pagerbarang; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 01 Sidomulyo, Kab. Tegal, Pagerbarang;; Penataan Lingkungan Sanitasi SDN 1 Jatiwangi, Pagerbarang; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 03 Jatiwangi, Pagerbarang; Rehabilitasi MCK/Sanitasi Desa Jatiwangi SD 03, 02, 01 Pagerbarang.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.370.826.390	CV. Aesar Mitra Utama	85%
21	Konsolidasi Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Kajen 01 Lebaksiu; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Lebaksiu Kidul 3 Lebaksiu; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN Timbangreja 02, Kab. Tegal, Lebaksiu; Rehabilitasi Ruang Kelas SDN 04 Lebaksiu Kidul, Lebaksiu.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	Rp.298.655.200	CV. Aesar Mitra Utama	85%

Sumber: Perkembangan Tender Proyek Kabupaten Tegal

Tabel di atas menunjukkan perkembangan tender proyek Kabupaten Tegal selama kurun waktu pelaksanaan tahun 2020 – 2022. Menurut laporan terdapat duabelas tender proyek yang dilakukan perusahaan (perusahaan menang tender) dengan kondisi pembangunan fisik tidak mencapai 100%. Padahal perusahaan tersebut telah dipercaya dan ditunjuk oleh

Organisasi Perangkat Daerah untuk melaksanakan tender proyek yang telah dijanjikan. Namun demikian pembangunan fisik yang dilakukan oleh perusahaan tidak mencapai 100%. Hal ini menunjukkan bahwa Organisasi Perangkat Daerah tidak selektif dalam pemilihan perusahaan yang akan dimenangkan tendernya. Dengan kata lain Organisasi Perangkat Daerah tidak efektif dalam menunjuk perusahaan pelaksana.

Tema efektivitas organisasi telah banyak dibahas oleh penelitian terdahulu. Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada kompetensi pegawai. Pembelajaran organisasi mengacu pada upaya memperoleh pengetahuan, distribusi dan interpretasi informasi, dan pikiran sebagai usaha meningkatkan kompetensi pegawai (Cik 2021; Naim & Lenka 2020; Potnuru et al. 2019). Budaya pembelajaran organisasi memiliki relevansi dengan efektivitas organisasi. Pembelajaran organisasi adalah proses yang dinamis berdasarkan pengetahuan dan dedikasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Migdadi, 2021; Bhatia, 2021; Pratono et al., 2019). Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada efektivitas pertukaran pengetahuan antar individu anggota organisasi (Meher et al., 2022; Abbas & Nawaz, 2019; Azeem et al., 2021).

Berbagi pengetahuan berpengaruh pada kompetensi pegawai. Penciptaan dan berbagi pengetahuan telah diamati berperan penting dalam menciptakan peluang dan solusi bagi organisasi melalui peningkatan kemampuan inovasi pegawai (Ganguly et al., 2019; Le & Lei, 2019; Panggabean & Silvianita, 2021). Kompetensi pegawai terbukti memiliki pengaruh positif bagi peningkatan efektivitas organisasi. Peningkatan kompetensi setiap individu dalam organisasi berperan dalam meningkatkan efektivitas individu, efektivitas kelompok dan efektivitas organisasi. Tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai yakni seberapa besar kecakapan, pengetahuan, kesungguhan serta waktu pengerjaan (Yulistiyono, 2021; Anggreni & Ardana, 2019; Parjadinata et al., 2019). Berbagi pengetahuan berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Berbagi pengetahuan adalah benang merah pada proses manajemen pengetahuan yang berperan guna menciptakan peluang guna efisiensi organisasi (Ali et al., 2019; Arsawan et al., 2022; Wang & Hu, 2020).

Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada peningkatan kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi. Budaya belajar sangat perlu diterapkan seluruh pegawai guna meningkatkan kompetensi mereka agar efektivitas organisasi mudah tercapai (Meher et al., 2022; Potnuru et al., 2019). Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada kemudahan berbagai informasi dan pengetahuan antar pegawai, peningkatan kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi (Meher et al., 2022; Abbas & Nawaz, 2019). Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada berbagi pengetahuan efektivitas organisasi. Pembelajaran organisasi berperan untuk memperlancar proses berbagi pengetahuan guna meningkatkan efektivitas organisasi (Meher et al., 2022; Panggabean & Silvianita, 2021).

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu. Tema efektivitas organisasi pada penelitian ini berorientasi pada bagaimana tingkat efektivitas organisasi perangkat daerah di Kabupaten Tegal dalam usaha memilih dan menentukan perusahaan yang tepat untuk menangani proyek pemerintah. Sementara tema efektivitas organisasi pada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian ini lebih merujuk pada pendekatan pencapaian tujuan secara umum.

