

Pengaruh Perilaku Mencari Umpan Balik Dan Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Keterlibatan Kerja

Gita Trianti¹, Siti Safaria²

^{1,2}Magister Management, Perbanas Institute, Indonesia
E-mail: gita.trianti95@perbanas.id¹, siti.safaria@perbanas.id²

Article History:

Received: 04 September 2025

Revised: 22 September 2025

Accepted: 25 September 2025

Keywords: Kinerja Pegawai, Keterlibatan Kerja, Perilaku Mencari Umpan Balik, Budaya Pembelajaran Organisasi

Abstract: Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh perilaku mencari umpan balik dan budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi keterlibatan kerja pada generasi milenial Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Negara. Populasi pada kajian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kategori usia millennial yang bekerja di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebanyak 642 pegawai menurut laporan kinerja BKN. Perhitungan sampel merujuk pada rumus slovin sehingga diperoleh 246 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh langsung berupa opini atau pendapat dari responden dengan menjawab semua pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa feedback seeking behavior dan organizational learning culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement dan kinerja pegawai generasi milenial di Badan Kepegawaian Negara. Kemudian, work engagement mampu memediasi pengaruh feedback seeking behavior dan organizational learning culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai generasi milenial di Badan Kepegawaian Negara.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang unggul menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi karena kinerja optimal berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan (Talukder, 2019; Ali & Anwar, 2021). Dalam konteks pelayanan publik, kualitas ASN sangat menentukan pemenuhan hak masyarakat sebagaimana diamanatkan Pasal 18 UU Nomor 25 Tahun 2009. ASN dituntut responsif, inovatif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan, tidak hanya terjebak rutinitas birokrasi. Dinamika generasi yang kini mengisi birokrasi memperkuat kebutuhan pendekatan baru, terutama karena generasi milenial memiliki karakteristik terbuka terhadap perubahan,

membutuhkan umpan balik yang konstruktif, serta cenderung kolaboratif.

Feedback seeking behavior menjadi perilaku penting karena memungkinkan ASN mengetahui kualitas kinerjanya, memahami kekurangan, dan memperoleh penguatan terhadap hal yang sudah baik. Pegawai yang aktif mencari umpan balik lebih cepat belajar dari kesalahan dan termotivasi berkembang (Wan et al., 2025). Di sisi lain, budaya kerja ASN yang masih kaku perlu ditransformasikan menuju organizational learning culture yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, evaluasi kolektif, serta inovasi layanan. Budaya ini memungkinkan ASN mengembangkan diri sekaligus membentuk institusi yang adaptif (Abdullahi et al., 2021).

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara tahun 2024, komposisi ASN didominasi generasi milenial dengan persentase 55,68 persen dari total ASN. Jumlah ini menunjukkan peran strategis mereka dalam pelaksanaan kebijakan publik sekaligus urgensi memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Milenial dikenal adaptif teknologi, terbuka terhadap perubahan, serta mengutamakan makna dan pengakuan dalam pekerjaan (Utomo et al., 2020; Azzuhri, 2024). Namun, mereka juga memiliki tingkat work engagement yang relatif rendah. Survei Dale Carnegie (2018) menunjukkan 66% milenial hanya partially engaged, sedangkan 9% disengaged. Padahal keterikatan tinggi membuat pegawai lebih antusias sehingga kinerjanya meningkat (Sahni, 2021).

Teori social exchange theory (SET) menjelaskan bahwa keterlibatan ini terbentuk karena hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, di mana apresiasi organisasi akan dibalas dengan dedikasi pegawai (Ahmad et al., 2023). Kondisi tersebut juga terlihat di BKN, misalnya dalam pelaksanaan seleksi CASN dan reformasi birokrasi, pegawai menunjukkan semangat kerja tinggi bahkan di luar jam kantor sebagai bentuk keterikatan emosional pada misi organisasi. Survei Deloitte (2022) memperkuat bahwa bagi milenial pengakuan lebih penting daripada insentif finansial, sehingga dukungan berupa feedback dan peluang belajar sangat berpengaruh terhadap engagement mereka.

