

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN *LEARNING
ORGANIZATION* PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana

S1 Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

EVANSYAH SALVIANO RACHMADEWA

NIM : 30401511720

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG FAKULTAS
EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2020

HALAMAN PENGESAHAN

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN *LEARNING*
ORGANIZATION PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh :

Evansyah Salviano Rachmadewa

NIM : 30401511720

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Desember 2021

Pembimbing,

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

NIK. 210499042

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG

Disusun Oleh :

Evansyah Salviano Rachmadewa
NIM. 30401511720

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 12 Desember 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK. 210499042

Dr. Drs. H. Abdul Hakim, M.Si.
NIDN : 0623065501
Penguji II

Agus Sobari, SE, M.Si
NIDN : 0623065501

Skrripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi
Tanggal 12 Desember 2021

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK 210499042

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Evansyah Salviano Rachmadewa
NIM : 30401511720
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG**” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis oranglain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lainyang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 2 September 2022

Pembimbing,

Yang memberi pernyataan

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK. 210499042

Evansyah Salviano Rachmadewa
NIM. 30401511720

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Evansyah Salviano Rachmadewa

NIM : 30401511720

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN *LEARNING*
ORGANIZATION PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2 September 2022

Yang menyatakan,



(Evansyah Salviano R)

*Coret yang tidak perlu

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Evansyah Salviano Rachmadewa

NIM : 30401511720

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA PT TELKOM KOTA SEMARANG**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2 September 2022

Yang menyatakan,



(Evansyah Salviano R)

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Employee Performance* Dimediasi oleh *Learning organization* Pada PT Telkom Kota Semarang. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada semua tingkat jabatan di PT Telkom Jl. Pemuda Semarang. Teknik pemilihan sampel menggunakan *Propotional Cluster Random Sampling* dengan jumlah sampel akhir sebanyak 153 responden. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 22. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Human Resource Management* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Learning organization*, *Learning organization* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Employee Performance*, *Human Resource Management* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Employee Performance*.

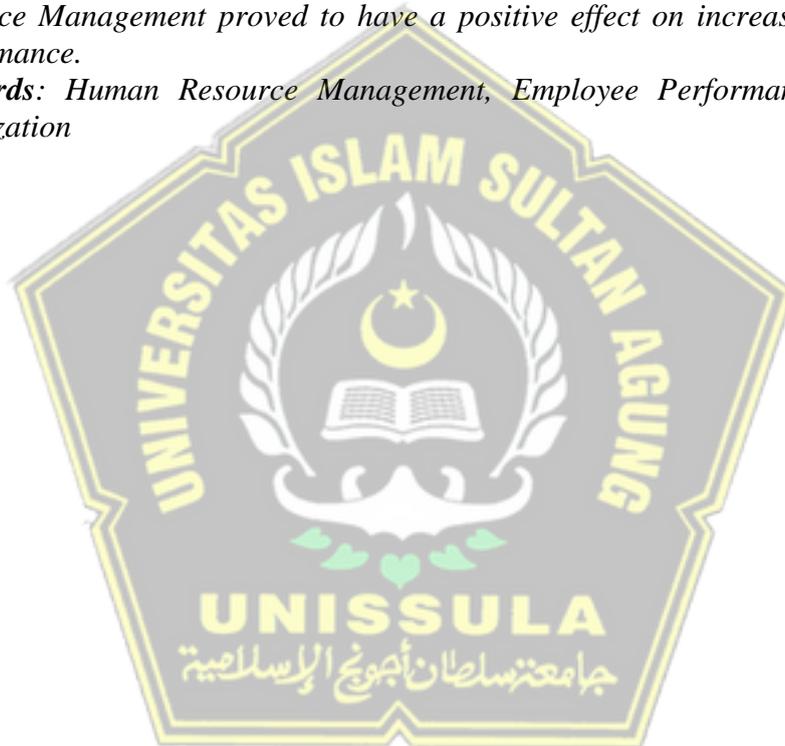
Kata kunci : *Human Resource Management, Employee Performance, Learning organization*



ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of human resource management on employee performance mediated by learning organizations at PT Telkom Semarang City. Respondents in this study were permanent employees at all levels of positions at PT Telkom, Jl. Pemuda, Semarang. The sampling technique used is Proportional, Cluster, Random, Sampling, with a final sample of 153 respondents. The analysis techniques in this study are validity testing, reliability testing, classical assumption testing, and hypothesis testing using SPSS version 22 software tools. The results of this study indicate that Human Resource Management has a positive effect on improving learning organization, learning organization has a positive effect on increasing Employee Performance, Human Resource Management proved to have a positive effect on increasing Employee Performance.

Keywords: *Human Resource Management, Employee Performance, Learning organization*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum. Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala limpahan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pra skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang selalu dinantikan syafaatNya di Yaumul akhir. Atas doa serta bantuan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan usulan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Human Resource Management Terhadap *Employee Performance* Dimediasi Oleh Learning Organization Pada Pt Telkom Kota Semarang”**

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Agung Semarang.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, M.M selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian pra skripsi ini.
2. Ibu Dr. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, PhD. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, MSi. selaku Dosen Wali yang telah memberi semangat dan motivasi dalam proses pengerjaan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan serta seluruh staf tata usaha dan perpustakaan atas segala bantuan selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Bapak dan Ibu tercinta atas segala cinta, kasih sayang, perhatian,

dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengorbanan serta doa yang tulus selama ini.

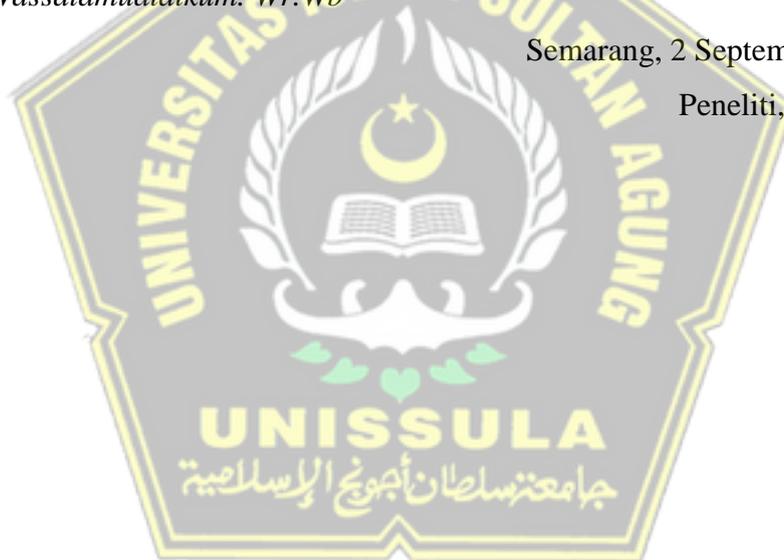
7. Teman-teman S1 Manajemen angkatan 2015, terimakasih atas semua kenangan yang telah kita lewatkan untuk menjadi pengalaman berharga untuk menjadi pembelajaran masa depan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharap saran dan kritik yang membangun demi penulisan yang lebih baik dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamualaikum. Wr. Wb

Semarang, 2 September 2022

Peneliti,



DAFTAR ISI

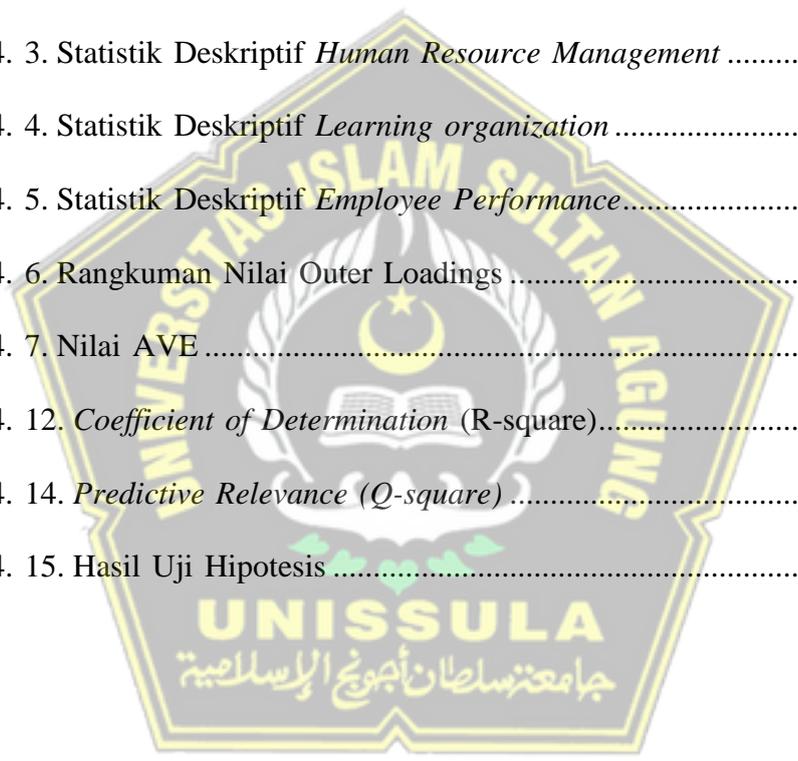
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Landasan Teori	7
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	7
2.1.2. <i>Human Resource Management</i>	10
2.1.2. <i>Learning organization</i>	16

