

**PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(Studi Kasus Pada PT BPR BKK Blora)**

Yeni Kristina  
22231403

Program Magister Manajemen Universitas BPD  
kristinayeni788@gmail.com

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi dan efektivitas kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi pada PT. BPR BKK Blora (Perseroda). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengumpulkan data. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportionate stratified random sampling*. Populasi dalam penelitian ini diambil menggunakan rumus Slovin, dengan mengambil sampel sebanyak 60 responden. Metode analisis penelitian ini menggunakan *software* PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung pembelajaran organisasi dan efektivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta motivasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung variabel motivasi memediasi pembelajaran organisasi, efektivitas kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Kunci: pembelajaran organisasi, efektivitas kerja, motivasi, kinerja pegawai

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of organizational learning and work effectiveness on employee performance mediated by motivation at PT. BPR BKK Blora (Perseroda). This study uses a quantitative method with a descriptive approach, which uses a questionnaire as an instrument to collect data. The sampling technique uses the Proportionate stratified random sampling technique. The population in this study was taken using the Slovin formula, by taking a sample of 60 respondents. The analysis method of this study uses PLS-SEM software. The results of the study show that directly organizational learning and work effectiveness have a positive and significant effect on employee motivation and performance, and motivation also has a significant positive effect on employee performance. Indirectly, motivation variables mediate organizational learning, work effectiveness to employee performance partially*

*Keywords: organizational learning, work effectiveness, motivation, employee performance*

**1. PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Bank sebagai lembaga perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang membutuhkan dana serta sebagai lembaga yang

berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Oleh hal itu perbankan banyak di butuhkan oleh masyarakat untuk mengembangkan usahanya. Sebagaimana diketahui peran perbankan dalam perekonomian sangat vital khususnya dalam lalu lintas perputaran uang, hal ini menyadarkan masyarakat akan manfaat yang diberikan oleh jasa keuangan bagi pemenuhan kebutuhan mereka (Mahmudah dkk., 2022).

Lembaga perbankan berskala kecil seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga menawarkan produk perbankan yang dimiliki agar diminati oleh masyarakat dan tetap *survive* di tengah-tengah ketidakpastian ekonomi saat ini (Erisliana & Prajanto, 2022). Salah satunya adalah PT. BPR BKK Blora (Perseroda) melakukan pengelolaan dana yang diperoleh dari simpanan para nasabah berupa tabungan dan deposito yang disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Dengan menerapkan prinsip 5C yang terdiri dari *character, capital, capacity, collateral, dan condition of economy* untuk mitigasi terjadinya resiko kredit bermasalah dan menjaga kualitas kredit (Savitri, 2022). Untuk mencegah terjadinya kredit bermasalah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompetensi, mampu bekerja secara maksimal serta meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja pegawai sangat menentukan kelancaran kegiatan yang ada di suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Robbins & Judge, 2019). Kinerja pegawai adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Tujuan yang sudah direncanakan dapat dicapai jika pegawai memiliki kinerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya apabila kinerja pegawai tidak baik maka tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai.

Dari observasi didapat data absensi pegawai PT BPR BKK Blora (Perseroda) tahun 2023 dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Absensi PT BPR BKK Blora Tahun 2023**

Bulan	Jml Pegawai	Jml HK	Jml HK Seharusnya	Jml Absensi	Jml Hari Masuk	Tingkat Absensi (%)
A	B	C	D = B*C	E	F = D-E	G = E/D*100
Januari	142	22	3124	86	3038	2.75
Februari	142	20	2840	87	2753	3.06
Maret	142	22	3124	87	3037	2.78
April	142	16	2272	86	2186	3.79
Mei	141	21	2961	89	2872	3.01
Juni	142	20	2840	88	2752	3.10
Juli	142	19	2698	85	2613	3.15
Agustus	142	22	3124	89	3035	2.85
September	142	20	2840	87	2753	3.06
Oktober	142	22	3124	89	3035	2.85
November	142	22	3124	88	3036	2.82
Desember	143	20	2860	89	2771	3.11
<b>Rata-rata</b>						<b>3.03</b>

Sumber: Data Rekap Absensi PT BPR BKK Blora (Perseroda),2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa hari efektif bulan Januari hingga Desember tahun 2023 adalah 16 - 22 hari. Tercatat data absensi pegawai PT BPR BKK Blora (Perseroda) termasuk dalam kategori tinggi. Terjadi pada bulan April sebesar 3,79% dan tertinggi kedua di bulan Juli sebesar 3,15%. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pegawai yang sakit berhari – hari dan banyaknya pegawai absen melebihi batas standar absensi perusahaan pada umumnya. Menurut Flippo, (2020) apabila persentase tingkat absensi berkisar di angka 0 sampai 2 persen maka dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen

dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar.