Feedback seeking behavior menciptakan komunikasi terbuka, meningkatkan kesadaran diri, dan mendorong kinerja lebih efektif (Du & Chang, 2023; Chen et al., 2018). Di BKN, hal ini diperkuat dengan program Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri (CMB) sesuai Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2022. Selain itu, organizational learning culture diimplementasikan melalui platform LMS BKN, program knowledge sharing, serta Individual Development Plan, yang mendorong pembelajaran sistematis dan kolaboratif.

Penelitian terdahulu telah menelaah feedback seeking, OLC, maupun work engagement, namun sebagian besar dilakukan di sektor nonpemerintahan. Belum ada yang mengintegrasikan ketiganya dalam konteks ASN milenial. Dengan dominasi milenial dalam birokrasi serta tuntutan reformasi pelayanan publik, penelitian ini penting untuk menelaah peran feedback seeking behavior dan budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja ASN melalui mediasi work engagement.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu konsep utama dalam psikologi industri dan organisasi yang mengalami perkembangan seiring kompleksitas dunia kerja modern. Secara umum, kinerja dipahami sebagai perilaku atau tindakan yang dapat diamati dan relevan dengan tujuan organisasi, bukan semata-mata hasil akhir pekerjaan (Ones & Viswesvaran, 2023). Sackett (2021) menambahkan bahwa kinerja juga mencakup kontribusi terhadap iklim sosial, etika kerja, serta upaya menghindari perilaku yang merugikan organisasi, sehingga kinerja bersifat

multidimensional. Pemahaman ini diperdalam oleh Koopmans et al. (2024) yang menekankan perlunya melihat kinerja tidak hanya sebagai pemenuhan tuntutan kerja inti, tetapi juga sebagai kemampuan beradaptasi, menunjukkan inisiatif, dan menjaga hubungan sosial yang sehat. Dengan demikian, kinerja merupakan rangkaian perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, kapasitas adaptasi, serta kontribusi individu terhadap keberlangsungan organisasi.

Berbagai model telah dikembangkan untuk menggambarkan dimensi kinerja pegawai. Ones & Viswesvaran (2023) membaginya ke dalam tiga aspek utama, yaitu *task performance* yang berhubungan dengan penyelesaian tugas inti, *contextual performance* yang berupa perilaku sukarela mendukung lingkungan kerja, serta *counterproductive work behavior* yang mencakup tindakan merugikan organisasi. Sackett (2021) menawarkan kerangka serupa dengan menekankan peran *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk kontribusi sukarela yang penting bagi efektivitas organisasi. Lebih mutakhir, Koopmans et al. (2024) menambahkan dimensi *adaptive performance* untuk menangkap kemampuan pegawai menghadapi perubahan dan tuntutan baru, yang menjadikannya lebih relevan dalam konteks kerja saat ini. Kerangka ini dipandang paling sesuai bagi aparatur sipil negara yang harus responsif terhadap regulasi baru, perkembangan teknologi, dan meningkatnya ekspektasi publik. Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai perilaku yang dapat diamati dan diukur melalui empat dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, dan *counterproductive work behavior*, yang secara bersama-sama mencerminkan kontribusi nyata individu bagi pencapaian tujuan organisasi.

Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Work engagement atau keterlibatan kerja dipahami sebagai kondisi psikologis di mana individu membawa dirinya secara penuh ke dalam pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Kahn (1990) menekankan bahwa keterlibatan muncul ketika seseorang merasa aman secara psikologis, menemukan makna dalam pekerjaan, dan memiliki energi untuk melaksanakannya. Pemahaman ini kemudian diperkaya oleh Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan work engagement sebagai keadaan psikologis positif dan memuaskan, ditandai dengan kualitas pengalaman yang mendalam dalam menjalankan tugas sehari-hari. Saks (2006) menambahkan bahwa keterlibatan kerja juga merupakan respon terhadap dukungan dan keadilan organisasi, sehingga tidak hanya dipengaruhi faktor internal, melainkan juga relasi sosial dan lingkungan kerja. Lebih lanjut, keterlibatan dipandang sebagai kondisi dinamis yang berkaitan erat dengan pengalaman harian, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas, kesejahteraan, dan kualitas hubungan di tempat kerja. Dari berbagai pandangan ini, dapat dipahami bahwa work engagement merupakan kondisi multidimensional yang menuntut hadirnya energi, perhatian, serta komitmen penuh dalam pekerjaan.