2.2.	Pengembangan Hipotesis	20
2.2.1	<i>Pengaruh Human Resource Management Terhadap Employee Performance</i>	20
2.2.2	Pengaruh <i>Learning organization</i> Terhadap Kinerja Karyawan	21
2.2.3	Pengaruh <i>Human Resource Management</i> Terhadap <i>Learning organization</i>	22
2.3.	Model Penelitian Empirik	24
BAB III METODE PENELITIAN		25
3.1	Jenis Penelitian	25
3.2	Populasi dan Sampel	25
3.2.1.	Populasi.....	25
3.2.2.	Sampel	26
3.3	Sumber dan Jenis Data	28
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5	Variabel Penelitian	28
3.6	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	29
3.7	Teknik Analisis Data.....	30
3.7.1.	Analisis Statistik Deskriptif	30
3.7.2.	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	31
3.7.3.	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	32
3.7.4.	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		39
4.1.	Gambaran Umum Responden	39

4.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	41
4.2.1.	Deskripsi Variabel <i>Human Resource Management</i>	42
4.2.2.	Deskripsi Variabel <i>Learning organization</i>	43
4.2.3.	Deskripsi Variabel <i>Employee Performance</i>	45
4.3.	Analisis Data	46
4.3.1.	Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	47
4.3.2.	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	49
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian	53
4.4.1.	Pengaruh <i>Human Resource Management</i> Terhadap <i>Learning organization</i>	53
4.4.2.	Pengaruh <i>Human Resource Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	54
4.4.3.	Pengaruh <i>Learning organization</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	55
BAB V	PENUTUP.....	56
5.1	Kesimpulan	56
5.2	Saran	57
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	57
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	58
DAFTAR PUSTAKA	59

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1. Rekapitulasi Performa Karyawan Tahun 2015-2019.....	2
Tabel 3. 1. Perhitungan Sampel.....	27
Tabel 3. 2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	29
Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer.....	39
Tabel 4. 2. Demografi Responden	40
Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif <i>Human Resource Management</i>	42
Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif <i>Learning organization</i>	44
Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif <i>Employee Performance</i>	45
Tabel 4. 6. Rangkuman Nilai Outer Loadings	47
Tabel 4. 7. Nilai AVE	48
Tabel 4. 12. <i>Coefficient of Determination (R-square)</i>	49
Tabel 4. 14. <i>Predictive Relevance (Q-square)</i>	50
Tabel 4. 15. Hasil Uji Hipotesis	51



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Model Penelitian Empirik**Error! Bookmark not defined.**

Gambar 3. 1. Full Model Penelitian**Error! Bookmark not defined.**



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	61
Lampiran 2. Hasil Deskripsi	67
Lampiran 3. Deskripsi Karakteristik Responden	73
Lampiran 4. Hasil Uji Smart PLS	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan memiliki banyak sekali kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki, dalam banyak hal tentunya. Tidak memungkiri bahwa hal sekecil apapun dapat memberikan akibat yang besar terhadap perusahaan. Permasalahan yang sering sekali muncul adalah mengenai *Employee Performance*, yang sangat krusial untuk segera di selesaikan. Hal tersebut dikatakan krusial karena apabila dampak yang di dapatkan dari kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut menurun, maka tentu dan pasti kinerja perusahaan akan dipastikan menurun pula, hal ini karena sumber daya manusia dalam perusahaan yang menggerakkan laju performa atau kinerja dalam perusahaan, sedangkan aspek yang lain hanyalah sebagai faktor pendukung.

Employee Performance ini tidak luput dari adaptasi setiap individu dalam melakukan hubungan antara sumber daya manusia satu dengan yang lain. Hubungan yang bagus diawali dengan adanya proses adaptasi, baik itu adaptasi dalam lingkup sesama sumber daya manusia di dalam perusahaan, adaptasi lingkup sumber daya manusia dengan perusahaan atau bahkan adaptasi antara individu dengan lingkup luar perusahaan. Dalam terjadinya pengaruh antara kinerja dengan adaptasi tersebut tentu ada faktor lain yang menyebabkan kedua hal tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang

diharapkan oleh berbagai perusahaan karena hal ini menyangkut kinerja perusahaan itu sendiri.

Performa karyawan menjadi suatu hal yang sangat diperhatikan pada perusahaan PT Telkom Kota Semarang. PT Telkom Kota Semarang melakukan penilaian performa karyawan setiap tahun guna mengevaluasi serta meningkatkan performa karyawan itu sendiri. Penilaian performa karyawan dilihat dari performansi berupa prestasi yang dihasilkan oleh setiap individu/karyawan. Penilaian prestasi dilihat dari keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut adalah rekapitulasi performa karyawan dari tahun 2015-2019:

Tabel 1.1.
Rekapitulasi Performa Karyawan Tahun 2015-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria Penilaian NKI (Nilai Kerja Individu)				
		P1	P2	P3	P4	P5
2015	292	38	206	44	4	0
2016	292	38	206	48	0	0
2017	296	52	202	42	0	0
2018	296	62	169	62	3	0
2019	296	42	201	53	0	0

Sumber : PT Telkom Kota Semarang 2019 (Data Olahan)

Berikut kriteria penilaian performa karyawan PT Telkom Kota Semarang:

P1 (Prestasi 1) >110%	: Istimewa
P2 (Prestasi 2) 103%-110%	: Baik Sekali
P3 (Prestasi 3) 96%-103%	: Baik
P4 (Prestasi 4) 90%-96%	: Kurang Baik
P5 (Prestasi 5) <90%	: Kurang Baik Sekali

Dari hasil rekapitulasi performa karyawan PT Telkom Kota Semarang tahun 2015-2019, berdasarkan tabel 1.1 tampak bahwa prestasi performa karyawan mengalami fluktuatif. Pada tahun 2015 mengalami

kenaikan namun terjadi penurunan pada tahun 2018 karena terdapat 3 orang yang mempunyai penilaian prestasi kurang baik. Pada tahun 2019 kembali mengalami peningkatan performa dengan tidak ada karyawan yang mendapatkan penilaian kurang baik, meskipun jumlah karyawan yang mendapatkan penilaian performa sangat baik mengalami penurunan.

Kinerja karyawan di dalam organisasi/perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang telah banyak diteliti diantaranya adalah *Human Resource Management* dan *Learning organization*. Menurut Rahardjo & Purwanto (2018) *Learning organization* merupakan onsep dimana sebuah organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Dalam konteks *Learning organization* maka perusahaan diharapkan memiliki sebuah system yang memungkinkan semua karyawan dapat terus menerus belajar. Semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan, seperti atasan ikut terlibat, waktu, bertanggung jawab, kemudahan bantuan dari tim, kesempatan berdiskusi, perlakuan secara adil dan mau berusaha dengan baik maka akan semakin berdampak pada tingginya kinerja karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat dan hasil penelitian yang dilakukan Zaenudin & Prasetyaninghayu (2018) dan Sumiarsih (2017) yang menunjukkan bahwa *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan *Learning organization* merupakan serangkaian aktivitas pembelajaran yang dilakukan dan mendapat dukungan dari manajemen. *Learning organization* juga merupakan bagian dari pencapaian keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

Adapun PT Telkom Kota Semarang ingin mencapai performance yang baik, dan dapat bersaing dengan kompetitor lain, PT Telkom Kota Semarang harus memiliki kemampuan untuk merespon secara tepat dan memadai, dan mencari solusi juga prosedur untuk mengatasi masalah ini. Salah satu cara untuk mendekati situasi ini adalah dengan menekankan *Human Resource Management* kedalam strategy perusahaan. *Human Resource Management* (HRM) adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi melalui sistem pendidikan atau pengetahuan, komunikasi, dan pelatihan. (Avianto, Derriawan, & Tabroni, 2019) Studi tentang *human resources* terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh (Chukwuka & Nwakoby, 2018; Hariyanto & Hatane, 2016; Omar, Ali, & Masrom, 2020; Sabiu, Ringim, Mei, & Joarder, 2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *human resources* terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian Showkat, Shajan, & Pathak (2019) didapati hasil yang bertolak

belakang dimana *human resources* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut perlu dilakukan suatu studi yang mempelajari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan, dan menggabungkannya sehingga didapat suatu kerangka utuh yang dapat menjelaskan bagaimana suatu perusahaan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada. Berdasarkan keterkaitan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang peningkatan *Employee Performance* PT Telkom Kota Semarang, dengan mengambil judul penelitian :“**Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Employee Performance* Dimediasi oleh *Learning organization* Pada PT Telkom Kota Semarang**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap dalam penelitian ini maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana meningkatkan *Human Resource Management* terhadap *Learning organization* ?
2. Bagaimana meningkatkan *Human Resource Management* terhadap *Employee Performance* ?
3. Bagaimana meningkatkan *Learning organization* terhadap *Employee Performance* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Resource Management* terhadap *Learning organization*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Resource Management* terhadap *Employee Performance*.
3. Untuk menguji dan menganalisis *Learning organization* terhadap *Employee Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT Telkom Kota Semarang didalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan *Employee Performance*.