## **2. Telaah Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1 Telaah Pustaka**

#### **2.1.1 Teori Atribusi**

Teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan bagaimana proses seseorang mampu menentukan penyebab dan motif tentang perilaku yang dilakukan dirinya. Teori ini mengacu bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan dari internal misalnya sifat

dan karakter ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu. Teori atribusi merupakan analisis kasual yaitu penafsiran terhadap sebab dan mengapa sebuah fenomena menampilkan gejala-gejala tertentu. Teori atribusi merupakan suatu proses penilaian tentang penyebab yang dilakukan individu setiap hari terhadap berbagai peristiwa dengan atau tanpa disadari (Setiawan, 2020).

Fritz Heider pendiri teori atribusi mengemukakan beberapa penyebab timbulnya tingkah laku tertentu pada diri seseorang. Beberapa pendorong perilaku ini adalah penyebab situasional (penyebab dari lingkungan), pengaruh personal (penyebab dari dirinya sendiri), memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu, usaha untuk mencoba melakukan, memiliki keinginan melakukan, perasaan menyukai, rasa memiliki sesuatu, kewajiban melakukan sesuatu, dan diperkenankan atau diperbolehkan melakukan sesuatu (Morissan, 2021).

### 2.1.2 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial merupakan salah satu paradigma konseptual yang berpengaruh untuk memahami perilaku karyawan di tempat kerja. Para ahli teori ini menyetujui bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban. Interaksi ini biasanya dilihat sebagai saling bergantung dan tergantung pada tindakan orang lain. Teori pertukaran sosial menekankan bahwa transaksi yang saling bergantung memiliki potensi menghasilkan hubungan berkualitas tinggi. Konsep teori ini mengemukakan terjadinya konflik antara kewajiban membalas dan kewajiban menerima bantuan. Konsekuensi kewajiban timbal balik akan diterima ketika seseorang tidak memberikan balasan yang sesuai atas manfaat yang diterima. Kepuasan akan tercipta sesuai pada harapan serta manfaat nyata yang akan diterima dari aktivitas pertukaran (Anwar, 2022).

Teori pertukaran sosial pada dasarnya berasumsi bahwa perilaku manusia merupakan pertukaran imbalan atau manfaat antar individu yang terlibat. Teori pertukaran melihat bahwa perilaku manusia atau interaksi sosial merupakan pertukaran aktivitas yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*) terutama berkaitan dengan hadiah dan imbalan, sehingga pertukaran ini menjadi dasar dari perilaku manusia. Pertukaran ini didasarkan pada aspek fundamental dalam kehidupan sosial yakni bahwa sebagian besar kebutuhan dasar seorang individu hanya dapat diperoleh dari individu lain. Dengan kata lain, pemenuhan kebutuhan seorang individu akan diperoleh dari individu lain melalui proses pertukaran. Fokus pertukaran sosial adalah manfaat yang diperoleh dan dampak dari interaksi sosial tersebut (Kusumadinata, 2018).

### 2.1.3 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Efektivitas organisasi merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Efektivitas organisasi berkaitan dengan hal ini merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien, ditinjau dari masukan (input), proses, maupun keluaran (output) (Arindya, 2019).

Pembentukan organisasi pada saat ini lebih diarahkan pada kepemilikan sistem kerja yang memungkinkan tercapainya keinginan, kerjasama dan tujuan manusia sebaik-baiknya. Oleh karena itu peranan efektivitas organisasi menjadi sesuatu yang sangat penting. Semua perangkat dalam organisasi ditata sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas yang telah direncanakan sebelumnya. Seluruh individu dan elemen organisasi lainnya memiliki peranan penuh dalam memberikan kontribusi guna menunjang efektivitas tersebut. Hal ini karena

sistem terbuka yang dianut organisasi telah mengharuskan untuk senantiasa berinteraksi dengan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian (Astuti, 2022).

Pencapaian efektivitas organisasi pada dasarnya tidak pernah lepas dari kontribusi individu dan kelompok. Namun demikian para manajer organisasi perlu mengetahui bahwa terdapat banyak faktor yang turut mempengaruhi tercapainya efektivitas individu dan kelompok. Efektivitas individu pada konsteks ini perlu didukung oleh beberapa faktor yakni kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan pada setiap individu organisasi. Setiap individu akan memiliki tingkat efektivitas berbeda-beda dengan individu lain tergantung seberapa besar tingkat kemampuan, pengetahuan, sikap dan motivasi internal yang dimilikinya, serta motivasi eksternal dan tekanan yang menimpanya. Adapun beberapa faktor yang mendukung yakni kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma dalam kelompok kerja (Ambarwati, 2018).