Selanjutnya hasil wawancara dengan beberapa pegawai PT BPR BKK Blora (Perseroda) diperoleh informasi bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan kerja tidak sesuai dengan *job desk*-nya, kurang regenerasi pegawai yang akhirnya pegawai bekerja merangkap-rangkap bagian. Hal ini dapat dikatakan bahwa harapan atau tuntutan pegawai dalam pencapaian motivasi kerja yang baik belum dapat terwujud sebagaimana mestinya, kenyataan ini tidak bisa dibiarkan karena dapat menimbulkan hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana hasil pencapaian kinerja PT BPR BKK Blora (Perseroda) periode Januari – Desember tahun 2023.

**Tabel 2**  
**Target dan Realisasi Penyaluran Kredit**  
**PT BPR BKK Blora Tahun 2023**

BULAN	2023					
	DANA			KREDIT		
	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%
JANUARI	452,395	451,597	99.82	454,967	454,146	99.82
FEBRUARI	418,733	422,823	100.98	458,707	456,907	99.61
MARET	443,079	442,609	99.89	463,447	454,402	98.05
APRIL	449,098	440,996	98.20	425,500	426,471	100.23
MEI	447,960	455,823	101.76	440,140	436,828	99.25
JUNI	419,040	415,465	99.15	453,050	461,201	101.80
JULI	435,280	426,489	97.98	460,940	462,863	100.42
AGUSTUS	424,340	434,979	102.51	474,830	469,214	98.82
SEPTEMBER	463,930	462,024	99.59	491,660	490,704	99.81
OKTOBER	470,110	466,444	99.22	497,840	496,896	99.81
NOVEMBER	493,960	494,102	100.03	487,600	487,457	99.97
DESEMBER	455,600	489,682	107.48	495,726	497,172	100.29

Sumber: PT BPR BKK Blora (Perseroda), 2024

Berdasarkan tabel di atas, pencapaian kinerja PT BPR BKK Blora (Perseroda) bulan Januari hingga Desember 2023 yang mengalami *fluktuatif* naik dan turun ada beberapa kali target tercapai dan beberapa kali tidak tercapai. Untuk pencapaian kinerja dana tertinggi di bulan Desember sebesar 107,48% dan terendah di bulan Juli sebesar 97,98%. Sedangkan pencapaian penyaluran kredit tertinggi di bulan Juni sebesar 101,80% dan terendah di bulan Maret sebesar 98,05%. Meskipun penyaluran kredit kepada masyarakat memegang peranan penting bagi pertumbuhan ekonomi, namun kredit yang disalurkan oleh PT BPR BKK Blora diduga belum optimal. Hal ini diindikasikan terkait dengan masalah kinerja pegawai yang masih rendah.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Kasi Pemasaran PT BPR BKK Blora (Perseroda) diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa kendala terkait dengan kinerja pegawai, yaitu masih terdapat beberapa pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan, kurangnya inisiatif ketika terjadi kesalahan dalam bekerja, pegawai sering mendapatkan komplain dari nasabah terkait dengan layanan yang lama. Oleh karena itu, perusahaan perlu upaya tertentu agar kinerja pegawai meningkat.

Kinerja pegawai dapat berdampak pada kinerja organisasi secara menyeluruh, dimana apabila kinerja tiap individu dapat bekerja secara *team work*, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik. Sebaliknya jika kinerja pegawai buruk maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi (Hasibuan, 2019). Berdasarkan sejumlah kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain pembelajaran organisasi, efektivitas dan motivasi. (Tan & Olaore, (2022); Purnasiwi & Alam, (2022) dan Marsyam dkk., (2020). Berdasarkan rekomendasi dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa ketiga faktor tersebut berperan penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Pembelajaran organisasi sebagai salah satu faktor yg mempengaruhi kinerja,

didefinisikan sebagai organisasi yang mampu mentransformasikan dirinya untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang timbul akibat perubahan serta kemajuan yang sangat cepat (Sedarmayanti, 2020). Pembelajaran organisasi bertujuan untuk mempertahankan serta mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat modal pengetahuan yang dapat menunjang terjadinya pembelajaran secara terus menerus di organisasi (Pan dkk., 2020). Melalui ini pendekatan terencana bahwa organisasi dapat membangun kompetensi inti (kemampuan untuk belajar cepat), yang dapat membantu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Rekhapriyadharshini dkk., 2020).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hassani dkk., (2022) ; Fajri & Suhana, (2022) dan Santoso, (2022) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan semakin baik praktik pembelajaran organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pada individu pembelajaran organisasi dapat bersifat informal, spontan dan reaktif. Individu tentu akan meningkatkan pembelajarannya melalui rencana dan disengaja. Pembelajaran mereka cenderung disengaja, responsif dan formal. Namun demikian berdasarkan penelitian Talaohu dkk., (2023) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat *gap* penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut oleh peneliti.