2. Manfaat Akademis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam mengembangkan dan mempraktekkan pengetahuan yang telah diperoleh dibangku kuliah.

b. Bagi Universitas

Sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia tentang *Human Resource Management*, *Learning organization* dan *Employee Performance*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang (Rahardjo & Purwanto, 2018). Lawasi & Triatmanto, (2017) mendefinisikan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Kristanto, (2015) kinerja adalah konsep bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.

Kinerja merupakan proses kerja secara keseluruhan dari individu yang hasilnya digunakan sebagai landasan dalam menentukan baik tidaknya pekerjaan yang dikerjakannya, selain itu kinerja juga sebagai bentuk *output* dari fungsi-fungsi maupun indikator dari suatu pekerjaan atau profesi dalam jangka waktu tertentu. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dimilikinya, sehingga akan memberikan pengaruh

berupa timbulnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya serta kesediaan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tugas-tugas dengan maksimal guna mencapai tujuan organisasi (Masyithah, Adam, & Tabran, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi. Penilaian kinerja pegawai merupakan proses organisasi yang mengevaluasi kinerja pegawai terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan pegawai secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada kinerja pegawai sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika kinerja pegawai tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila kinerja pegawai bagus maka perilakunya perlu dipertahankan.

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian kinerja pegawai atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat

menjadikan penilaian kinerja pegawai sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan pegawai, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku pegawai dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training. Tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan pegawai agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Kemudian diintegrasikan pada perencanaan sumberdaya manusia yang dihubungkan pada fungsi-fungsi SDM.

Lebih jelasnya, menurut Hashim (2015) penilaian kinerja pegawai mempunyai prinsip yaitu:

1. Penghargaan atas pengakuan kinerja yang baik dan kontribusi yang telah dilakukan secara teratur
2. Menggunakan prinsip keadilan dalam menilai kinerja pegawai, sehingga dapat menghindari sifat pilih kasih dalam mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh pegawai di organisasi
3. Akuntabilitas, yaitu pimpinan bertanggung jawab dengan penilaian yang dilakukan tanpa harus melihat seberapa banyak kesalahan.

Menurut Mangkunegara dalam (Kristine, 2017), bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: faktor Kemampuan (ability);

faktor motivasi (motivation). Menurut penelitian Nawa & Kempa, (2017) indikator Kinerja Karyawan terdiri atas :

1. Kuantitas kerja yang baik, yaitu apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan ukuran perhitungan baik target maupun waktu yang memenuhi.
2. Kualitas kerja karyawan, yaitu apabila kinerja karyawan telah terselesaikan dengan ukuran seberapa baik seorang karyawan itu mengerjakannya.
3. Ketepatan waktu, yaitu tolak ukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh karyawan.
4. Kehadiran karyawan, yaitu keberhasilan kinerja dapat ditentukan dari kedisiplinan karyawan itu sendiri melalui kehadiran dalam melaksanakan tugasnya.
5. Kemampuan bekerjasama, yaitu apabila karyawan mampu menyelesaikan tugas dalam tim, tingginya rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang tercipta antar karyawan.

2.1.2. Human Resource Management

Pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian

personalia. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan *Performance* mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. (Ruky, 2016 : 227)

Melalui pengembangan pegawai-pegawai sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam. Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. (Hariyanto & Hatane, 2016)

Pengembangan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan. Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. (Mathis dan Jackson,

2012 : 67)

Tujuan Pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas *Performance* pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Menurut Rothwell, menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu :

1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
2. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
3. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
4. *Utilisasi*, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan action driven, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skill needs, daripada melakukan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Menurut Manullang (2015 : 89) tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh 3 (tiga) hal yaitu : (Manullang, 2015 : 89)

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan, dan
3. Merubah sikap

Armstrong menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi ; perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. (Manullang, 2015 : 89)

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. (Sutrisno, 2015 : 3)

Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. (Sutrisno, 2015 : 62). Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. (Suprihanto, 2015 : 74)

Menurut Suprihanto (2015 : 75) mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

Indikator yang digunakan untuk menilai *Human Resource Management* adalah sebagai berikut : (Suprihanto, 2015 : 74)

1. Pendidikan, meliputi :
 - a. Tugas yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan yang di tempuh
 - b. Tugas yang dihadapi membutuhkan suatu pendidikan yang khusus, baik pendidikan formal maupun non formal
2. Pelatihan, meliputi :
 - a. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang-bidang tugas karyawan
 - b. Mengikuti pelatihan, ketrampilan dalam bekerja akan bertambah
3. Komunikasi, meliputi :
 - a. Pimpinan selalu menyampaikan informasi penting mengenai kebijakan baru
 - b. Pimpinan selalu menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan

Human Resource Managemen berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel. Huselid, et. al dalam Hariyanto & Hatane (2016) membagi indikator HRM menjadi 4 indikator sebagai berikut:

1. Professional HRM capabilities

2. Strategic HRM effectiveness
3. Technical HRM effectiveness
4. Business related capabilities

2.1.2. Learning organization

Kharabsheh & Ensour, (2017) mendefinisikan *Learning organization* sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar yang dilakukan karyawan akan memungkinkan karyawan tersebut dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai kondisi dan keadaan lingkungan sekelilingnya. Menurut Lydia et al., (2018) *Learning organization* pada karyawan bisa diartikan sebagai sebuah sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar dalam usaha mendukung tujuan perusahaan.

Yunike & Hatane (2016), menyatakan bahwa orientasi pada pembelajaran bisa memberikan efek yang baik dan merupakan investasi jangka panjang. Maka dari itu sudah sepatutnya menjadi prioritas dan mendapat perhatian dari perusahaan sedini mungkin. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan harus lebih mengedepankan proses pembelajaran pada dirinya sehingga implikasi hasil dari proses pembelajaran tersebut akan meningkatkan kemampuan pada diri setiap karyawan. Dengan demikian *Learning organization* ini lebih memastikan bahwa ada suatu perubahan yang baik yang merujuk pada peningkatan kinerja baik dari sisi karyawan maupun perusahaan.

Learning organization merupakan strategi perusahaan dimana setiap karyawan secara berkelanjutan mengembangkan atau meningkatkan keahliannya guna mencapai hasil yang mereka inginkan, dengan pola berfikir yang baru dan meluas, bebas beraspirasi dalam memahami segala sesuatu. Dengan demikian proses belajar lebih menunjuk pada wawasan dalam diri individu terhadap usaha yang dilakukan dalam menemukan hal-hal baru dan dalam menemukan pandangan kedepannya.

Berdasarkan teori beberapa ahli diatas bisa disimpulkan jika *Learning organization* merupakan perjalanan belajar yang dilalui karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan. Pembelajaran karyawan yang sukses akan membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas terhadap karyawan sehingga karyawan tersebut akan lebih inovatif dalam berpikir.

Pembelajaran merupakan sesuatu yang baru dan terkadang masih sering disalah artikan dan dianggap sebatas cara-cara pengembangan kemampuan atau pelatihan keterampilan karyawan perusahaan saja. Padahal pembelajaran itu sendiri bisa memberikan dampak jangka panjang bagi perusahaan dan pembelajaran oleh karyawan bisa mengubah individu karyawan tersebut untuk sadar akan potensi yang dimilikinya. Sumiarsih, (2017) mengemukakan Organisasi pembelajar haruslah memperhatikan unsur didalam dirinya, dengan kata lain dalam melakukan proses pembelajaran tidak ada yang diraih secara instant dan dalam menerapkan proses pembelajaran ini tidak bisa menganggap bahwa

semua pihak sama. Artinya harus lebih memperhatikan dan melihat kebutuhan masing-masing individu karyawan dan cara pembelajarannya.

Lydia et al., (2018) menjelaskan jika proses belajar organisasi itu lebih berorientasi dan mengutamakan dimensi kognitif dan perilaku, yaitu terdapat 4 hal yang ada di dalam konteks, antara lain budaya, strategi, struktur dan lingkungan. Pertama, budaya sebagai kepercayaan, ideologi, norma-norma yang dimiliki dalam mempengaruhi tindakan. Kedua, strategi sebagai sikap perusahaan untuk menghadapi pasar. Konteks ketiga adalah struktur, yaitu pembuatan keputusan, desentralisasi/sentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk dan lain-lain. Keempat adalah lingkungan yang sifatnya internal dan eksternal serta memberikan perhatian terhadap tegangan antara perubahan dan ketidakberubahan pada berbagai intensitas stres yang terjadi pada perusahaan.

Menurut Yunike & Hatane (2016) bahwa dalam membangun organisasi pembelajaran (*building Learning organization*) terdapat 5 (lima) faktor utama antara lain sebagai berikut:

1. Berpikir sistemik (*system thinking*): adalah suatu cara berfikir dengan berusaha memahami dan menguraikan hubungan dan keterkaitan antar system yang satu dengan lainnya yang menciptakan perilaku sistem. Cara berpikir ini akan mendukung melihat proses bagaimana system berubah menjadi lebih baik dan bergerak lebih harmonis terhadap tugas-tugas yang lebih berat daripada sebelumnya.