Penilaian keefektifan organisasi menekankan pada tiga komponen utama yakni produktivitas, adaptabilitas, dan fleksibilitas organisasi. Ukuran keefektifan organisasi tidak hanya didasarkan pada pencapaian tujuan dari segi produktivitas hasil, tetapi juga proses kerja sama, kemampuan organisasi menyesuaikan dengan situasi lingkungan. Oleh karena itu karakteristik individu, kelompok, struktur dan lingkungan internal serta eksternal organisasi sangat menentukan efektivitas organisasi (Ambarwati, 2018). Pengukuran efektivitas organisasi harus dilakukan dengan pendekatan konsep multidimensi, karena tidak hanya mencakup satu kriteria saja. Beberapa pendekatan untuk mengukur efektivitas organisasi yakni pendekatan pencapaian tujuan; pendekatan sumber daya sistem; pendekatan konstituensi strategis; dan pendekatan nilai bersaing (Meher et al., 2022).

#### 2.1.4 Kompetensi Pegawai

Kompetensi berdasarkan konsep etimologi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan individu untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Definisi kompetensi dapat dirumuskan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi dan mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar unjuk kerja yang ditetapkan (Hendarto dan Pribadiyono, 2019). Kompetensi pada dunia kerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui tipe pekerjaan yang tepat bagi seseorang. Jika kompetensi karyawan telah diketahui maka perusahaan mampu membantu untuk mengembangkan pribadi melalui *training* atau pelatihan tertentu. Selain itu, kompetensi yang dimiliki seorang karyawan juga mampu menjadi petunjuk bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu menampilkan diri dan memberikan hasil kerja optimal untuk perusahaan (Simbolon, 2021).

Karyawan pada suatu organisasi tentunya memiliki aspek-aspek pribadi sebagai penentu kepribadian karyawan. Namun demikian tidak semua aspek pribadi karyawan merupakan kompetensi. Kompetensi hanya berorientasi pada aspek pribadi (sikap, keterampilan, motif, dan aspek lainnya) yang dapat diukur dan esensial dalam pencapaian kinerja. Kompetensi menghasilkan beberapa perilaku kritical dalam pekerjaan yang dapat membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja superior dan tidak. Solusi kreatif sering menjadi respon langsung terhadap berbagai persoalan organisasi. Individu yang kreatif mampu memberikan respon terhadap segala permasalahan tersebut (Yusuf, 2021).

Individu yang kompeten mampu menyelesaikan masalah secara lebih baik jika dibandingkan individu lainnya. Individu dengan karakteristik kompetensi tinggi cenderung berusaha menikmati tantangan dan memandang segala permasalahan sebagai sebuah alat untuk mencapai tujuan. Kemampuan menyelesaikan masalah dan menemukan solusi yang bagus tidaklah cukup. Dalam organisasi, sebuah solusi harus diperkenalkan dan diterima oleh orang-orang yang bertanggung jawab terhadap hasilnya. Organisasi harus terbuka terhadap berbagai ide baru serta perubahan radikal yang mungkin terjadi. Tingkat komitmen, motivasi dalam diri

orang yang terlibat dalam pencarian solusi, dan tingkat kepuasan yang diharapkan dan solusi yang dihasilkan sering menentukan tingkat kesuksesannya (Kaswan, 2021).

Inovasi seringkali menjadi sebuah kata kunci dalam dunia organisasi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat sekarang ini. Kemampuan dalam menciptakan dan membuat inovasi merupakan salah satu kemampuan karyawan dalam mengimplementasikan impian dan meyakinkan ide-ide yang ada pada diri mereka terhadap organisasi (Sartono, 2021). Karyawan yang mampu melakukan inovasi demi peningkatan efektivitas organisasi adalah karyawan yang memiliki kompetensi dengan berbagai kriteria. Beberapa kriteria yang dapat dijadikan penilaian kompetensi karyawan dalam melakukan inovasi adalah keselarasan pengetahuan, keterampilan, kemampuan berprestasi dan ketekunan kerja. Beberapa kriteria tersebut merupakan indikator penilaian terkait seberapa besar kompetensi karyawan dalam melakukan inovasi guna memajukan organisasi pada masa datang (Meher et al., 2022).

#### 2.1.5 Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai transfer kebijaksanaan, keterampilan, dan teknologi dalam suatu organisasi. Berbagi pengetahuan mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan di seluruh departemen atau organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan fenomena yang terjadi secara otomatis; dan sangat mungkin terjadi pada level individu. terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi berbagai pengetahuan pada kedua individu dan tingkat kelompok termasuk budaya organisasi, struktur organisasi, tingkat kepercayaan antarpribadi, sistem penghargaan yang diterapkan, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dukungan manajemen dan motivasi (Yusuf, 2021).