Dalam menjelaskan dimensinya, Schaufeli menguraikan tiga aspek utama yaitu vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Vigor merujuk pada energi dan ketangguhan seseorang dalam menghadapi pekerjaan, dedication menggambarkan komitmen, kebanggaan, serta antusiasme, sementara absorption mencerminkan keterlibatan penuh hingga individu larut dalam pekerjaannya. Dimensi ini diukur melalui instrumen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang menjadi rujukan utama dalam menilai keterlibatan karyawan. Pemahaman ini dilengkapi oleh pandangan Sonnentag (2011) yang menekankan pentingnya kondisi psikologis berupa meaningfulness, safety, dan availability, serta gagasan Saks yang membedakan keterlibatan pada level pekerjaan dan organisasi. Namun, untuk konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), model Schaufeli dinilai lebih sesuai karena mampu menggambarkan kebutuhan energi,

dedikasi, dan fokus dalam menghadapi tuntutan birokrasi dan pelayanan publik. Sejalan dengan itu, Abdelwahed dan Doghan (2023) menjabarkan indikator spesifik dari ketiga dimensi tersebut, antara lain motivasi, ketekunan, kebanggaan, antusiasme, serta keterbenaman penuh dalam pekerjaan, yang memperkuat pemahaman mengenai bagaimana keterlibatan kerja dapat diidentifikasi dan ditingkatkan pada individu.

Perilaku Mencari Umpan Balik (Feedback Seeking Behavior)

Feedback seeking behavior merupakan perilaku proaktif individu untuk memperoleh informasi tentang kinerja dan persepsi orang lain demi mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan pengembangan diri. Rabbani & Alavi (2023) memandangnya sebagai sumber daya pribadi yang digunakan untuk memahami bagaimana seseorang dinilai di lingkungan kerjanya. Morrison & Jacobsen (2023) menekankan pentingnya perilaku ini terutama bagi karyawan baru dalam beradaptasi dengan norma dan ekspektasi organisasi. Sementara itu, Anseel & Sherf (2025) menambahkan bahwa faktor psikologis, seperti kecemasan sosial atau sensitivitas terhadap penilaian, turut memengaruhi intensitas pencarian feedback. Dengan demikian, feedback seeking tidak hanya sekadar meminta masukan, tetapi merupakan strategi adaptif untuk tumbuh dan membangun koneksi sosial di tempat kerja.

Terdapat beberapa pendekatan untuk menjelaskan dimensi feedback seeking behavior. Rabbani & Alavi (2023) membaginya menjadi inquiry (bertanya langsung) dan monitoring (mengamati respon atau ekspresi orang lain). Morrison & Jacobsen (2023) memperluas teori ini dengan tiga aspek utama, yaitu frequency (frekuensi pencarian feedback), mode (cara pencarian), dan source (sumber feedback). Lebih lanjut, Anseel & Sherf (2025) mengembangkan kerangka yang lebih komprehensif dengan menekankan motivational drivers (dorongan motivasi), method of feedback seeking (cara atau strategi teknis), serta cost–benefit calculations (pertimbangan biaya dan manfaat). Perspektif ini dipandang paling relevan dalam konteks ASN yang bekerja di lingkungan formal dengan dinamika sosial kompleks, karena memperhatikan faktor motivasi, metode, hingga risiko sosial yang menyertai pencarian feedback.

Menurut Gubbins & Dooley (2021), ketiga dimensi utama dapat dirinci lebih lanjut sebagai berikut: motivational drivers (self-assessment, self-enhancement, self-improvement), method of feedback seeking (inquiry dan monitoring), serta cost–benefit calculations (cost perceptions dan value perceptions). Dimensi-dimensi ini menegaskan bahwa perilaku mencari feedback tidak hanya soal frekuensi atau sumber, tetapi juga melibatkan pertimbangan motivasi personal dan kalkulasi risiko-manfaat dalam prosesnya.