2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*): Merupakan disiplin belajar untuk terus menambah kemampuan diri dalam membentuk hasil yang diinginkan dan membangun sebuah lingkungan perusahaan yang memotivasi kelompok supaya mengembangkan diri mereka menuju target-target dan sasaran-sasaran yang telah ditentukan.
3. Model mental (*mental Models*): yaitu proses melakukan introspeksi, pembenahan dan membenahi cerminan dalam diri kita terhadap dunia dan melihat bagaimana hal tersebut membangun sikap dan prilaku serta cara kita mengambil keputusan.
4. Membangun visi bersama (*Building shared vision*): menumbuhkan suatu komitmen bersama dalam kelompok serta menyelaraskan tujuan-tujuan individu satu dengan lain terhadap masa yang akan datang yang ingin dicapai.
5. Tim pembelajaran (*Learning team*): Disiplin belajar secara berkelompok hal ini akan meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan kemampuan berpikir berkelompok sehingga kelompok karyawan bisa lebih dipercaya serta bisa meningkatkan kemampuan serta kecerdasannya yang lebih besar dari pada pengembangan yang dilakukan secara individual.

Untuk menjawab tantangan dengan *Learning organization* tentunya diperlukan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan didalamnya, meliputi kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku karyawan, kepekaan terhadap misi dan visi perusahaan, serta kecakapan mengetahui keinginan-keinginan karyawan. Dalam kondisi yang penuh persaingan seperti saat ini, dimana yang siap akan terus bertahan dan yang tidak akan kalah diharapkan agar karyawan bisa terdorong agar senantiasa membenahi diri, baik perilaku, moral, kemampuan maupun keahliannya.

Menurut pendapat Mahmoud dan Yusif dalam Lydia et al., (2018) terdapat empat indikator *Learning organization*, yaitu:

- a. *Commitment to learning* / CTL (Komitmen untuk belajar)
- b. *Shared vision* / SV (Berbagi visi)
- c. *Open-mindedness* / OM (Pemikiran terbuka)
- d. *Intra-organisational Human Resource Management* / IKS (Berbagi pengetahuan intra-organisasi)

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Employee Performance*

Dalam konteks Sumber Daya Manusia, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu pegawai untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan

oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pada pengembangan kualitas manusia melalui pengembangan kemampuan berfikir yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan. Pelatihan pegawai akan meningkatkan kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru, dan penyesuaian dengan peralatan teknologi yang baru. Komunikasi antar pimpinan dan bawahan juga memiliki peran yang penting, karena dengan adanya komunikasi pimpinan akan mengetahui apa yang menjadi kendala atau permasalahan yang di hadapi oleh karyawan.

Studi tentang *Human Resource Management* terhadap *Employee Performance* dilakukan oleh (Chukwuka & Nwakoby, 2018; Omar et al., 2020; Sabiu et al., 2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Human Resource Management* terhadap *Performance* pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₁ : *Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

2.2.2 Pengaruh *Learning organization* Terhadap Kinerja Karyawan

Learning organization yang dapat dimanfaatkan perusahaan agar dapat sukses di era global saat ini. Pembelajaran dapat memfasilitasi perubahan perilaku seorang karyawan, yang pada akhirnya dapat menghasilkan suatu peningkatan kinerja *Learning organization*, dapat menciptakan ikatan emosional di dalam diri setiap karyawan agar setiap

karyawan merasa bahwa diri mereka adalah bagian dari perusahaan sehingga setiap karyawan dapat memberikan usahanya dengan maksimal untuk kepentingan perusahaan (Yunike & Hatane, 2016)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lydia et al., (2018) menunjukkan bahwa *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Zaenudin & Prasetyaninghayu (2018) yang menunjukkan hasil serupa bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana dampak *Learning organization* terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 :*Learning Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

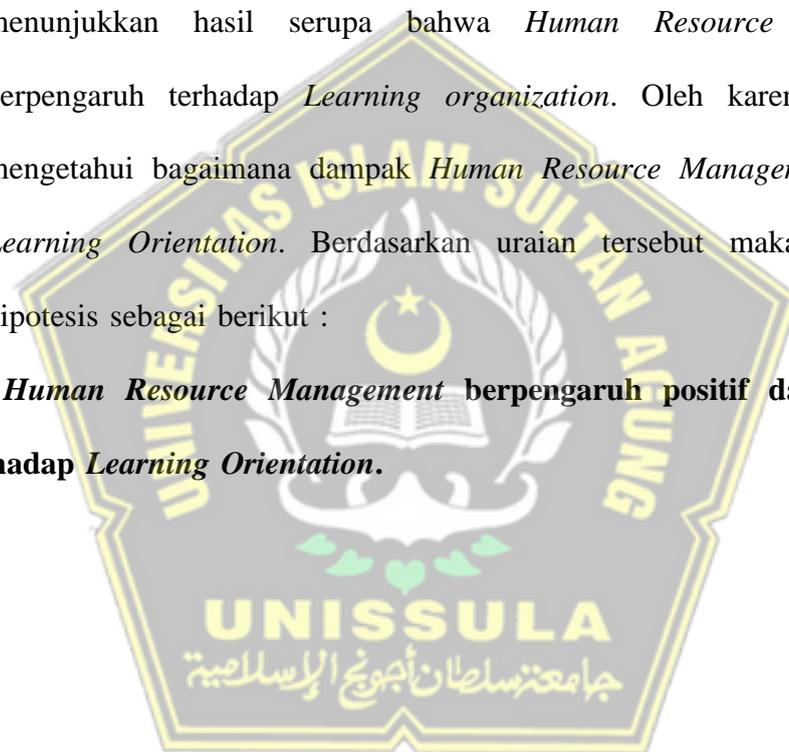
2.2.3 Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Learning organization*

Penerapan HRM membantu karyawan untuk mengejar ketinggalan dalam pekerjaan sehari-hari (Tavakoli et al., 2015 & Gachunga et al., 2014), menyediakan fungsi SDM dengan kesempatan membuat jalan baru untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi seperti manajemen pengetahuan dan penciptaan modal intelektual dan sosial (Yusliza et al., 2014). HRM mempermudah karyawan untuk mengakses informasi mengenai tugas dan kewajiban mereka, dengan demikian *Learning organization* dapat dicapai dengan memberdayakannya memberdayakan

SDM dalam organisasi dengan memberikan arahan untuk tindakan organisasi.

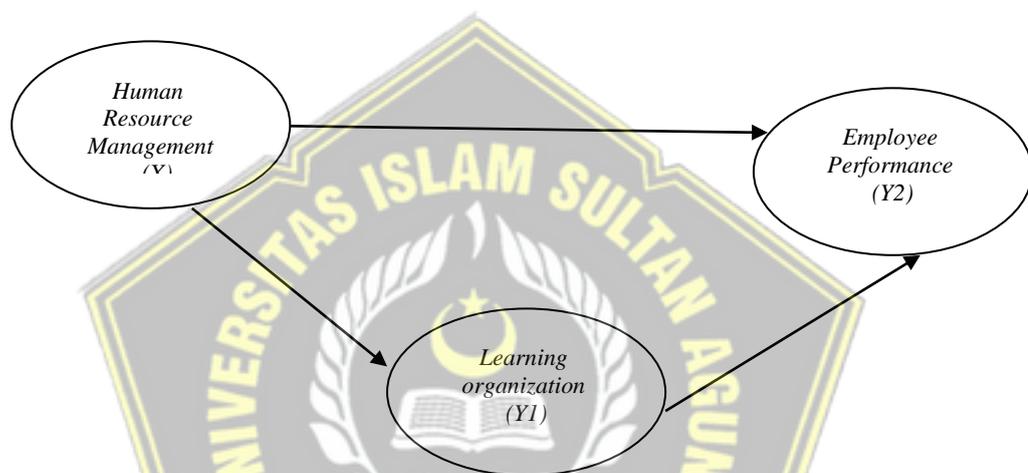
Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Hariyanto & Hatane, 2016) menunjukkan bahwa *Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning organization*. Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Saha, Chatterjee, Gregar, & Saha, 2016) yang menunjukkan hasil serupa bahwa *Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Learning organization*. Oleh karena itu, untuk mengetahui bagaimana dampak *Human Resource Management* terhadap *Learning Orientation*. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Orientation*.