Selain pembelajaran organisasi, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah efektivitas (Yuwono dkk., 2020). Efektivitas berkaitan dengan banyaknya hasil yang dicapai. Peran manusia sebagai pegawai ini akan menampakkan suatu efektivitas kerja yang baik bagi organisasi yang bersangkutan. Hasil guna atau disebut sebagai efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut, cara melaksanakan dan biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pekerjaan tersebut (Setiawan dkk., 2020). Efektivitas dalam ruang lingkup organisasi cenderung dikaitkan dengan pelaksanaan program yang ditetapkan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Pendapat Nwachukwu dkk., (2020) menyatakan bahwa efektif tidaknya suatu program yang dilaksanakan, dinilai dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalankannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan dengan tujuan penilaian semacam ini untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. Sedangkan Siagian, (2020) memberikan pengertian bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya, artinya penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hal ini juga dibuktikan dari adanya penelitian terdahulu Basuki, (2021) ; Purnasiwi & Alam, (2022) dan Cahyaningtias dkk., (2023) yang mengungkapkan bahwa efektifitas kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Efektivitas akan meningkat apabila seseorang memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan kerja dan mampu menghadapi perubahan bisnis yang sangat cepat, hal ini tidak terlepas dari kemampuan, keahlian, dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai untuk meraih prestasi. Namun hasil berbeda dari penelitian Jafar & Nur, (2023) yang menjelaskan bahwa efektivitas kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai, hal ini disebabkan kurangnya motivasi kerja.

Motivasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk bekerja lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada

pegawai dalam bekerja (Robbins & Judge, 2019). Motivasi yang diberikan merupakan dukungan organisasi terhadap pegawai karena dengan motivasi seorang pegawai akan memiliki semangat untuk bekerja menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pada pekerjaannya (Putra & Ruslan, 2021).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Darmanto & Ariyanti, (2021) ; Trisninawati & Elpanso, (2022) dan Putra & Ruslan, (2021). yang menyatakan bahwa motivasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan semakin baik motivasi pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja individu. Selain itu motivasi mampu berperan sebagai mediasi dari pengaruh pembelajaran organisasi dan efektivitas kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai terbukti dari hasil penelitian Ardisha, (2020) dan Zuama dkk., (2023)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT BPR BKK Blora?
2. Apakah efektivitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT BPR BKK Blora?
3. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai PT BPR BKK Blora?
4. Apakah efektivitas kerja berpengaruh terhadap motivasi pegawai PT BPR BKK Blora?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT BPR BKK Blora?
6. Apakah pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi dari pegawai PT BPR BKK Blora?
7. Apakah efektivitas kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi dari pegawai PT BPR BKK Blora?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT BPR BKK Blora
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja pegawai pada PT BPR BKK Blora
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap motivasi pada pegawai PT BPR BKK Blora
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kerja terhadap motivasi pada pegawai PT BPR BKK Blora.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PT BPR BKK Blora
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi terhadap kinerja pegawai dari pengaruh pembelajaran organisasi pada PT BPR BKK Blora
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran motivasi terhadap kinerja pegawai dari pengaruh efektivitas kerja pada PT BPR BKK Blora

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai PT

BPR BKK Blora beserta berbagai faktor yang memengaruhinya, atau dalam hal ini adalah pembelajaran organisasi, efektivitas kerja dan motivasi. Dengan demikian, pihak manajerial dapat memahami mana saja faktor yang memiliki pengaruh paling banyak terhadap pembentukan kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan sebagai prioritas agenda dalam perbaikan kualitas hasil kerja pegawai.

## **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dalam menambah wawasan pengetahuan dalam memahami materi pada bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia, terutama kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai dengan mekanisme pembelajaran organisasi dan efektivitas kerja, serta motivasi. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan mampu memberi kontribusi bagi pelaksanaan penelitian yang akan dilaksanakan di masa mendatang oleh peneliti lain berkenaan dengan topik serupa

## **2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Telaah Pustaka**

#### **2.1.1 Grand Theory**

Pada penelitian ini menggunakan Teori Perilaku Terencana atau *Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan teori yang diperkenalkan oleh Ajzen pada tahun 1991. TPB ini yang menjelaskan mengenai perilaku yang dilakukan individu timbul karena adanya niat dari individu tersebut untuk berperilaku dan niat individu disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal dari individu. Faktor internal antara lain keterampilan, kemampuan, informasi, emosi dan stress. Sedangkan faktor eksternal meliputi situasi dan faktor-faktor lingkungan. (Ajzen, 2020) Sikap individu terhadap perilaku meliputi kepercayaan mengenai suatu perilaku, evaluasi terhadap hasil perilaku, norma subyektif, kepercayaan normatif dan motivasi untuk patuh. Tujuan dari teori ini adalah untuk mengatur dan memahami perilaku individu dan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi strategi untuk mengubah dan mengendalikan perilaku individu (Pasaribu & Radikun, 2021)