Berbagai pengetahuan didefinisikan sebagai proses bisnis yang berkaitan dengan menciptakan pengetahuan baru dan memastikan penggunaan pengetahuan dalam organisasi kapanpun diperlukan. Manajemen pengetahuan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan secara serius untuk dipertimbangan organisasi. Hal ini karena daya saing dan kinerja organisasi bergantung pada efektivitas proses manajemen pengetahuannya. Oleh karena itu, banyak perusahaan telah berinvestasi secara besar-besaran dalam membangun berbagai formal terkait sistem manajemen pengetahuan guna mendorong dan memfasilitasi penciptaan, transfer dan pemanfaatan untuk mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang efektif sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Simbolon, 2021).

Dalam rangka memperoleh keuntungan berkelanjutan dari persaingan dan memanfaatkan kompetensi karyawan pada suatu organisasi, berbagi pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting. Berbagi pengetahuan telah diakui sebagai kekuatan positif untuk kelangsungan hidup organisasi yang dapat dilakukan dengan cara mentransfer atau menyebarkan pengetahuan di antara organisasi, kelompok atau individu yang memungkinkan adanya gagasan baru. Peran berbagi pengetahuan dalam proses pembelajaran karyawan pada organisasi juga penting yang berfungsi untuk pertukaran pengetahuan di antara mereka yang tertarik dengan sistem informasi. Oleh karena itu berbagi pengetahuan didorong oleh empat faktor utama, yaitu pengetahuan baru, informasi baru, perhatian kepada pekerja dan pengalaman baru (Ambarwati, 2018).

Praktek manajemen pengetahuan berkaitan dengan efisiensi operasional dan budaya organisasi. Budaya yang kuat merangsang aktivitas berbagi ilmu. Berbagi pengetahuan adalah aktivitas penting dari manajemen pengetahuan yang menunjukkan bahwa manfaat bagi karyawan perlu dipertahankan dan karyawan merasa puas di tempat kerja. Teknik-teknik ini lebih diarahkan pada sumber insentif di mana mereka dapat meningkatkan kemampuan mereka. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu elemen penting dari praktik manajemen pengetahuan. Efektivitas berbagai pengetahuan memiliki beberapa indikator pengukuran yakni

pengetahuan baru terkait pekerjaan, informasi baru terkait pekerjaan, perhatian organisasi terhadap karyawan, serta pengalaman baru terkait pekerjaan (Meher et al., 2022).

#### 2.1.6 Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk terus belajar dan terus melakukan perbaikan. Istilah belajar adalah perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan, keahlian, keyakinan, sikap atau perilaku yang dihasilkan oleh pengalaman individu. Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasi, dan bertindak menurut interpretasi informasi tersebut. Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi untuk melakukan aktivitas belajar, sehingga pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia (Sinambela, 2018).

Budaya pembelajaran organisasional dianggap sebagai kemampuan inti organisasi, sebagai elemen kunci serta strategi untuk melakukan pembaharuan dan kelangsungan hidup jangka panjang. Budaya pembelajaran organisasional memiliki orientasi humanis yang kuat, dimana orang-orang secara terus-menerus memperluas kapasitas untuk mampu menciptakan hasil yang diinginkan, dimana cara-cara baru dan cara-cara berfikir baru digunakan, adanya aspirasi kolektif secara bebas, serta orang terus-menerus belajar dan belajar bersama. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau antar individu mau berbagi wawasan dan belajar secara bersama-sama. Hal ini karena berbagi wawasan pengetahuan menjadi sangat penting dalam peningkatan kapasitas organisasi untuk menambah modal intelektual karyawan organisasi (Pudjiarti, 2020).

Dalam dunia yang penuh ketidakpastian, budaya pembelajaran organisasi dianggap sebagai rekomendasi terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi adalah fenomena yang mendukung perolehan informasi dari berbagi pembelajaran, yang memperkuat dan mendukung pembelajaran berkelanjutan dan penerapannya untuk peningkatan kinerja organisasi. Budaya pembelajaran organisasi sangat terkait dengan kinerja organisasi, kurangnya penekanan pada pembelajaran organisasi akan menurunkan kinerja organisasi dan organisasi dapat kehilangan efisiensi dan efektivitasnya yang akan membuatnya sulit untuk dipulihkan. Karakteristik utama pembelajaran organisasi menggunakan informasi untuk menambah pengetahuan bagi organisasi. Menjadi organisasi pembelajar dengan meningkatkan program pelatihan adalah faktor penting yang diperlukan untuk mengembangkan pembelajaran, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, serta mampu mempertahankan keunggulan kompetitif (Suswati, 2019).