2.3. Model Penelitian Empirik

Berdasarkan pada uraian teori yang telah dikemukakan serta permasalahan yang ada, maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian. Tujuannya adalah untuk memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang diteliti. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2. 1.
Model Penelitian Empirik

Pada Gambar 2.1 dapat diketahui bahwa model terdiri dari 2 variabel yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen yang terdiri dari *Human Resource Management* sedangkan variabel endogen meliputi *Learning organization* dan *Employee Performance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Setiap penelitian selalu menggunakan data yang relevan dengan pokok permasalahan dan analisis yang sesuai. Dalam penelitian itu bersifat *explanotari* yaitu riset dilaksanakan untuk menguji hipotesis-hipotesis berdasarkan data masa lampau atau teori-teori yang ada. Jenis penelitian ini sifatnya hanya menerangkan hubungan antar variabel yang akan diteliti (Umar 2017). Hubungan antar variabel yang diteliti pada penelitian ini terkait Pengaruh *Human Resource Management Dan Learning organization Terhadap Employee Performance* (Studi Pada PT Telkom Kota Semarang).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari obyek yang karakteristiknya hendak diduga (Sugiyono, 2014:72). Dalam penelitian ini target populasi yang diambil ialah karyawan tetap pada semua tingkat jabatan di PT Telkom Jl. Pemuda Semarang yang berjumlah 153 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini Proportional Random Sampling. Pengambilan sampel secara proporsi ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah (Arikunto, 2016).

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya (Soehartono, 2014). Teknik sistematis Random Sampling yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana, tehnik ini dibedakan menjadi dua cara yaitu dengan mengundi (lottery technique) atau dengan menggunakan tabel bilangan atau angka acak (random number) (Notoatmodjo, 2010). dengan menggunakan tehnik *Propotional Cluster Random Sampling* didapatkan dan diambil secara acak sistematis menggunakan interval dalam memilih sampel penelitian, adapun besar atau jumlah pembagian sampel untuk jurusan dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2017). Sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi. Berdasarkan data dari bagian Koordinator SDM, karyawan PT Telkom Kota Semarang berjumlah 153. Dalam menentukan sampel penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, yaitu sebesar 10%.

Peneliti menggunakan rumus Slovin diatas dan diperoleh :

$$n = \frac{153}{1+153(0,05)^2}$$

$$n = \frac{153}{1+153 \times 0,05^2} = 110$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel yang diambil dalam penelitian ini bila dibulatkan sebesar 110 karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia Wilayah Telkom (Witel) Kota Semarang Berikut ini adalah data

karyawan tetap PT Telkom Kota Semarang :

Tabel 3. 1.
Perhitungan Sampel

No	Unit	Jumlah Karyawan	Perhitungan	Sampe l
1	Access Management	12	$\frac{12}{153} \times 110 = 2$	9
2	Business Planning & Performance	11	$\frac{11}{153} \times 110 = 2$	8
3	Consumer Marketing	10	$\frac{10}{153} \times 110 = 2$	7
4	Customer Care	9	$\frac{9}{153} \times 110 = 2$	6
5	Engine Team Group	2	$\frac{2}{153} \times 110 = 2$	1
6	General Affair	13	$\frac{13}{153} \times 110 = 2$	9
7	Human Capital	9	$\frac{9}{153} \times 110 = 2$	6
8	Managed Service Operation	6	$\frac{6}{153} \times 110 = 2$	4
9	Payment Collection & Finance	12	$\frac{12}{153} \times 110 = 2$	9
10	Planning, Engineering & Deployment	9	$\frac{9}{153} \times 110 = 2$	6
11	Reg Enterprise, Government & Business Serv	17	$\frac{17}{153} \times 110 = 2$	12
12	Regional Network Operation	19	$\frac{19}{153} \times 110 = 2$	14
13	Regional Operation Center	14	$\frac{14}{153} \times 110 = 2$	10
14	Regional Wholesale Service	8	$\frac{8}{153} \times 110 = 2$	6
15	Telkom Regional Iv	2	$\frac{2}{153} \times 110 = 2$	1
	Total	153		110

Teknik sampling yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini syarat tertentu seperti:

- Pegawai tetap yang masih aktif bekerja di **PT Telkom Kota Semarang**
- Minimal sudah bekerja selama 2 tahun di **PT Telkom Kota Semarang**

Dilihat dari karakteristik tersebut maka dapat menentukan jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 110 responden.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, data ini diperoleh secara langsung melalui kuesioner dari pegawai **PT Telkom Kota Semarang**.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam suatu penelitian ilmiah dimaksudkan memperoleh bahan-bahan yang relevan akurat dan terpercaya teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2012) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang /sekelompok orang tentang fenomena sosial.

3.1 Variabel Penelitian dan Indikator

3.5 Variabel Penelitian

Dalam kaitan dengan penelitian, maka keadaan metode dianggap sebagai pedoman atau landasan yang baik dalam hal pengumpulan data maupun dalam melakukan analisis data sehingga akan memberikan arah yang baik.

a. Variabel terikat (*dependent variabel*)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai.

b. Variabel bebas (*independent variabel*)

Sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah *Human Resource Management*.

c. Variabel intervening (penghubung)

Variabel intervening atau penghubung dalam penelitian ini adalah *Learning organization*.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2,
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Likert
<i>Employee Performance</i>	Merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Lawasi & Triatmanto, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran karyawan 5. Kemampuan bekerja sama (Nawa & Kempa, 2017) 	Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju(TS)=2 Netral(N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5
<i>Human Resource Management</i>	merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. (Hariyanto & Hatane, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Professional HRM capabilities</i> 2. <i>Strategic HRM effectiveness</i> 3. <i>Technical HRM effectiveness</i> 4. <i>Business related capabilities</i> (Hariyanto & Hatane, 2016) 	Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju(TS)=2 Netral(N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5
<i>Learning organization</i>	perjalanan belajar karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan. (Lydia et al., 2018)	<ol style="list-style-type: none"> a. <i>Commitment to learning</i> / CTL (Komitmen untuk belajar) b. <i>Shared vision</i> / SV (Berbagi visi) c. <i>Open-mindedness</i> / 	Sangat tidak setuju (STS)=1 Tidak Setuju(TS)=2 Netral(N)=3 Setuju (S)=4 Sangat Setuju (SS)=5

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Likert
		OM (Pemikiran terbuka) d. <i>Intra-organisational Human Resource Management</i> / IKS(Berbagi pengetahuan intra-organisasi) (Lydia et al., 2018)	

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Menurut Ferdinand (2019) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 5 kategori

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS : Rentan skala

m : Skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

n : Skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

k : banyaknya kategori penilaian

Kategori jawaban karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut

1,00 – 1,80 = Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan

1,81 – 2,60	kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil = Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil
2,61 – 3,40	= Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
3,41 – 4,20	= Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik
4,21 – 5,00	= Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat tinggi atau sangat baik

3.7.2. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Wold (1960) untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair dkk., 2010). Menurut Abdi (2013), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator indikatornya.

PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab,

variable laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2019).

3.7.3. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji internal consistency reliability (cronbach alpha dan composite reliability), convergent validity (indicator reliability and AVE), dan discriminant validity (Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT).

3.7.3.1. Convergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstraknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor > 0.4 masih dapat diterima. Ukuran reflektif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dengan demikian, nilai loading factor < 0.4 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengvaluasi individual item reliability melalui nilai loading factor. Ukuran

lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE).

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2014:45) dan Yamin dan Kurniawan (2015:18) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu criteria dalam menilai convergent validity. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

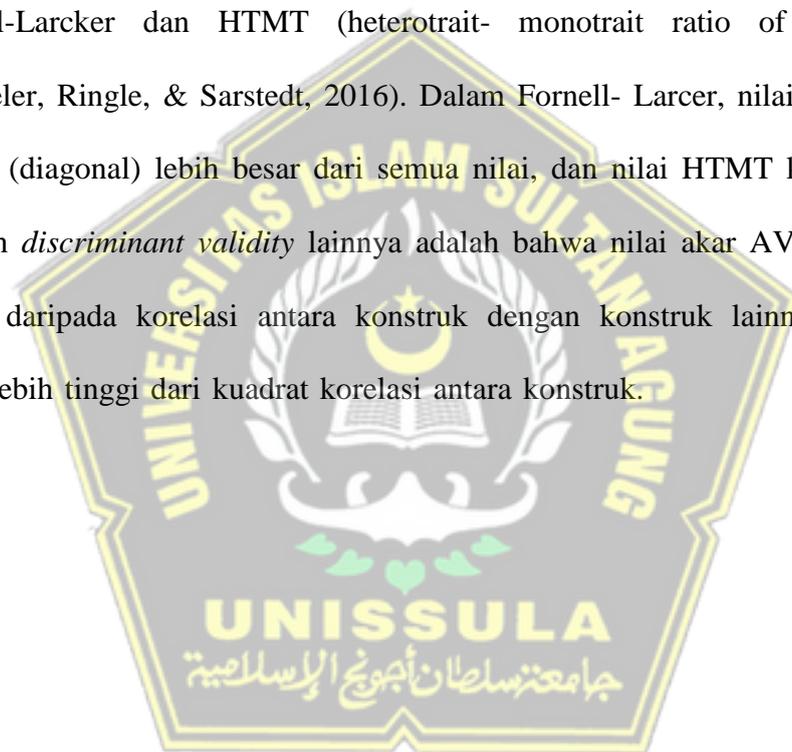
3.7.3.2. Internal Consistency

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR). Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha Cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

3.7.3.3. Discriminant Validity

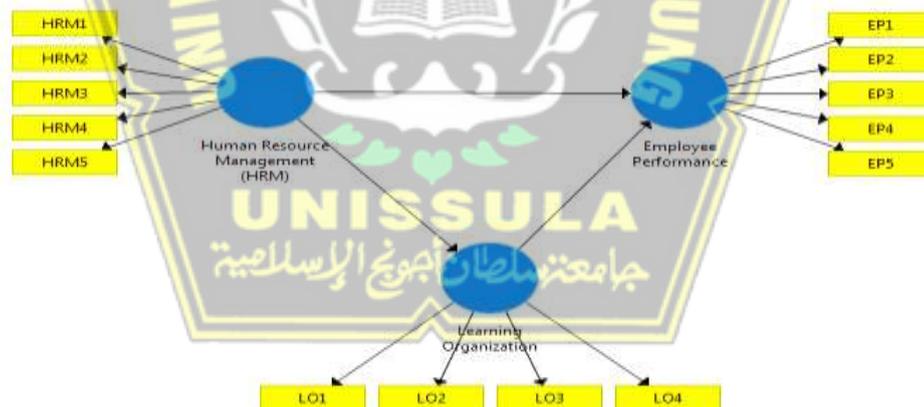
Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar

berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT. (heterotrait-monotrait ratio of correlations). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait- monotrait ratio of correlations) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016). Dalam Fornell- Larcer, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.