#### **2.1.2 Pembelajaran Organisasi**

Menurut Ortenblad dalam Tan & Olaore, (2022) *Learning Organization* atau pembelajaran organisasi adalah sebuah organisasi yang menciptakan suasana penunjang dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi individu di dalamnya untuk belajar secara individu dan berkelompok kemudian mengaplikasikan hasil belajarnya ke dalam proses maupun kegiatan organisasi. Jadi kegiatan belajar ini tidak berhenti pada sistem maupun mekanisme bagaimana belajar saja. Namun, bagaimana mengaplikasikannya sehingga dapat berguna bagi organisasi. Sumber belajar itu sendiri dapat dari manapun dari intern maupun ekstern. Pada organisasi pembelajar, pemimpin menekankan pemberdayaan pegawai dan mendorong kolaborasi melewati berbagai departemen dan organisasi. Selain itu, pemimpin juga membuka keterbukaan informasi,” pertukaran ide-ide yang kritis dan kolaborasi total dari seluruh anggota dan *stakeholder* nya. Nilai utama dari pembelajaran organisasi adalah pemecahan masalah (*Problem Solving*). Menurut Garvin dalam Hidayat dkk., (2022) pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. Inti dari organisasi pembelajaran terletak pada kemampuan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi.

##### **2.1.2.1 Indikator Pembelajaran Organisasi**

Adapun indikator pembelajaran organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Ortenblad dalam Tan & Olaore, (2022) adalah:

1. Keahlian individu
2. Model mental

3. Visi bersama
4. Tim pembelajaran
5. Cara berpikir

### **2.1.3 Efektivitas Kerja**

Suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar pegawai yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing – masing pegawai yang bersangkutan. Seseorang pegawai dinyatakan bekerja efektif jika ia mampu mencapai tujuan dengan cara yang lebih baik dari standar yang telah ditetapkan. Sinaga dkk., (2020) mengungkapkan bahwa efektivitas adalah yang berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit. Oleh Hasibuan dalam Ratih dkk., (2020) menjelaskan efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dengan memahami pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa efektivitas adalah ukuran atau kualitas keberhasilan kerja yang dicapai pegawai.

#### **2.1.3.1 Indikator Efektivitas Kerja**

Adapun beberapa indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Hasibuan dalam Ratih dkk., (2020) yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pemanfaatan waktu

### **2.1.4 Motivasi**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Menurut Winata, (2020) motivasi adalah kumpulan sikap dan nilai yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan tujuan tersebut. Sikap dan nilai ini hal yang tidak berwujud namun memberikan kekuatan untuk mencapai tujuannya, dalam hal ini motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang yang berpengaruh positif terhadap pekerjaan untuk mencapai hasil yang memuaskan. Pegawai yang termotivasi akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Sedangkan Handoko, (2020) mendefinisikan motivasi sebagai kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Selanjutnya Rifa'i dkk., (2021) menjelaskan mengenai motivasi adalah pemberian daya seseorang yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan

#### **2.1.4.1 Indikator Motivasi**

Adapun indikator motivasi menurut Mangkunegara, (2020) adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab dalam bekerja
2. Prestasi kerja
3. Peluang untuk maju
4. Gaji
5. Pekerjaan yang menantang

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang

baik pada organisasinya. Menurut Landra dkk., (2023) kinerja merupakan tingkat pencapaian suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan organisasi tujuan, sasaran, visi, dan misi seperti yang digariskan melalui strategi perencanaan sebuah organisasi. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Boudreau dan Milkovich dalam Bautista dkk., (2020) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Sedangkan pengertian kinerja oleh Kurnia & Sitorus, (2022) merupakan keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dan berbagai tujuan tercipta dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai

### 2.1.5.1 Indikator Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja pegawai pada penelitian ini menggunakan indikator dari PT BPR BKK Blora, yaitu:

1. Ketepatan menyelesaikan tugas
2. Patuh peraturan perusahaan
3. Tingkat kehadiran
4. Kerjasama antar pegawai

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Maka dalam telaah pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
1	Ardisha, (2020)	efektivitas kerja (X1) kepuasan kerja (X2) motivasi (Z) kinerja pegawai (Y)	- efektivitas dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada motivasi dan kinerja - motivasi sebagai mediasi efektivitas kerja dan kinerja pegawai
2	Tortorella dkk., (2020)	<i>learning organization</i> (X1) efektivitas (X2) kinerja pegawai (Y)	pembelajaran organisasi dan efektivitas berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
3	Li & Tsai, (2020)	<i>learning organization</i> (X) motivasi (Z) kinerja pegawai (Y)	motivasi sebagai mediasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja pegawai
4	Darmanto & Ariyanti, (2021)	pembelajaran organisasi (X1) dukungan sosial (X2) motivasi kerja (X3) kinerja pegawai (Y)	pembelajaran organisasi, dukungan sosial dan motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
5	Putra & Ruslan, (2021)	disiplin kerja (X1) pembelajaran organisasi (X2) motivasi (Z) kinerja karyawan (Y)	menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi, disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai
6	Tan & Olaore, (2022)	pembelajaran organisasi (X1) efektivitas (X2) kinerja pegawai (Y)	pembelajaran organisasi dan efektivitas mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan positif dan signifikan.