Konsep pembelajaran organisasi berorientasi pada suatu pernyataan bahwa organisasi senantiasa melakukan perubahan model mental guna menghasilkan keterampilan belajar melalui pikiran yang sehat, kemampuan membaca model yang komprehensif, memahami saling ketergantungan, kemampuan untuk menciptakan visi bersama, memiliki pengetahuan dan kapasitas orang lain untuk berbagi dalam memahami inovasi teknologi dan ekonomi. Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai budaya pembelajaran organisasi adalah pembelajaran berkelanjutan, pembelajaran tim, pemberdayaan, keterkaitan sistem dan kepemimpinan (Cik dan Asdar, 2021).

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Pegawai

Konsep budaya pembelajaran organisasi diarahkan untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan dan mengubah perilaku organisasi menurut pengetahuan dan wawasan baru. Konsep pembelajaran organisasi bertujuan untuk meningkatkan kompetensi



pegawai. Organisasi yang selalu melakukan perubahan model mental untuk menghasilkan keterampilan belajar adalah organisasi yang mengedepankan konsep pembelajaran guna meningkatkan kompetensi pegawai. Organisasi ini memiliki kemampuan membaca model komprehensif, memiliki kemampuan menciptakan visi bersama, dan memiliki pengetahuan dan kapasitas untuk berbagi dalam memahami inovasi teknologi dan ekonomi (Cik, 2021).

Pembelajaran organisasi mengacu pada upaya memperoleh pengetahuan, distribusi dan interpretasi informasi, serta pikiran sebagai usaha meningkatkan kompetensi pegawai. Aktivitas organisasi yang menekankan pada pembelajaran berorientasi pada proses pengubahan informasi menjadi pengetahuan yang bernilai (Naim & Lenka, 2020). Budaya pembelajaran organisasi adalah proses kompleks yang mengarah pada pengembangan pengetahuan baru, berpotensi mengubah perilaku dan berperan meningkatkan kompetensi organisasi (Potnuru et al., 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai

### 2.2.2 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Pembelajaran organisasi memiliki relevansi dengan pencapaian kesuksesan tujuan organisasi. Pembelajaran organisasi menunjukkan usaha yang merujuk pada pengembangan anggota organisasi untuk menciptakan hasil, menumbuhkan hal baru, guna mencapai tujuan bersama. Manajemen perlu membangun lingkungan budaya yang mendukung, partisipatif dan meningkatkan komitmen untuk belajar. Manajemen perlu memotivasi karyawan, mengambil risiko, memberikan ide-ide baru, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Migdadi, 2021).

Pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses yang dinamis berdasarkan pengetahuan dan dedikasi yang berfungsi menciptakan, memperoleh, mentransfer, mengintegrasikan pengetahuan serta memodifikasi perilaku perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Bhatia, 2021). Pembelajaran berperan untuk meningkatkan komunitas pembelajaran, meningkatkan proses pembelajaran dan mengembangkan kemampuan pembelajaran dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi (Pratono et al., 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

### 2.2.3 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Berbagi Pengetahuan

Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada efektivitas pertukaran pengetahuan antar individu anggota organisasi. Organisasi yang memiliki budaya belajar secara tidak langsung akan mewujudkan kondisi lingkungan yang saling mendukung terhadap arus berbagi informasi pengetahuan. Budaya pembelajaran organisasi dianggap sebagai wadah yang mendorong perilaku individu, komunitas dan organisasi untuk saling berbagi pengetahuan guna mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Budaya pembelajaran yang sistematis, kreativitas dan berbagi pengetahuan memiliki keterkaitan signifikan, dan menunjukkan kumpulan norma dan cita-cita tentang fungsi organisasi (Meher et al., 2022).

Proses pembelajaran organisasi akan mendorong tumbuhnya penyebaran informasi antar pemimpin dan pegawai sektor publik. Pegawai sektor publik memiliki kesempatan untuk mencari pengetahuan baru, serta mendapatkan ide atau gagasan yang baru untuk mendorong inovasi di tempat kerja (Abbas & Nawaz, 2019). Budaya pembelajaran organisasi dianggap sebagai modal utama organisasi guna mengembangkan kesesuaian nilai-nilai organisasi dan

karyawan. Terciptanya budaya pembelajaran akan mewujudkan kemudahan proses berbagi informasi antar individu dan tim kerja pada organisasi (Azeem et al., 2021).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan

#### 2.2.4 Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kompetensi Pegawai

Penciptaan dan berbagi pengetahuan pada suatu organisasi telah diamati berperan penting dalam menciptakan peluang dan solusi bagi organisasi melalui peningkatan kemampuan inovasi pegawai. Kemampuan inovasi adalah seperangkat karakteristik komprehensif pegawai yang mendukung dan memfasilitasi strategi inovasi guna peningkatan keunggulan kompetitif organisasi. Perilaku berbagi pengetahuan antar pegawai sangat diharapkan dapat meningkatkan sumber daya pengetahuan dalam organisasi, memperoleh gagasan-gagasan baru, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan inovasi setiap pegawai (Ganguly et al., 2019)

Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Berbagi pengetahuan antar pegawai akan membangkitkan inovasi pegawai. Pegawai akan memiliki kemampuan mengubah dan menerapkan pengetahuan guna menentukan tingkat inovasi perusahaan melalui aktivitas berbagi pengetahuan. Pemecahan masalah dan respon yang cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis akan mudah dilakukan pegawai ketika memiliki kompetensi inovasi. Begitu pentingnya nilai berbagai pengetahuan dalam mendukung dan meningkatkan kemampuan inovasi pegawai (Le & Lei, 2019). Perilaku berbagi pengetahuan berperan penting dalam menjaga daya kompetitif organisasi. Melalui perilaku berbagi pengetahuan akan memberikan dampak peningkatan kompetensi anggota organisasi yang berperan dalam menjaga daya saing organisasi (Panggabean & Silvianita, 2021).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai

#### 2.2.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi

Kompetensi pegawai terbukti memiliki pengaruh positif bagi peningkatan efektivitas organisasi. Usaha pencapaian tujuan organisasi sangat membutuhkan kompetensi setiap anggota organisasi. Kompetensi pegawai akan mampu mendukung strategi yang ditetapkan perusahaan. Pegawai yang memiliki kompetensi adalah pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang tinggi. Peningkatan kompetensi pegawai berperan penting bagi peningkatan efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Yulistiyono, 2021).

Peningkatan kompetensi setiap individu dalam suatu organisasi berperan dalam meningkatkan efektivitas individu. Efektivitas setiap individu akan membentuk efektivitas kelompok dan berdampak pada efektivitas organisasi. Efektivitas merujuk pada tingkat ketepatan sasaran organisasi dalam memanfaatkan sumber daya organisasi. Upaya ini harus didukung tingkat kompetensi yang telah diujikan organisasi guna mendukung pencapaian ketepatan sasaran tersebut (Anggreni & Ardana, 2019). Efektivitas kerja merupakan tingkatan keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya yang diukur menurut tingkat kompetensi individu. Tingkat kompetensi yang dimiliki yakni seberapa besar kecakapan, pengetahuan, kesungguhan serta waktu pengerjaan (Parjadinata et al., 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

### 2.2.6 Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Efektivitas Organisasi

Berbagi pengetahuan berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Proses berbagi dan memelihara pengetahuan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini karena pengetahuan merupakan sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam organisasi. Berbagi pengetahuan adalah proses mentransfer pengetahuan kepada anggota organisasi lainnya dalam format yang sesuai. Berbagi pengetahuan dalam lingkungan organisasi menguntungkan bagi perkembangan organisasi itu sendiri dengan mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi atau perusahaan (Ali et al., 2019).

Salah satu proses utama dalam manajemen pengetahuan adalah berbagi dan aktivitas nilai tambah dalam strategi organisasi. Berbagi pengetahuan antar individu memperoleh pengalaman baru yang berkontribusi demi penciptaan nilai dan standar bersama. Manfaat berbagi pengetahuan berkaitan dengan perluasan jaringan, peluang bisnis dan peningkatan proses baru untuk pengembangan produk dan layanan organisasi (Arsawan et al., 2022). Berbagi pengetahuan merupakan salah satu proses manajemen pengetahuan yang paling penting guna meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagi pengetahuan adalah benang merah pada proses manajemen pengetahuan yang berperan menciptakan peluang guna menghasilkan solusi dan efisiensi organisasi (Wang & Hu, 2020).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

### 2.2.7 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kompetensi Pegawai

Pada dasarnya sifat kompetensi yang mendasari individu secara kausal dikaitkan dengan kriteria referensi kinerja yang efektif dan unggul dalam pekerjaan atau situasi. Kompetensi memiliki pengaruh bagi pencapaian kinerja yang efektif demi efektivitas tujuan organisasi. Namun demikian peningkatan kompetensi pegawai tidaklah mudah dilakukan tanpa usaha-usaha keras dan maksimal untuk mencapainya. Budaya belajar sangat perlu diterapkan seluruh pegawai guna meningkatkan kompetensi mereka (Meher et al., 2022).

Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada peningkatan kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi. Budaya pembelajaran organisasi dipandang sebagai proses dimana organisasi secara kolektif belajar melalui interaksi dengan lingkungan mereka dan mengusulkan bahwa pembelajaran dapat menghasilkan wawasan dan kesadaran yang baru dan signifikan. Tujuan membangun budaya pembelajaran pada suatu organisasi yakni usaha peningkatan kemampuan inovatif pegawai yang sangat diharapkan dapat menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Potnuru et al., 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi melalui kompetensi pegawai

### 2.2.8 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Berbagi Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai

Budaya pembelajaran yang diterapkan organisasi berdampak terhadap kemudahan berbagi informasi pengetahuan, peningkatan kompetensi pegawai, serta mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Penerapan budaya belajar memiliki peranan penting untuk membangun kesadaran anggota organisasi guna meningkatkan kompetensinya. Pegawai akan merasa dituntut untuk selalu belajar karena terbawa situasi dan kebiasaan pembelajaran yang

telah membudaya dalam organisasi. Arus informasi cenderung menjadi lancar sehingga kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi akan meningkat (Meher et al., 2022).

Organisasi yang menjunjung tinggi paradigma pembelajaran akan lebih berhasil dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya jika dibandingkan dengan organisasi pada umumnya. Membangkitkan budaya belajar dalam suatu organisasi memang tidak mudah, harus senantiasa terus diupayakan agar menjadi kebiasaan yang baik. Organisasi yang berhasil menerapkan nilai-nilai pembelajaran terbukti lebih mampu untuk mengatasi masalah. Kerja sama antar individu akan dilakukan melalui berbagai informasi dan pengetahuan, sehingga kompetensi individu dan tujuan organisasi akan mudah tercapai (Abbas & Nawaz, 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>8</sub> : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi melalui berbagi pengetahuan dan kompetensi pegawai

#### 2.2.9 Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Berbagi Pengetahuan

Budaya pembelajaran organisasi berdampak pada berbagi pengetahuan efektivitas organisasi. Pembelajaran yang konsisten dalam organisasi menunjukkan proses perubahan pemahaman terhadap konsep baru pada seluruh individu anggota organisasi. Organisasi yang menganut paradigma pembelajaran merujuk pada sistem yang terintegrasi dan kemajuan nilai-nilai organisasi. Organisasi yang selalu konsisten dalam pembelajaran terbukti mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Individu-individu anggota organisasi turut memberikan kontribusi secara bersama-sama dalam berbagi pengetahuan sehingga efektivitas organisasi lebih mudah tercapai (Meher et al., 2022).

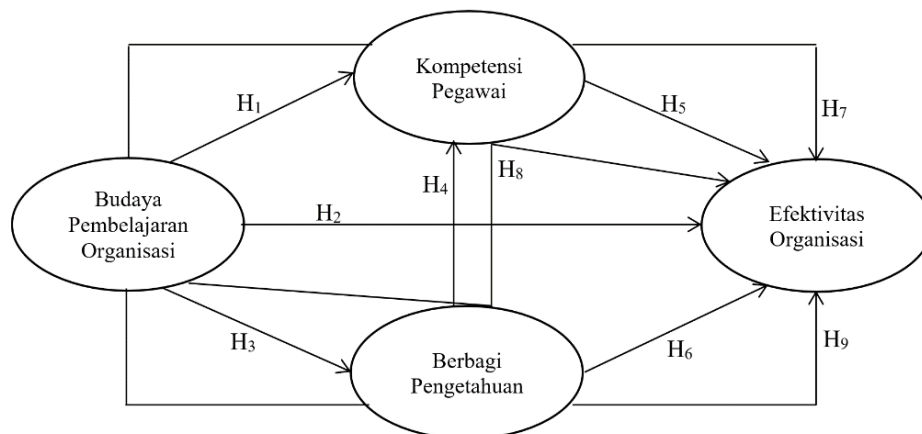
Pembelajaran organisasi berperan untuk memperlancar proses berbagi pengetahuan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi pembelajaran merupakan aktivitas organisasi yang mengarah pada pemberdayaan seluruh individu anggota organisasi untuk senantiasa belajar. Organisasi yang menyadari pentingnya pembelajaran adalah organisasi yang menyadari bahwa perubahan di luar organisasi selalu terjadi, sehingga proses pembelajaran perlu senantiasa dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut (Panggabean & Silvianita, 2021).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>9</sub> : Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi melalui kompetensi pegawai

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian atau kerangka pemikiran merupakan proses memilih aspek-aspek dalam tinjauan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Model penelitian dibuat dalam bentuk bagan yang merupakan satu rangkaian konsep dasar secara sistematis yang menggambarkan variabel dan hubungan antar variabel (Firdaus & Zamzam, 2018). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana dasar yang membimbing pengumpulan data dan tahapan analisis proyek riset. Desain riset yang baik dapat memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan konsisten dengan sasaran ekonomis dan akurat (Hermawan, 2018). Jenis desain riset yang digunakan yakni riset kausalitas. Riset kausalitas adalah salah satu tipe dari penelitian konklusif di mana tujuan utamanya adalah untuk mencari hubungan sebab akibat (Hermawan, 2018).