3.7.4. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah menevaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model structural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. (Jaya, 2018). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut adalah full model dalam penelitian ini dan penjelasannya.



Gambar 3. 1.
Full Model Penelitian

Variabel *Human Resource Management* (HRM)

Professional HRM capabilities = $X1.2\xi$

Strategic HRM effectiveness = $X1.3\xi$

Technical HRM effectiveness = $X1.4\xi$

Business related capabilities = $X1.5\xi$

Variabel *Learning organization*

Commitment to learning = $\lambda Y1.1\xi$

<i>Shared vision</i>	= $\lambda Y1.2\xi$
<i>Open-mindedness</i>	= $\lambda Y1.3\xi$
<i>Intra-organisational knowledge sharing</i>	= $\lambda Y1.4\xi$

Variabel *Employee Performance*

Kuantitas kerja	= $\lambda Y2.1\xi$
Kualitas kerja	= $\lambda Y2.2\xi$
Ketepatan waktu	= $\lambda Y2.3\xi$
Kehadiran karyawan	= $\lambda Y2.4\xi$
Kemampuan bekerja sama	= $\lambda Y2.5\xi$

Adapun Model persamaannya dapat ditulis :

$$\text{Persamaan pertama} : Y_1 = a + \beta_1 X + e$$

$$\text{Persamaan kedua} : Y_3 = a + \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + e$$

Keterangan :

$X1 = \text{Employee Performance}$

$Y1 = \text{Learning organization}$

$Y2 = \text{Human Resource Management (HRM)}$

3.7.4.1. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi *Coefficient of Determination* (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin dalam Yamin dan Kurniawan (2015:21) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

3.7.4.2. Effect Size (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (f-square) Selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah *konstruk* yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

3.7.4.3. Predictive Relevance (Q-square)

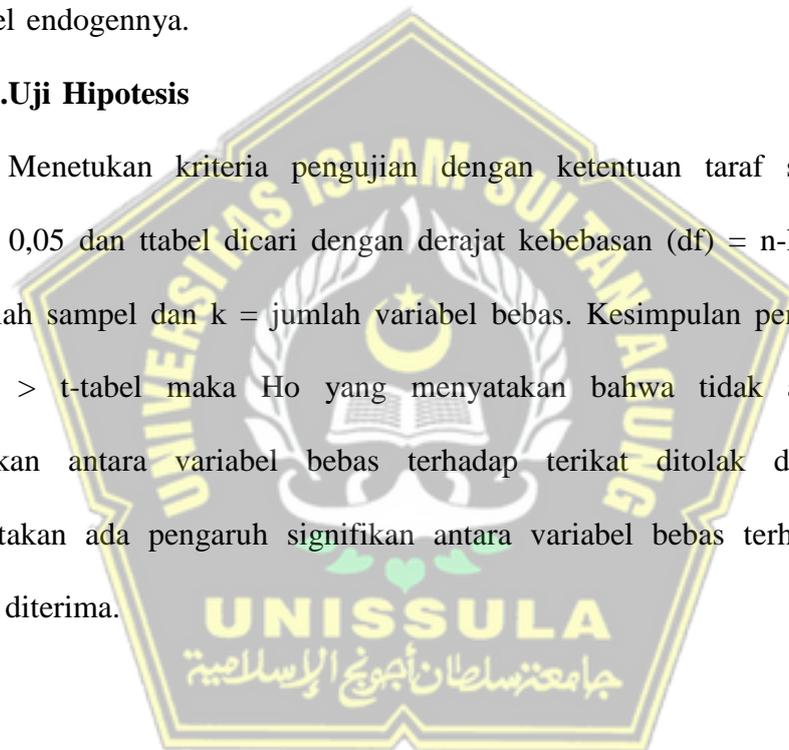
Langkah ketiga adalah mengevaluasi *Predictive Relevance* (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik

data yang tersisa (Henseler et al., 2019; Tenenhaus et al., 2015).

Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q2 predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q2 predictive relevance dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

3.7.4.4. Uji Hipotesis

Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikan (α) adalah 0,05 dan t_{tabel} dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas. Kesimpulan pengujian jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap terikat ditolak dan H_a yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Semarang sebanyak 110 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada seluruh karyawan PT Telkom Semarang dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 110 karyawan PT Telkom Semarang. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 110 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1.
Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	110	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	110	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 110. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama usaha. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2.
Demografi Responden

	F	%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	59	53,6
Perempuan	51	46,4
Umur		
< 30 Tahun	13	11,8
31-35 tahun	42	38,2
36-40 tahun	33	30,0
> 40 tahun	22	20,0
Pendidikan Terakhir		
Diploma	26	23,6
Sarjana	57	51,8
Master	27	24,5
Lama Usaha		
< 5 tahun	37	33,6
5-10 tahun	42	38,2
> 10 tahun	31	28,2
Total	110	100,0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 59 (53,4%) lebih banyak dibanding dengan responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Semarang sebagian besar berjenis kelamin pria karena mampu mempercepat proses pekerjaan baik indoor maupun outdoor. Sebagian responden berusia 31 – 35 tahun sebanyak 42 (38,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Telkom Semarang memasuki usia produktif yang menjadi modal memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk dapat bekerja keras dan mempunyai produktivitas yang tinggi dalam menunjang *Employee Performance*. Mayoritas responden mempunyai pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 57 (51,8%). Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa sebagian besar karyawan PT Telkom Semarang memiliki pendidikan yang cukup tinggi yang menjadikan karyawan PT Telkom Semarang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang

sesuai dengan jobdesk masing-masing. Responden yang mengisi kuesioner mayoritas sudah bekerja 5-10 tahun sebanyak 42 responden (38,2%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup yang lama yang menjadikan karyawan PT Telkom Semarang memiliki pengalaman dalam pekerjaannya.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

$$I = \frac{5 - 1}{5}$$

$$I = 0,8$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skor maksimal - Skor minimal

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus, maka interval dari kriteria rata-rata dapat

diinterpretasikan sebagai berikut :

Sangat rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,59

Sedang : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat tinggi : 4,20 – 5,00

4.2.1. Deskripsi Variabel *Human Resource Management*

Variabel *Human Resource Management* merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. Variabel *Human Resource Management* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hariyanto & Hatane (2016) yaitu *Professional HRM capabilities*, *Strategic HRM effectiveness*, *Technical HRM effectiveness*, *Business related capabilities*. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *Human Resource Management* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 3.
Statistik Deskriptif *Human Resource Management*

Indikator	Rata-rata	Kriteria
<i>Professional HRM capabilities</i>	3,32	sedang
<i>Strategic HRM effectiveness</i>	3,94	tinggi
<i>Technical HRM effectiveness</i>	3,30	sedang
<i>Business related capabilities</i>	3,92	tinggi
Rata-rata	3,62	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel eksogen yaitu *Human Resource Management* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 3,62. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa *Human Resource Management* sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan PT Telkom Semarang. Penilaian tertinggi pada pernyataan “*Strategic HRM effectiveness*” dengan rata-rata mean sebesar 3,94. Hasil ini menunjukkan bahwa *Human Resource Management* yang ada di PT. Telkom dibuktikan dengan adanya partisipasi dan pemberdayaan karyawan dilakukan secara strategis dan efektifitas. Sedangkan

penilaian terendah terdapat pada pernyataan “*Technical HRM effectiveness*” dengan rata-rata mean sebesar 3,30. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam manajemen biaya perekrutan tenaga kerja yang secara teknis belum memiliki efektivitas dalam membangun persepsi *Human Resource Management* sehingga penilaian yang diberikan rendah dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal tersebut ditandai dengan ada responden yang menjawab tidak setuju pada pernyataan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui bahwa perusahaan belum dapat membangun persepsi *Human Resource Management* dengan maksimal. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *Human Resource Management*.