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
7	Hassani dkk., (2022)	<i>learning organization</i> (X) kinerja pegawai (Y)	pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Fajri & Suhana, (2022)	pembelajaran organisasi (X) motivasi (Z1) komitmen organisasi (Z2) kinerja pegawai (Y)	pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan pada motivasi dan kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi
9	Santoso, (2022)	budaya organisasi (X) kinerja karyawan (Y) kepuasan kerja (Z1) pembelajaran organisasi (Z2)	hasil yang positif dan signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
10	Trisninawati & Elpanso, (2022)	motivasi (X1) lingkungan kerja (X2) <i>employee engagement</i> (Z) kinerja pegawai (Y)	motivasi, lingkungan kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
11	Purnasiwi & Alam, (2022)	efektivitas kerja (X1) WFH (X2) kinerja pegawai (Y)	Efektivitas kerja dan WFH berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai
12	Cahyaningtias dkk., (2023)	kapasitas SDM (X1) efektivitas kerja (X2) lingkungan kerja (X3) kinerja pegawai (Y)	Kapasitas SDM, efektivitas kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja
13	Udin, (2024)	k. transformasional (X1) pembelajaran organisasi (X2) motivasi (Z) kinerja karyawan (Y)	motivasi sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja

Sumber: Disarikan dari penelitian terdahulu

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan pembelajaran, hal ini menjadikan kesadaran bahwa suatu organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya jika ingin meraih kinerja yang optimal dalam lingkungan bisnis dan perubahan persaingan yang sangat cepat (Kabul & Lalu, 2016). Suatu organisasi agar sukses dan memperoleh keunggulan bersaing, organisasi sekarang dan yang akan datang harus menjadi organisasi yang belajar. Sebuah organisasi yang beroperasi dengan pembelajaran organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian Darmanto & Ariyanti, (2021) membuktikan bahwa secara positif pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian Hassani dkk., (2022) dan Tortorella dkk., (2020) juga membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada perusahaan yang terencana dan terus menerus memfasilitasi para pegawainya untuk berkembang dan mentransformasikan diri. Hal ini menjadikan individu dapat mengembangkan pemikiran baru, menyampaikan aspirasi dan belajar bersama untuk cepat beradaptasi terhadap tantangan yang muncul. Perusahaan melakukan hal ini karena bertanggung jawab untuk memperbaiki diri agar tidak tertinggal dengan perkembangan dunia serta untuk keberlangsungan perusahaan. Selain itu, hasil dari belajar dapat mengubah perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi lebih baik.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka

hipotesis:

H<sub>1</sub>: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.3.2 Pengaruh Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Efektivitas kerja dapat dicapai jika pelaksanaan kerja sesuai dengan syarat ketentuan yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Dengan adanya syarat ketentuan tersebut, maka pembagian kerja akan lebih mudah dilakukan. Pembagian kerja tentunya terkait dengan kemampuan kerja setiap pegawai atau bagian. Hal ini akan menjadikan pegawai lebih peduli akan tugas dan tanggung jawabnya (Cahyaningtias dkk., 2023). Dengan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kualitas dan kuantitas kerja sesuai dengan standar dari perusahaan akan memperlihatkan kinerja individu. Penelitian Purnasiwi & Alam, (2022) membuktikan bahwa secara positif efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian dari Basuki, (2021) juga membuktikan bahwa efektifitas kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan menggunakan teknologi dan berinovasi dalam cara bekerja, selain pegawai mampu meng-evaluasi pekerjaannya dan beradaptasi pada perubahan. Hal ini menjadikan perilaku individu mampu bekerja dalam target, membangun hubungan sehat sesama pegawai dan bekerja secara *team work*

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>2</sub>: Efektivitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.3.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Motivasi**

Pembelajaran organisasi bermanfaat untuk pemeliharaan dan pengembangan keunggulan kompetitif jangka panjang suatu organisasi. Pembelajaran organisasi itu dapat dicapai oleh individu-individu yang memiliki semangat untuk terus menerus belajar, beradaptasi dan berubah mengikuti perkembangan dan persaingan bisnis. (Angelina & Yanuar, 2021). Individu yang belajar akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sejati dalam perusahaan sehingga dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan termotivasi pada pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Penelitian Fajri & Suhana, (2022) membuktikan bahwa secara positif pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dan Li & Tsai, (2020) juga membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja seorang pegawai.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada perusahaan yang memberikan kesempatan pada para pegawai untuk mempelajari dan mempraktekkan hal dan keahlian yang baru. Dengan fokus pada kreativitas individu, perusahaan juga di tuntut belajar beradaptasi secara cepat dengan biaya yang lebih sedikit. Hal ini menjadikan perilaku individu dapat belajar secara berkelanjutan, secara strategis menggunakan proses mengintegrasikan dan sejalan dengan pekerjaan.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>3</sub>: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