#### 3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan jumlah subjek atau objek yang menjadi sasaran penelitian (Hatmawan, 2020). Subjek pada penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tegal yang ada terlibat dalam setiap paket tender proyek dengan uraian sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Daftar Pegawai Yang Terlibat Tender Proyek**

Organisasi Perangkat Daerah	Jumlah Pegawai Yang Terlibat
Sekretariat Daerah (PBJ)	32
Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	11
Jumlah Pegawai	43

Sumber: Jumlah Pegawai Dalam Penanganan Tender

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yakni keseluruhan jumlah populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Dengan demikian maka jumlah sampel juga sebanyak 43 pegawai OPD.

#### 3.3 Definisi Konseptual Variabel

##### 3.3.1 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Efektivitas organisasi adalah standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. (Arindya, 2019).

### 3.3.2 Kompetensi Pegawai

Kompetensi berdasarkan konsep etimologi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan individu untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja (Hendarto dan Pribadiyono, 2019).

### 3.3.3 Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai transfer kebijaksanaan, keterampilan, dan teknologi dalam suatu organisasi. Berbagi pengetahuan mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku yang terkait dengan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan di seluruh departemen atau organisasi (Yusuf, 2021).

### 3.3.4 Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk terus belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasi, dan bertindak menurut interpretasi informasi tersebut (Sinambela, 2018).

## 3.4 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Efektivitas Organisasi	Pendekatan pencapaian tujuan Pendekatan sumber daya sistem Pendekatan konstituensi strategis Pendekatan nilai bersaing (Meher et al., 2022)	Skala Likert 1 – 5
Kompetensi Pegawai	Pengetahuan Keterampilan Kemampuan berprestasi Ketekunan kerja (Meher et al., 2022)	Skala Likert 1 – 5
Berbagi Pengetahuan	Pengetahuan baru terkait pekerjaan Informasi baru terkait pekerjaan Perhatian organisasi terhadap karyawan Pengalaman baru terkait pekerjaan (Meher et al., 2022)	Skala Likert 1 – 5
Budaya Pembelajaran Organisasi	Pembelajaran berkelanjutan Pembelajaran tim Pemberdayaan Keterkaitan sistem Kepemimpinan (Cik dan Asdar, 2021)	Skala Likert 1 – 5

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode yang sering digunakan dalam jenis penelitian kuantitatif pada umumnya dan desain penelitian survei pada khususnya yakni kuesioner dan wawancara terstruktur. Kuesioner dan wawancara terstruktur pada hakikatnya sama, yaitu daftar pertanyaan yang harus dijawab responden. Bedanya, dalam kuesioner baik pertanyaan maupun jawaban responden disajikan secara tertulis, sedangkan dalam wawancara disajikan secara lisan

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS. Pertimbangan penggunaan metode analisis data ini yakni analisis SEM PLS dapat bekerja secara lebih efisien dengan ukuran sampel yang relatif kecil dan model yang kompleks. Asumsi distribusi data dalam SEM PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. SEM PLS dapat menganalisis model pengukuran reflektif, formatif serta variabel laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi (Solikhin, 2020). Jenis aplikasi yang digunakan pada analisis SEM PLS dalam penelitian ini adalah aplikasi SmartPLS. Hasil output SmartPLS terdiri dari dua pendekatan yakni sebagai berikut:

#### 3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan model pengukuran pada smartPLS berperan dalam mengukur pengaruh variabel laten dengan indikatornya. Pendekatan model pengukuran atau pendekatan *outer model* terdiri dari dua pengujian yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat diukur dengan pengujian validitas konvergensi melalui nilai *outer loading* dengan syarat lebih besar dari nilai kritis yang ditentukan yakni 0,7 (persyaratan indikator valid). Sementara uji reliabilitas dapat diukur dengan pengujian nilai *cronbach alpha* (nilai kritis 0,7), nilai reliabilitas komposit (nilai kritis 0,8) dan nilai AVE (nilai kritis 0,5) (persyaratan bahwa variabel laten berstatus reliabel (Supriadi, 2022).

#### 3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada smartPLS berfungsi untuk mengukur hubungan antar variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Perhitungan pada model struktural terdiri dari nilai koefisien  $\beta$ , uji t atau uji signifikansi dan koefisien determinasi. Nilai koefisien  $\beta$  berfungsi untuk menentukan arah dan ada tidaknya hubungan antar variabel. Uji t atau uji signifikansi berfungsi untuk menentukan kemaknaan atau signifikansi hubungan baik pengaruh langsung maupun mediasi. Koefisien determinasi berfungsi menjelaskan kontribusi variabel independen terhadap variabel dependennya (Supriadi, 2022).