4.2.2. Deskripsi Variabel *Learning organization*

Variabel *Learning organization* merupakan suatu perjalanan belajar karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan. Variabel *Learning organization* diukur menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Lydia et al., (2018) yaitu *Commitment to learning* / CTL (Komitmen untuk belajar), *Shared vision* / SV (Berbagi visi), *Open-mindedness* / OM (Pemikiran terbuka), *Intra-organisational knowledge sharing* / IKS (Berbagi pengetahuan intra-organisasi). Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *Learning organization* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 4.
Statistik Deskriptif *Learning organization*

Indikator	Rata-rata	Kriteria
Komitmen untuk belajar	3,93	tinggi
Berbagi visi	3,75	Tinggi
Pemikiran terbuka	3,28	Sedang
Berbagi pengetahuan intra-organisasi	3,77	Tinggi
Rata-rata	3,68	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel endogen yaitu *Learning organization* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 3,68. Rata-rata tinggi menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Semarang sudah memiliki *Learning organization* yang tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Komitmen untuk belajar” dengan rata-rata (*mean*) sebesar 3,93. Hasil ini menunjukkan bahwa *Learning organization* di PT. Telkom diwujudkan melalui komitmen karyawan untuk aktif meningkatkan intelektualitas melalui pembelajaran yang berkesinambungan. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Pemikiran terbuka”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 3,28. Hasil menunjukkan bahwa persepsi karyawan PT Telkom Semarang untuk bersedia terbuka dengan pemikiran baru demi tercapai tujuan organisasi dipersepsikan rendah oleh karyawan dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Rendahnya perolehan nilai pada indikator tersebut menunjukkan bahwa terdapat responden yang belum bisa mampu terbuka dengan ide baru dalam bekerja sama dengan rekan kerja lain, dikarenakan dirinya sendiri merasa tidak mampu. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi

terhadap peningkatan *Learning organization*.

4.2.3. Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Variabel *Employee Performance* merupakan hasil kerja atau keberhasilan yang dicapai oleh seseorang atau anggota organisasi guna untuk meningkatkan kemampuan organisasi serta kebutuhannya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi. Variabel *Employee Performance* diukur dengan indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Kemampuan bekerjasama, Kehadiran karyawan yang dikemukakan oleh Nawa & Kempa (2017). Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *Employee Performance* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 5.
Statistik Deskriptif *Employee Performance*

Indikator	Rata-rata	Kriteria
Kuantitas kerja	3,29	sedang
Kualitas kerja	4,27	sangat tinggi
Ketepatan waktu	3,32	sedang
Kehadiran karyawan	3,30	sedang
Kemampuan bekerja sama	3,80	tinggi
Rata-rata	3,60	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata (mean) penelitian responden terhadap variabel endogen yaitu *Employee Performance* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 3,60. Rata-rata tinggi menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Semarang sudah mempunyai *Employee Performance* yang tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator “kualitas kerja” dengan rata-rata (mean) sebesar 4,27. Hasil ini

menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Semarang mempunyai kualitas kerja yang baik. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator “Kuantitas kerja” dengan rata-rata (mean) sebesar 3,31. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan PT Telkom Semarang belum mampu membangun *Employee Performance* melalui kuantitas kerja sehingga nilai yang didapat relatif lebih rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Rendahnya penilaian pada pernyataan tersebut juga ditandai dengan ada responden yang memberikan pernyataan tidak setuju pada kemampuan karyawan dalam menunjukan kuantitas kerja mereka. Dengan demikian karyawan merasa masih ada yang perlu dikembangkan dalam memaksimalkan kuantitas kerja yang dihasilkan. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi pada peningkatan *Employee Performance*.

4.3. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan structural equation modeling (SEM) yang dirancang dengan teknik metode partial least square (PLS). Biasanya dilakukan dalam tiga tahap, yaitu (Hair Jr et al., 2014):

- a) Menguji pengukuran kualitas (outer model) konstruk dimensi reflektif, melalui indikator: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan unidimensionalitas.
- b) Uji akurasi/robust modeling (inner model), yang merupakan indikator kelayakan dan keakuratan model struktural yang dibangun. Model evaluasi batin dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi: koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), dan indeks

goodness of fit (GoF).

- c) Uji signifikansi model/pengujian hipotesis, dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Untuk nilai probabilitas, dimana p-value dengan alpha 5% lebih kecil dari 0,05. Nilai T-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria tidak menolak hipotesis ketika T-statistik lebih besar dari T-tabel.

4.3.1. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Validitas diskriminan, nilai ini merupakan nilai cross loading masing-masing faktor terhadap faktor-faktornya. Pengukuran berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang cukup untuk menjadi variabel. Cara ini dilakukan dengan membandingkan loading factor pada konstruk yang dimaksudkan lebih besar dari nilai loading factor pada konstruk lainnya. Analisis outer menentukan model hubungan antara variabel laten dengan indikator yang bersifat reflektif, Tabel 5.7. Menunjukkan bahwa loading setiap item terhadap konstraknya lebih besar dari nilai cross-loading. Dari analisis cross loading terlihat bahwa tidak ada masalah discriminant validity.

Tabel 4. 6.
Rangkuman Nilai Outer Loadings

Variabel	Outerloading	Factor loading	Keterangan
<i>Human Resource Management</i>	0,929	0,4	Valid
	0,935	0,4	Valid
<i>Learning organization</i>	0,852	0,4	Valid
	0,892	0,4	Valid
	0,933	0,4	Valid
<i>Employee Performance</i>	0,644	0,4	Valid
	0,779	0,4	Valid
	0,773	0,4	Valid

0,622	0,4	Valid
0,728	0,4	Valid
0,746	0,4	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 4.6 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* > 0,40 sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghozali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Penilaian model struktural, pada tahap selanjutnya adalah melihat koefisien korelasi antara variabel eksogen (variabel eksogen) terhadap variabel endogen (variabel endogen). Hasil analisis menunjukan hubungan antar variabel dalam model berkorelasi positif dan cukup kuat dilakukan yang ditandai dengan nilai korelasi diatas 0,6, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7.
Nilai AVE

Variable	rho_A	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Human Resource Management</i>	0,946	0,796
<i>Learning organization</i>	0,887	0,690
<i>Organizational performance</i>	0,798	0,577

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 5.9. Validitas konvergen mengacu pada pengukuran. Dari tabel semua indikator tersebut nilai keseluruhan variabel diatas 0,7. Dengan demikian, alat ukur semua indikator variabel laten (konstruk) adalah valid. Keandalan Komposit. Data yang memiliki composite reliability > 0,7 memiliki reliabilitas yang tinggi. Uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha diperkuat. Nilai yang diharapkan > 0,6 untuk semua konstruk. Untuk

memastikan tidak ada masalah terkait pengukuran langkah terakhir dalam evaluasi model adalah menguji unidimensionalitas luar model. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha. Untuk kedua indikator point cut-off value adalah 0,7.

4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

4.3.2.1. Coefficient of Determination (*R-square*)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai R^2 . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekati nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 4. 8.
Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	R Square Adjusted	
OP	0,827	0,824	$Q2 = 1 - (1-R21) (1-R22)$
LO	0,749	0,747	$Q2 = 1 - (1-0,749)(1-0,827)$
			0,956577

Nilai R square ditunjukkan oleh Tabel 5.11. Koefisien determinasi (R^2) untuk variabel learning organization dan organization performance masing-masing sebesar 0.749 dan 0.827. Dengan demikian, variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas lebih dari 60 persen. Sedangkan nilai prediksi relevansi 0,9566 atau sebesar 95,7 persen. $Q2$ (relevansi prediktif) adalah salah satu pengukuran dalam model batin. Dengan skor 95,7 persen. Besarnya nilai

Q2 dapat disimpulkan bahwa model sangat baik.

4.3.2.2.redictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS- SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.

Tabel 4. 9.
Predictive Relevance (Q-square)

	Communality	Average Communality	R- Square	Average R-Square
EP	0,703			
HRM	0,483		0,827	
LO	0,287	0,491	0,749	0,788
$\text{Goodness of Fit (GoF)} = \sqrt{\text{Average Communality} \times \text{Average R_Square}}$ $= \sqrt{0.491 \times 0.788}$				
$\text{Goodness of Fit (GoF)} = 0.6221$				

Untuk mengukur inner model selanjutnya adalah menggunakan Goodness of Fit Index (GoF) dimana syarat model yang baik adalah nilai antara $0 < \text{GoF} < 1$. Semakin dekat nilainya semakin baik. Model ini adalah GoF di 0,6221. Angka ini termasuk baik untuk kebaikan sesuai ukurannya (Goodness of Fit) untuk model uji empiris.