### **2.3.4 Pengaruh Efektivitas Kerja Terhadap Motivasi**

Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dapat dilihat dari segi kualitas, kuantitas serta waktu penyelesaian. Apabila hasil dari pekerjaan itu sesuai dengan tuntutan yang ditetapkan diawal, maka hasil pekerjaan dari individu tersebut bisa dikatakan efektif. Perusahaan juga menuntut pegawai harus mampu merespons perubahan dengan cepat dan bertanggung jawab pada pekerjaannya (Ardisha, 2020). Sehingga

menjadikan motivasi tersendiri bagi individu untuk berkarya memberikan hasil kerja yang optimal untuk kemajuan organisasi. Penelitian Ardisha, (2020) membuktikan bahwa secara positif efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dan hasil temuan Zuama dkk., (2023) membuktikan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif pada motivasi.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada kemampuan individu dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan cara memaksimalkan waktu secara efisien serta biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pekerjaan tersebut. Hal ini sebagai perilaku yang baik dimana komunikasi antar pegawai ataupun dengan atasan akan terbangun serta mampu meningkatkan rasa tanggung jawab pada tugas pekerjaan masing-masing individu.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>4</sub>: Efektivitas kerja berpengaruh positif terhadap motivasi

### **2.3.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan oleh atasan, sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Pegawai dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara optimal bila di dalam diri mereka mempunyai motivasi yang kuat yang memacu dirinya sendiri untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya (Lubis dkk., 2021). Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat tercapai tujuan sesuai dengan target yang ditetapkan. Hasil penelitian Darmanto & Ariyanti, (2021) membuktikan secara positif motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan yang sama dari Trisninawati & Elpanso, (2022) dan Putra & Ruslan, (2021) juga membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada individu yang terdorong untuk bekerja mencapai tujuan tertentu yang ingin di capai. Sehingga individu mengambil tindakan dengan melalui proses yang menciptakan, arah dan upaya. Hal ini memicu keinginan individu untuk terlibat dalam aktivitas tertentu untuk keberlangsungan perusahaan, sehingga menghasilkan perilaku yang diarahkan pada pencapaian kepuasan dan tujuan yang ditetapkan.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>5</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.6 Peran Motivasi Dari Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pembelajaran merupakan usaha mengembangkan kapasitas dari seorang pegawai sehingga kinerjanya akan semakin baik dan dapat mempengaruhi organisasi secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang di capai. Pembelajaran yang mengikuti perkembangan teknologi dan lingkungan bisnis akan mampu menciptakan kinerja yang baik bagi pegawai maupun organisasi (Tripathi & Kalia, 2024). Dengan adanya pembelajaran organisasi menjadikan pegawai akan bekerja dengan penuh motivasi melakukan pekerjaannya, sehingga pegawai akan memberikan kinerjanya pada organisasi secara optimal. Hasil penelitian Li & Tsai, (2020) membuktikan bahwa motivasi mampu sebagai mediasi dari pembelajaran organisasi dan kinerja pegawai, selanjutnya hasil temuan Udin, (2024) juga menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi antara pembelajaran organisasi dan kinerja pegawai.

Perwujudan dari teori TPB terlihat pada perusahaan yang melakukan proses pembelajaran secara kolektif untuk mengembangkan kemampuan yang baru secara berkelanjutan mengikuti perkembangan teknologi dengan menggunakan ide baru dari individu. Hal ini dilakukan secara berkelanjutan untuk keberhasilan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Selain individu berada dalam jaringan kerja yang inovatif, perilaku individu akan menjadi lebih fokus terhadap kreativitas

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>6</sub>: Motivasi sebagai mediasi dari pengaruh pembelajaran organisasi pada kinerja pegawai

### 2.3.7 Peran Motivasi Dari Pengaruh Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Efektivitas kerja yang dihasilkan pegawai merupakan daya pendorong yang kuat bagi kemajuan perusahaan. Dengan bekerja secara efektif, maka menunjukkan pegawai telah bekerja sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan yang mengutamakan kualitas, kuantitas dan waktu dalam menyelesaikan tugas. Dengan tuntutan dari perusahaan yang mengharuskan setiap anggota organisasi untuk segera beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan bisnis menjadikan pegawai ingin memberikan kontribusi melalui prestasi kerjanya untuk keberlangsungan jangka panjang perusahaan. (Tan & Olaore, 2022). Dengan ada efektivitas kerja bagi perusahaan sebagai hal yang baik untuk keberhasilan bisnis terlebih motivasi dari pegawai yang berlomba-lomba menunjukkan kinerjanya. Hasil penelitian Ardisha, (2020) dan Zuama dkk., (2023) membuktikan bahwa motivasi mampu sebagai mediasi dari efektivitas kerja dan kinerja pegawai.