Organizational Learning Culture

Organizational Learning Culture (OLC) merupakan budaya yang menekankan pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari kehidupan organisasi, tidak hanya pada individu tetapi juga kelompok dan keseluruhan sistem. Watkins & Marsick (2021) menjelaskan bahwa OLC tercermin dari nilai dan keyakinan yang mendorong anggota organisasi untuk melihat kesalahan sebagai peluang belajar, terbuka pada ide baru, serta menjadikan proses belajar sebagai bagian alami dari pekerjaan sehari-hari. Örtenblad & Papastephanou (2025) menambahkan bahwa budaya belajar tidak boleh sebatas prosedur formal, tetapi harus berakar pada nilai, norma, dan praktik yang hidup dalam keseharian organisasi. Dengan demikian, OLC dapat dipahami sebagai fondasi yang membuat organisasi mampu beradaptasi, berinovasi, dan bertahan dalam menghadapi dinamika perubahan.

Watkins & Marsick (2021) mengemukakan lima dimensi utama OLC, yaitu continuous

learning, inquiry and dialogue, team learning, embedded systems, dan empowerment. Continuous learning menggambarkan proses belajar yang terus berlangsung dalam aktivitas sehari-hari, sementara inquiry and dialogue menekankan pentingnya keterbukaan dalam bertanya dan berdiskusi. Team learning menyoroti pembelajaran kolektif dalam tim melalui kolaborasi dan saling berbagi pengalaman. Embedded systems merujuk pada prosedur dan teknologi yang mendukung penyimpanan serta penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi, sedangkan empowerment menegaskan kepercayaan organisasi pada kapasitas individu untuk mengambil keputusan dan berkontribusi pada perubahan. Kerangka ini diperkuat dengan alat ukur Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), sehingga dapat digunakan secara praktis termasuk di sektor publik.

Teori ini sangat relevan bagi ASN yang dituntut adaptif dalam reformasi birokrasi. Dengan budaya belajar yang berkesinambungan, kolaboratif, dan didukung sistem yang terstruktur, organisasi publik dapat lebih siap menghadapi kompleksitas lingkungan kerja sekaligus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode verifikatif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena melalui data numerik sekaligus menguji hubungan antarvariabel secara kausal sesuai hipotesis. Data dikumpulkan dengan survei menggunakan kuesioner dan diolah melalui analisis statistik berbasis Partial Least Square (PLS). Variabel dalam penelitian dibedakan menjadi eksogen dan endogen. Variabel eksogen terdiri dari *feedback seeking behavior* dan *organizational learning culture*, sedangkan variabel endogen adalah *work engagement* dan kinerja pegawai. Dengan kerangka ini, peneliti berupaya menjelaskan pengaruh budaya belajar organisasi dan perilaku pencarian umpan balik terhadap keterikatan kerja serta kinerja pegawai. Unit analisis penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Negara Kantor Pusat, Jakarta Timur, dengan fokus pada responden dari kelompok usia milenial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Skala pengukuran yang digunakan sebagai standar acuan untuk menentukan panjang interval yang menghasilkan data kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui penyebaran jawaban responden dari hasil penyebaran kepada 246 responden. Keterangan dari nilai yang dihasilkan dari jawaban responden berdasarkan rumus interval adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Kategori Skor Jawaban Responden

Interval Nilai	Kategori Pendapat
1,00 - 1,80	Sangat Buruk
1,81 – 2,61	Buruk
2,62 – 3,42	Sedang
3,43 – 4,23	Baik
4,24 – 5,04	Sangat Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

a. Deskripsi Variabel *Feedback Seeking Behavior*

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel *Feedback Seeking Behavior*