4.3.2.3.Uji Hipotesis

Tabel 4. 10.
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
HRM -> LO	0,866	0,867	0,029	29,631	0,000
LO -> EP	0,287	0,273	0,088	3,263	0,001
HRM -> EP	0,650	0,668	0,081	8,032	0,000
HRM -> LO -> EP	0,248	0,236	0,075	3,313	0,001

Hasil tersebut dapat dituliskan ke dalam persamaan jalur sebagai berikut :

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Human Resource Management* berpengaruh signifikan terhadap *Learning organization* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,866 dengan nilai t-statistik sebesar 29,631 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Management* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Learning organization*. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Human Resource Management* terhadap *Learning organization* **diterima**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Human Resource Management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,287 dengan nilai t- statistik sebesar 3,263 dengan tingkat signifikansi 0,001 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Management* mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Human Resource Management* terhadap *Employee Performance* **diterima**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,577 dengan nilai t- statistik sebesar 8,032 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari $= 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_6 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Learning organization* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Learning organization* terhadap *Employee Performance* **diterima**.

d. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian menunjukkan bahwa baik secara tidak langsung melalui *Learning organization*, *Human Resource Management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai koefisien jalur yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Learning organization*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *Human Resource Management* efektif untuk membangun *Learning Organization*. Artinya, penerapan HRM mempermudah karyawan untuk mengakses informasi mengenai tugas dan kewajiban mereka, dengan demikian *Learning organization* dapat dicapai dengan memberdayakan SDM dalam organisasi dengan memberikan arahan untuk tindakan organisasi. Jika dilihat dari indikator *Human Resource Management* berupa *strategic HRM effectiness* sebesar 3,94 yang tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dan pemberdayaan karyawan sudah dilakukan secara strategis dan efektif sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan *Human Resource Management* dapat meningkatkan *Learning organization*. Sehingga *Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap *Learning organization*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chukwuka & Nwakoby (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Human Resource Management* terhadap *Performance* pegawai. Artinya, apabila *Human Resource Management* ditingkatkan maka *Learning organization* akan meningkat pula. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Omar et al., (2020) serta Sabiu et al., (2019) yang menemukan mengatakan bahwa *Human Resource Management* berpengaruh

positif pada *Learning organization* perusahaan.

4.4.2. Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa Human Resource Management efektif untuk meningkatkan Employee Performance. Artinya, penerapan HRM mempermudah karyawan untuk mengakses informasi mengenai tugas dan kewajiban mereka, dengan demikian atau anggota organisasi akan meningkat kemampuan organisasinya secara efektif dan efisien sehingga tujuan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi dapat tercapai. Jika dilihat dari indikator *Human Resource Management* berupa *strategic HRM effectiness* sebesar 3,94 yang tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dan pemberdayaan karyawan sudah dilakukan secara strategis dan efektif sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang sesuai dengan keinginan yang diterapkan oleh perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian dilakukan Hariyanto & Hatane (2016) menunjukkan bahwa *Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, apabila *Learning organization* ditingkatkan maka *Employee Performance* akan meningkat pula. Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Saha, Chatterjee, Gregar, & Sáha, 2016) yang menunjukkan hasil serupa bahwa *Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Learning organization*.

4.4.3. Pengaruh *Learning organization* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *Learning organization* efektif untuk membangun Kinerja Karyawan. Artinya, organisasi pembelajar memiliki budaya yang menempatkan kegiatan berbagi pengetahuan dan pembelajaran sebagai sesuatu yang esensial, sebab bertujuan mendukung pembelajaran, maka menuntut pengelolaan pengetahuan berjalan secara efektif. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan saling berbagi pengetahuan dan pembelajaran dapat menambah pengetahuan karyawan sehingga karyawan akan bertumbuh dan berkembang dalam keterampilan berpikir untuk berinovasi. Jika dilihat dari indikator *Learning organization* berupa komitmen untuk belajar dan membantu sebesar 3,93 yang tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa situasi untuk melakukan pembelajaran dan adanya dorongan dari kantor begitu terbuka dan berjalan sehingga karyawan yang akan mengumpulkan kredit point untuk memenuhi target kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian dilakukan Lydia et al., (2018) menunjukkan bahwa *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, apabila *Learning organization* ditingkatkan maka *Employee Performance* akan meningkat pula. Hasil penelitian lainnya didapati pada penelitian Zaenudin & Prasetyaninghayu (2018) juga menunjukkan hasil serupa bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Human Resource Management* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Learning organization*, dengan demikian peningkatan *Human Resource Management* dapat mendukung perjalanan belajar karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar demi tercapainya tujuan.
- b. *Learning organization* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Employee Performance* dengan demikian perusahaan yang memberikan perhatian lebih pada kemampuan proses belajar dalam diri karyawan akan mendorong karyawan menemukan hal-hal baru dan dalam menemukan pandangan kedepannya sehingga dapat menciptakan *Employee Performance* yang maksimal.
- c. *Human Resource Management* terbukti berpengaruh positif pada peningkatan *Employee Performance* dengan demikian peningkatan *Human Resource Management* dalam suatu organisasi dapat menciptakan *Employee Performance* .

5.2 *Saran*

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat meningkatkan *Learning organization*. Adapun beberapa saran tersebut adalah :

1. Pada variabel *Human Resource Management* indikator “*Technical HRM effectiveness*” mendapat nilai terendah. Beberapa cara yang dilakukan adalah perlu adanya contoh dari pimpinan dan budaya keterbukaan di perusahaan sehingga dapat meningkatkan kebebasan berbagi pengetahuan dalam organisasi sehingga partisipasi dan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan secara strategis dan efektifitas
2. Pada variabel *Learning organization* indikator “Pemikiran terbuka” mendapat nilai terendah. Beberapa cara yang dilakukan adalah membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab sehingga karyawan mudah untuk terbuka berbagai ide – ide dan pemikiran didalam pekerjaan perlu dipertahankan karena dengan pegawai saling membagi hasil dari pemikiran dan berbagi ide – ide mereka pegawai mendapatkan pengetahuan dan informasi yang baru terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga kompetensi yang dimiliki pegawai meningkat.

5.3 **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut: teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sehingga kesimpulan yang dapat

diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut. Data yang dianalisis merupakan persepsi jawaban responden yang dapat menimbulkan masalah jika jawaban responden tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya yang menggunakan variabel *Employee Performance* perlu pencermatan terhadap kebutuhan, keinginan, kepuasan pelanggannya yang dilakukan secara berkesinambungan agar dapat memaksimalkan *learning organization* dalam mencapai *Employee Performance*.



DAFTAR PUSTAKA

- Avianto, B., Derriawan, & Tabroni. (2019). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 140–164.
- Chukwuka, E. J., & Nwakoby, N. P. (2018). Effect Of Human Resource Management Practices On Employee Retention And Performance In Nigerian Insurance Industry. *International Journal Of Business, Accounting And Management*, 3(1), 2527–3531. Retrieved From [www.Doarj.Org](http://www.doarj.org)
- Hariyanto, & Hatane, S. E. (2016). Analisa Pengaruh Human Resource Management Terhadap Financial Performance Melalui Variabel Intervening Learning Organization. *Business Accounting Review*, 4(1), 109–120.
- Kharabsheh, R., & Ensour, W. (2017). Learning Orientation , Market Orientation And Organizational Performance : The Mediating Effect Of Absorptive Capacity. *Business And Economic Research*, 7(March), 115–127. <https://doi.org/10.5296/ber.v7i1.10294>
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal Of Management And Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt . *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa*, 14(2), 384–401.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47–57. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1313>
- Lydia, K. D., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Learning Oreintation Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X Bumn Cabang Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 133–140.
- Masyithah, S. M., Adam, M., & Tabran, M. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pt. Bank Muamalat Cabang

- Banda Aceh. *Simen (Akuntansi Dan Manajemen) Sties*, 9(1), 50–59.
- Nawa, F., & Kempa, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Pln (Persero) Wilayah Nusa Tenggara Timur. *Agora*, 5(3).
- Omar, R., Ali, M. E., & Masrom, M. A. N. (2020). The Relationship Between Human Resource Management (Hrm) And Organisational Performance In Construction: Synthesis Of Hrm Models. *Journal Of Critical Reviews*, 7(7), 1151–1158. <https://doi.org/10.31838/Jcr.07.07.211>
- Rahardjo, T. H., & Purwanto, P. (2018). Organisasi Pembelajaran, Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Bank Xxx Di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 136. <https://doi.org/10.24912/Jmieb.V1i2.962>
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship Between Human Resource Management Practices, Ethical Climates And Organizational Performance, The Missing Link. *Psu Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/Prr-12-2016-0022>
- Saha, N., Chatterjee, B., Gregar, A., & Saha, P. (2016). The Impact Of Shrm On Sustainable Organizational Learning And Performance Development. *International Journal Of Organizational Leadership*, 5(1), 63–75. <https://doi.org/10.33844/Ijol.2016.60291>
- Showkat, S., Shajan, K., & Pathak, V. K. (2019). Strategic Human Resource Management And Organizational Performance: Mediating Role Of Employee Well-Being In The Indian It Industry. *Journal Of Critical Reviews*, 6(6), 75–83. <https://doi.org/10.22159/Jcr.06.06.11>
- Sumiarsih, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru Ipa Smp Se-Provinsi Jawa Tengah Dan Diy. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (Jeba)*, 19(04), 1–19.
- Yunike, H., & Hatane, E. (2016). Analisa Hubungan Learning Organization Terhadap Competitive Advantage Dalam Meningkatkan Financial Performance Pada Sektor Perhotelan Di Jawa Timur. *Business Accounting Review*, 1(1), 265–276.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/Ekobis.19.2.154-170>