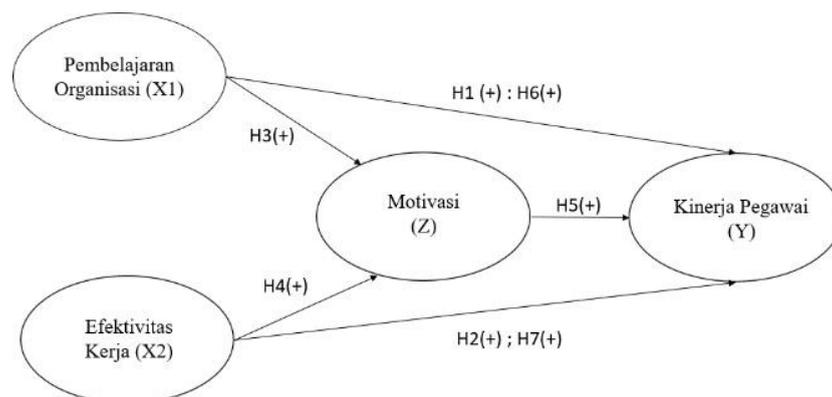
Perwujudan dari teori TPB terlihat pegawai dapat menyelesaikan seluruh tugasnya atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana tujuan perusahaan dapat tercapai apabila perusahaan memiliki pegawai yang handal, terampil dan berkualitas sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal dan dapat meningkatkan prestasi kerja untuk perusahaan. Dari hal tersebut, perilaku pegawai bekerja ditunjukkan dengan kerapian, ketelitian dan tanggung jawab

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H<sub>7</sub>: Motivasi sebagai mediasi dari pengaruh efektivitas kerja pada kinerja pegawai

### 2.4 Model Penelitian

Gambar berikut ini menggambarkan kerangka penelitian yang digunakan dalam model penelitian mengenai pengaruh variabel pembelajaran organisasi (X1) dan efektivitas kerja (X2) dan kinerja pegawai (Y) dengan variabel mediasi motivasi (Z)



**Gambar 1 Model Penelitian**

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menganalisis data-data secara kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan kemudian menginterpretasikan hasil analisis tersebut untuk mengambil kesimpulan.

#### 3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2019) populasi adalah wilayah yang general terdiri dari obyek/subjek dengan kuantitas serta karakteristiknya dan ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini adalah 143 orang pegawai PT BPR BKK Blora

#### 3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono, (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang sangat banyak.

Berdasarkan desain penelitian yang digunakan, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *teknik probability sampling* yaitu *proportionate stratified random sampling* dengan mengaplikasikan rumus Slovin. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana anggota dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. (Sugiyono, 2019).

Dengan menggunakan rumus Slovin untuk penarikan sampel supaya jumlahnya harus representatif dan hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$
$$n = \frac{143}{1+143(10)^2}$$
$$n = \frac{143}{2,43} = 58,84$$

Dari perhitungan rumus Slovin diperoleh hasil 58,84 yang selanjutnya di sesuaikan oleh peneliti menjadi 60 responden.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *probability sampling* dengan menggunakan *stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan pada populasi dengan unsur yang tidak homogen dan memiliki kedudukan strata secara proporsional (Sugiyono, 2019). Dalam teknik ini populasi dikelompokkan ke dalam tingkat-tingkatan tertentu, dan pada penelitian ini akan dikelompokkan berdasarkan bagian kerja (layanan, kredit, pemasaran, AO dan HRD).

Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap bagian, dilakukan alokasi proporsional agar pengambilan sampel sesuai proporsi sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Perhitungan Sampel**

Bagian	Populasi	Perhitungan	Sampel
Layanan	22	$\frac{22}{143} \times 60 = 9,23$	9
Kredit	40	$\frac{40}{143} \times 60 = 16,78$	17
Pemasaran	43	$\frac{43}{143} \times 60 = 18,04$	18
AO	30	$\frac{30}{143} \times 60 = 12,59$	13
HRD	8	$\frac{8}{143} \times 60 = 3,35$	3
<b>Jumlah</b>	<b>143</b>		<b>60</b>

Sumber: Data diolah, 2024

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 5**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
Pembelajaran Organisasi (X1)	Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. Inti dari organisasi pembelajaran terletak pada kemampuan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi (Garvin dalam Hidayat dkk., 2022).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keahlian individu,</li> <li>2. Model mental,</li> <li>3. Visi bersama,</li> <li>4. Tim pembelajaran,</li> <li>5. Cara berpikir</li> </ol> (Ortenblad dalam Tan & Olaore, 2022)
Efektivitas Kerja (X2)	Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya, artinya penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan. (Siagian, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Pemanfaatan waktu</li> </ol> (Hasibuan dalam Ratih dkk., 2020)
Motivasi (Z)	Motivasi adalah kumpulan sikap dan nilai yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan tujuan tersebut (Winata, 2020).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab dalam bekerja</li> <li>2. Prestasi kerja</li> <li>3. Peluang untuk maju</li> <li>4. Gaji</li> <li>5. Pekerjaan yang menantang</li> </ol> (Nurfaidah & Muhlis, 2022)
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. (Boudreau dan Milkovich dalam Bautista dkk., (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan menyelesaikan tugas</li> <li>2. Patuh peraturan perusahaan</li> <li>3. Tingkat kehadiran</li> <li>4. Kerjasama antar pegawai</li> </ol>

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
		(Pengukuran Kinerja Pegawai dari PT BPR BKK Blora)

Sumber: Disarikan dari beberapa jurnal,2024

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Skala yang digunakan untuk mengukur adalah skala dengan interval 1 - 5, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Pernyataan di berikan skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 4 untuk jawaban setuju dan skor 5 untuk jawaban sangat setuju

### 3.5 Teknik Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). PLS berkemampuan menjelaskan hubungan antar variabel serta berkemampuan melakukan analisis-analisis dalam sekali pengujian. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mengkonfirmasi teori dan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Menurut Ghazali, (2021) metode PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator.