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	FSB1	Saya secara aktif meminta umpan balik dari pimpinan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan saya dalam bekerja	3,53	Baik
2	FSB2	Saya meminta pendapat rekan kerja agar dapat merasa lebih percaya diri terhadap hasil kerja	3,46	Baik
3	FSB3	Saya mencari umpan balik agar dapat mengetahui area mana yang perlu saya tingkatkan dalam pekerjaan	3,47	Baik
4	FSB4	Saya secara langsung meminta umpan balik dari pimpinan mengenai kinerja	3,50	Baik
5	FSB5	Saya memperhatikan komentar atau sikap pimpinan untuk memahami apakah pekerjaan saya sesuai harapan	3,47	Baik
6	FSB6	Saya merasa khawatir bahwa meminta umpan balik dapat memengaruhi penilaian atasan terhadap saya	3,46	Baik
7	FSB7	Saya meyakini bahwa mencari umpan balik penting untuk mendukung pengembangan karier	3,50	Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, diketahui nilai rata-rata jawaban responden tertinggi terdapat pada pernyataan FSB1 yaitu “Saya secara aktif meminta umpan balik dari pimpinan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan saya dalam bekerja”. Hal ini menunjukkan tujuan dari pegawai untuk mencari umpan balik adalah untuk memperbaiki diri dan mengevaluasi kinerja saat ini.

b. Deskripsi Variabel *Organizational Learning Culture*

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Learning Culture*

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	OLC1	Kesalahan kerja dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, bukan untuk disalahkan	3,44	Baik
2	OLC2	Organisasi menyediakan sumber belajar yang mudah diakses untuk mendukung pengembangan kompetensi saya	3,49	Baik
3	OLC3	Organisasi mampu menyesuaikan tujuan kerja sesuai dengan kebutuhan yang berkembang saat ini	3,47	Baik
4	OLC4	Organisasi mendorong diskusi terbuka di mana semua pegawai dapat menyampaikan pendapat tanpa rasa takut	3,49	Baik
5	OLC5	Ide dan pendapat saya didengar serta dipertimbangkan oleh pimpinan	3,45	Baik
6	OLC6	Saya menerima informasi yang jelas mengenai area kinerja yang perlu diperbaiki berdasarkan hasil penilaian	3,43	Baik
7	OLC7	Organisasi memiliki sistem penilaian kinerja yang diperbarui secara berkala	3,44	Baik
8	OLC8	Organisasi membantu menyelaraskan visi dan tujuan kerja di seluruh tingkat jabatan	3,50	Baik
9	OLC9	Organisasi mempercayai pegawai untuk membuat keputusan tanpa harus selalu meminta persetujuan atasan	3,40	Baik
10	OLC10	Saya didorong untuk memahami tren global yang sedang terjadi saat ini	3,46	Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, diketahui nilai rata-rata jawaban responden tertinggi terdapat pada pernyataan OLC 8 yaitu “Organisasi membantu menyelaraskan visi dan tujuan kerja di seluruh tingkat jabatan”. Hal ini menunjukkan kesediaan organisasi untuk mengkomunikasikan dan menyelaraskan visi dan misi agar dipahami seluruh pegawai.

c. Deskripsi Variabel *Work Engagement*

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Variabel *Work Engagement*

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	WE1	Saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja setiap pagi	3,51	Baik
2	WE2	Saya tetap bersemangat sepanjang hari saat bekerja	3,47	Baik
3	WE3	Saya tidak mudah menyerah saat mengalami hambatan dalam pekerjaan	3,50	Baik
4	WE4	Tantangan di tempat kerja mendorong saya untuk terus belajar	3,47	Baik
5	WE5	Saya merasa antusias menjalani pekerjaan setiap hari	3,45	Baik
6	WE6	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3,45	Baik
7	WE7	Saya dapat fokus bekerja tanpa terganggu oleh hal-hal lain	3,44	Baik
8	WE8	Pekerjaan saya memberikan rasa kepuasan	3,45	Baik
9	WE9	Saya sering tenggelam dalam pekerjaan hingga lupa waktu	3,46	Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4, diketahui nilai rata-rata jawaban responden tertinggi terdapat pada pernyataan WE1 yaitu “Saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja setiap pagi”. Hal ini menunjukkan pegawai memiliki semangat bekerja yang sudah dirasakannya saat memulai hari

d. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	KP1	Saya dapat menyelesaikan semua tugas yang diberikan tepat waktu	3,50	Baik
2	KP2	Hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar kualitas yang diharapkan	3,45	Baik
3	KP3	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas	3,41	Sedang
4	KP4	Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa perlu arahan	3,43	Baik
5	KP5	Saya bersedia melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan	3,44	Baik
6	KP6	Saya bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi	3,43	Baik
7	KP7	Saya berusaha mencari solusi terhadap masalah yang saya hadapi di tempat kerja	3,47	Baik
8	KP8	Saya mampu menganalisis situasi dengan cepat dalam pekerjaan	3,43	Baik
9	KP9	Saya dapat bangkit dan melanjutkan pekerjaan meskipun mengalami kegagalan	3,41	Sedang
10	KP10	Saya sering tidak hadir tanpa alasan yang jelas	3,45	Baik
11	KP11	Saya sering mengeluh tentang tugas-tugas yang saya terima	3,49	Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5, diketahui nilai rata-rata jawaban responden tertinggi terdapat pada pernyataan KP1 yaitu “Saya dapat menyelesaikan semua tugas yang diberikan tepat waktu”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan sebelumnya.

e. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
----	------	------------	------	------------

No	Item	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	KP1	Saya dapat menyelesaikan semua tugas yang diberikan tepat waktu	3,50	Baik
2	KP2	Hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar kualitas yang diharapkan	3,45	Baik
3	KP3	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas	3,41	Sedang
4	KP4	Saya sering mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa perlu arahan	3,43	Baik
5	KP5	Saya bersedia melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan	3,44	Baik
6	KP6	Saya bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi	3,43	Baik
7	KP7	Saya berusaha mencari solusi terhadap masalah yang saya hadapi di tempat kerja	3,47	Baik
8	KP8	Saya mampu menganalisis situasi dengan cepat dalam pekerjaan	3,43	Baik
9	KP9	Saya dapat bangkit dan melanjutkan pekerjaan meskipun mengalami kegagalan	3,41	Sedang
10	KP10	Saya sering tidak hadir tanpa alasan yang jelas	3,45	Baik
11	KP11	Saya sering mengeluh tentang tugas-tugas yang saya terima	3,49	Baik

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 6 diketahui nilai rata-rata jawaban responden tertinggi terdapat pada pernyataan KP1 yaitu “Saya dapat menyelesaikan semua tugas yang diberikan tepat waktu”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan sebelumnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk melihat hasil signifikansi dari koefisien parameter dapat dihitung dari dimensi variabel yang telah valid. Peneliti ingin mengetahui terdapat pengaruh positif atau negatif dan signifikan atau tidak signifikan berdasarkan perhitungan P Values yang harus dibawah 0,05 dan t statistik lebih besar sama dengan 1,96 (Ghozali, 2014)

Tabel 7 Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Langsung

Path	Original Sample (O)	T-Statistic (O/STDEV)	P-Values	Keterangan
FSB → KP	0.169	2.296	0.022	Positif - Signifikan
OLC → KP	0.382	6.535	0.000	Positif - Signifikan
FSB → WE	0.449	8.633	0.000	Positif - Signifikan
OLC → WE	0.545	10.463	0.000	Positif - Signifikan
WE → KP	0.446	5.563	0.000	Positif - Signifikan

Sumber : Output PLS 3.0, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 7, terlihat bahwa terdapat 5 (lima) hipotesis yang termasuk pada analisis pengaruh langsung (*direct effect*). Hasil analisis menunjukkan hipotesis 1 dan 2 diterima atau *feedback seeking behavior* dan *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian, hasil penelitian menunjukkan hipotesis 3 dan 4 diterima atau *feedback seeking behavior* dan *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Begitupun pada hipotesis ke-5 dimana *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis 5 diterima.

Tabel 8 Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung

Path	Original Sample (O)	T-Statistic (O/STDEV)	P-Values	Keterangan
FSB → WE → KP	0.200	4.981	0.000	Positif - Signifikan
OLC → WE → KP	0.243	4.689	0.000	Positif - Signifikan

Sumber: Output PLS 3.0, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 8, diketahui *work engagement* mampu memediasi pengaruh *feedback seeking behavior* dan *organizational learning culture* terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 6 dan 7 diterima.