#### 3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### 3.5.1.1 Uji Validitas

###### 1. *Convergent Validity*

- Loading Factor*: nilai *loading factor* antara 0,6 - 0,7 dapat dikatakan sudah cukup memenuhi pada variabel laten dengan indikator-indikator nya. (Ghozali, 2021)
- Average Variance Extracted (AVE)*: nilai rata-rata lebih besar dari 0,5, maka model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap *construct* lebih besar daripada korelasi antara *construct* dan *construct* lainnya (Ghozali, 2021)

###### 2. *Discriminant Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur *construct* yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas *discriminant* dengan indikator refleksif dilihat dari *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0.70$  (Ghozali, 2021)

##### 3.5.1.2 Uji Reliabilitas

- Composite reliability* digunakan untuk mengukur *internal consistency* dengan nilai 0.60 – 0.70 (Ghozali, 2021)
- Cronbach's Alfa* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alfa*  $>0.60$  (Ghozali, 2021)

#### 3.5.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

##### 3.5.2.1 Uji Collinearity

Pengujian *Variance Inflation Factor (VIF)* dilakukan untuk pengujian multikolinieritas guna membuktikan korelasi antar *construct*. Menurut (Ghozali, 2021) kriteria dalam pengujian VIF sebagai berikut:

- Nilai VIF  $> 5$  menunjukkan terdapat masalah multikolinieritas.
- Nilai VIF  $< 5$  menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinieritas.

### 3.5.2.2 Uji Q-Square (Q<sup>2</sup>)

Nilai Q-Square atau Q<sup>2</sup> untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai Q<sup>2</sup> berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan bahwa model penelitian adalah baik. Sebaliknya nilai Q<sup>2</sup> 0 menunjukkan bahwa model penelitian tidak baik. menentukan kriteria kuat lemahnya. Menurut Ghozali & Latan, (2020) model berdasarkan Q<sup>2</sup> *predictive relevance* sebagai berikut: 0,35 (model kuat); 0,15 (model moderat); dan 0,02 (model lemah).

### 3.5.2.3 Nilai R-Square (R<sup>2</sup>)

Menilai model struktural dalam PLS diawali dengan melihat nilai R<sup>2</sup> untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Hasil R<sup>2</sup> merepresentasikan jumlah *variance* dari *construct* yang dijelaskan oleh model. *Rule of thumb* untuk nilai R<sup>2</sup>. Menurut Ghozali & Latan, (2020) terdapat kriteria batasan nilai R<sup>2</sup> ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,75 (kuat) 0,50 (moderate) dan 0,25 (lemah)

### 3.5.2.4 Effect Size (F<sup>2</sup>)

Untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Ghozali & Latan, (2020) interpretasi nilai F<sup>2</sup> yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural

### 3.5.3 Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah Ha diterima dan H0 di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha di terima jika nilai p < 0,05. (Hair dkk., 2021)

### 3.5.4 Uji Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan suatu variabel yang mewakili sebuah situasi, variabel mediasi berperan sebagai penghubung atau jembatan suatu proses korelasi dari variabel endogen dengan variabel eksogen. Pada uji variabel mediasi, melihat *specific indirect effect* pada *Bootstrapping* menggunakan Smart PLS 3. Dengan ketentuan nilai P-value < 0,05 dan nilai T-statistic > 1,96. (Hair dkk., 2021).

Menurut Hair dkk., (2021) terdapat 3 jenis pengaruh mediasi dilihat dari nilai *Variance Accounted For* (VAF) yaitu sebagai berikut: *full mediation*: jika nilai VAF lebih dari 80%, *partial mediation*: jika nilai VAF berkisar 20%-80% dan *no mediation*: jika nilai VAF dibawah 20%. Dalam menghitung nilai VAF digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai VAF} = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

## 4. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN

PT BPR BKK Blora (Perseroda) adalah lembaga keuangan perbankan yang dimiliki oleh pemerintah provinsi Jawa Tengah dan pemerintah Kabupaten Blora. BPR BKK Blora merupakan salah satu jenis Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Badan Kredit Kecamatan (BKK) yang beroperasi di wilayah kecamatan. PT BPR BKK Blora memiliki beberapa cabang, diantaranya: Kantor Pusat Operasional, Kedungtuban, Kradenan, Sambong, Jati, Todanan, Banjarejo, Ngawen, Cepu, Tunjungan, Jiken, Kunduran dan Jepon. Dengan salah satu misinya adalah mendukung pemberdayaan masyarakat, khususnya di bidang pertanian. BPR BKK Blora juga memiliki beberapa produk dan jasa, seperti tabungan, deposito, dan kredit.