Interpretasi Hasil

- a. *Pengaruh Feedback Seeking Behavior terhadap Kinerja Pegawai*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan P Values sebesar 0.022 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *feedback seeking behavior* yang dimiliki maka kinerja pegawai akan semakin meningkat secara signifikan
- b. *Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Kinerja Pegawai*
Hasil penelitian menunjukkan *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan P Values 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *organizational learning culture* maka kinerja pegawai akan semakin meningkat secara signifikan
- c. *Pengaruh Feedback Seeking Behavior terhadap Work Engagement*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini dikarenakan P Values sebesar 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *feedback seeking behavior* yang dimiliki akan meningkatkan *work engagement*
- d. *Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Work Engagement*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini dikarenakan P Values sebesar 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *organizational learning culture* akan meningkatkan *work engagement*
- e. *Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Pegawai*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan P Values sebesar 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *work engagement* akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
- f. *Pengaruh Feedback Seeking Behavior terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Work Engagement*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi *work engagement*. Hal ini dikarenakan P Values 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *feedback seeking behavior* yang dimiliki akan meningkatkan *work engagement* sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai secara signifikan.
- g. *Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Work Engagement*
Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi *work engagement*. Hal ini dikarenakan P Values 0.000 di bawah 0.05 serta koefisien regresi menunjukkan arah positif. Hal ini menunjukkan semakin baik *organizational learning culture* yang terbentuk akan meningkatkan *work engagement* sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai secara signifikan

Pembahasan

a. Pengaruh Feedback Seeking Behavior terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa feedback seeking behavior berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai milenial di BKN. Perilaku aktif mencari umpan balik membantu pegawai memahami ekspektasi organisasi, memperbaiki kesalahan, dan menyesuaikan cara kerja. Hal ini selaras dengan social exchange theory, dimana umpan balik konstruktif dari organisasi dipersepsikan sebagai bentuk dukungan, yang kemudian dibalas pegawai dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, perilaku ini berfungsi sebagai strategi pembelajaran individu sekaligus memperkuat hubungan sosial dalam birokrasi.

b. Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Kinerja

Penelitian juga membuktikan bahwa organizational learning culture berpengaruh positif terhadap kinerja. Budaya yang mendukung refleksi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Generasi milenial, yang cenderung adaptif dan haus belajar, merespons positif lingkungan kerja yang memfasilitasi pembelajaran. Investasi organisasi dalam budaya belajar dipersepsikan sebagai perhatian terhadap pegawai, yang kemudian dibalas dengan loyalitas dan kinerja lebih baik.

c. Pengaruh Feedback Seeking Behavior terhadap Work Engagement

Temuan lain menunjukkan bahwa feedback seeking behavior meningkatkan work engagement. Umpan balik memberi kejelasan peran, meningkatkan rasa percaya diri, dan menumbuhkan perasaan dihargai. Hal ini memperkuat semangat, dedikasi, serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Sesuai dengan social exchange theory, umpan balik dipersepsikan sebagai dukungan organisasi yang menumbuhkan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan.

d. Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Work Engagement

Budaya belajar juga terbukti berpengaruh positif terhadap work engagement. Lingkungan kerja yang mendorong eksperimen, pelatihan, dan akses pembelajaran membuat pegawai merasa berdaya dan dihargai. Pegawai milenial dalam budaya ini menunjukkan semangat lebih tinggi dan keterlibatan yang lebih kuat dalam tugas. Dukungan organisasi pada pembelajaran menciptakan kewajiban moral bagi pegawai untuk membalas dengan keterikatan penuh.

e. Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang terikat menunjukkan energi, ketekunan, dan orientasi hasil yang tinggi. Mereka lebih proaktif, bertanggung jawab, dan berfokus pada kualitas layanan publik. Keterikatan ini merupakan bentuk timbal balik atas perhatian organisasi, yang akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja.

f. Peran Mediasi Work Engagement pada Hubungan Feedback Seeking Behavior dan Kinerja

Penelitian menemukan work engagement memediasi hubungan feedback seeking behavior dan kinerja. Umpan balik yang diterima memperjelas ekspektasi, menumbuhkan rasa percaya diri, dan meningkatkan keterikatan pegawai. Keterikatan tersebut mendorong kinerja melalui motivasi, dedikasi, dan orientasi pada hasil. Dengan demikian, pengaruh feedback seeking behavior terhadap kinerja tidak hanya langsung, tetapi juga tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

g. Peran Mediasi Work Engagement pada Hubungan Organizational Learning Culture dan Kinerja

Demikian pula, work engagement memediasi pengaruh organizational learning culture terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran meningkatkan keterikatan

emosional pegawai, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini memperkuat asumsi bahwa investasi organisasi dalam budaya belajar tidak hanya mengembangkan kompetensi teknis, tetapi juga menciptakan siklus positif antara keterikatan dan kinerja pegawai.

h. Implikasi Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara perilaku individu dan dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN milenial di BKN. Feedback seeking behavior dan organizational learning culture terbukti memengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun melalui work engagement. Artinya, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada penguatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pembangunan budaya interaksi terbuka, keterlibatan emosional, serta dukungan organisasi terhadap pembelajaran berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa feedback seeking behavior dan organizational learning culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta work engagement pegawai generasi milenial di Badan Kepegawaian Negara. Pegawai yang aktif mencari umpan balik cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap ekspektasi organisasi, merasa lebih percaya diri, dan mampu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Demikian pula, budaya belajar yang ditumbuhkan organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, reflektif, dan adaptif sehingga pegawai merasa lebih didukung dalam pengembangan kompetensi.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara feedback seeking behavior dan organizational learning culture terhadap kinerja. Keterlibatan kerja yang tinggi mendorong energi, dedikasi, dan fokus pegawai pada hasil yang lebih baik. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai milenial tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, melainkan juga oleh adanya keterikatan emosional, rasa memiliki, serta dukungan organisasi yang dirasakan dalam aktivitas sehari-hari. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN generasi milenial membutuhkan sinergi antara inisiatif individu dan iklim organisasi yang kondusif bagi pembelajaran dan interaksi terbuka.

Rekomendasi

Adapun rekomendasi penelitian menunjukkan perlunya langkah strategis untuk mengatasi hambatan yang masih ada. Pertama, BKN perlu mengurangi kekhawatiran pegawai dalam meminta umpan balik dengan menciptakan ruang-ruang informal seperti diskusi mingguan, sesi coaching singkat, atau pertemuan reflektif pasca-proyek yang lebih egaliter. Kedua, organisasi perlu memperkuat penerapan empowerment melalui pelimpahan wewenang yang terstruktur, memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengambil keputusan operasional sesuai kewenangannya. Hal ini perlu dibarengi dengan komunikasi yang jelas mengenai batasan keputusan serta mekanisme evaluasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, iklim kerja yang lebih terbuka, suportif, dan partisipatif dapat memperkuat keterlibatan pegawai sekaligus mendorong peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Azzuhri, F. M. (2024). *Generasi milenial dan generasi Z di dunia kerja*. Madza Media.
- Chen, M., Zhang, P., & Chen, X. (2018). Influence of electronic and traditional word-of-mouth on patients' health-care-seeking behavior. *Social Behavior and Personality*, 46(5), 759–768. <https://doi.org/10.2224/sbp.6728>
- Dale Carnegie. (2018). *Minimnya milenial terlibat penuh dengan perusahaan*. <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/minimnya-milenial-terlibat-penuh-dengan-perusahaan/>
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Du, T., & Chang, Y. C. (2023). Influence of organizational innovation climate on creativity and the mediating role of feedback-seeking behavior – A case study of university teachers in Hebei, China. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(4), 87–103. <https://doi.org/10.26803/IJLTER.22.4.6>
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319–348. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21423>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589. <https://doi.org/10.5465/256592>
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468->

[2389.00151](#)

- Sackett, P. R. (2021). Job performance. In *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 41–55). Sage.
- Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennial workforce: Empirical study on selected antecedents and consequences. *SAGE Open*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(10), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.510639>
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. <https://doi.org/10.1002/joec.12125>
- Utomo, A. S., Pesparani, A., & Nainggolan, N. (2020). Dampak gaya kepemimpinan transformational terhadap kepuasan kerja pada ASN milenial di Kementerian Perdagangan. *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies*, 4(1), 8–16.
- Wan, L., Liu, J., Wang, H., & Li, K. (2025). Proactively seeking feedback from diverse networks: A weekly diary study on nurses' work engagement and task performance. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/jonm/8119182>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the value of an organizational learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Örtenblad, A. (2002). Organizational learning: A radical perspective. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 87–100.