

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PENGAWASAN, KEMAMPUAN KERJA DAN
*LEARNING CULTURE***

**Tesis
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**SULISTIO
NIM : 20402200154**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
PENGAWASAN, KEMAMPUAN KERJA DAN *LEARNING CULTURE***

Disusun Oleh :

**SULISTIO
NIM : 20402200154**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Mei 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIK : 210491028

Penguji I

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si.
NIK : 210490020

Penguji II

Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK : 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Mei 2024

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen), baik di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.

Kotawaringin Barat, 23 Februari 2024
Yang membuat pernyataan



Sulistio

NIM: 20402200154

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sulistio
NIM : 20402200154
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

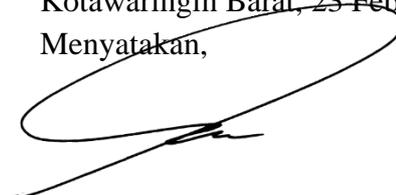
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENGAWASAN, KEMAMPUAN KERJA DAN *LEARNING CULTURE*

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif, untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan 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 di kemudian 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

Kotawaringin Barat, 23 Februari 2024
Menyatakan,

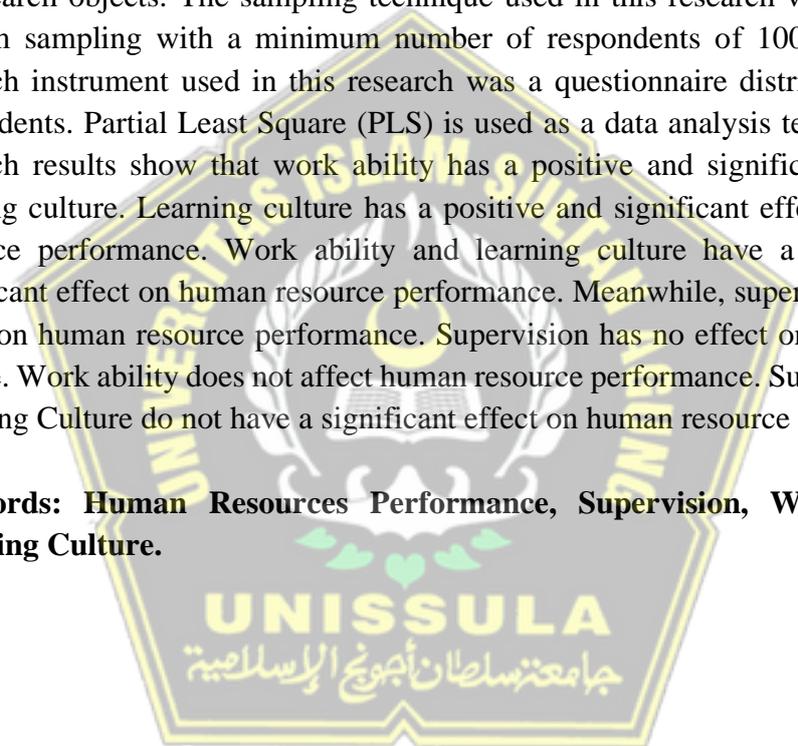


Sulistio

ABSTRACT

Strategies to improve human resource performance are important for every organization. Organizations need to recognize the key factors that play a fundamental role in improving performance so that efforts are effective and on target. Supervision, work ability and learning culture are three factors that have an important role. This research aims to analyze the influence of supervision, work ability and learning culture on human resource performance. The population in this research is human resources at the offices of the Regional Revenue Agency and the Regional Financial and Asset Management Agency of West Kotawaringin Regency as research objects. The sampling technique used in this research was purposive random sampling with a minimum number of respondents of 100 people. The research instrument used in this research was a questionnaire distributed to 124 respondents. Partial Least Square (PLS) is used as a data analysis technique. The research results show that work ability has a positive and significant effect on learning culture. Learning culture has a positive and significant effect on human resource performance. Work ability and learning culture have a positive and significant effect on human resource performance. Meanwhile, supervision has no effect on human resource performance. Supervision has no effect on the learning culture. Work ability does not affect human resource performance. Supervision and Learning Culture do not have a significant effect on human resource performance.

Keywords: Human Resources Performance, Supervision, Work Ability, Learning Culture.



ABSTRAK

Strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia penting bagi setiap organisasi. Organisasi perlu mengenali faktor-faktor kunci yang memainkan peran mendasar dalam meningkatkan kinerja sehingga upaya yang efektif dan tepat sasaran. Pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* merupakan tiga faktor yang memiliki peran penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* terhadap kinerja sumber daya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada kantor Badan Pendapatan Daerah dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling* dengan jumlah responden minimal 100 orang. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada 124 responden. *Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning culture*. *Learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kemampuan kerja dan *Learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sedangkan Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap *learning culture*. Kemampuan kerja tidak terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengawasan dan *Learning culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: Kinerja Sumber Daya Manusia, Pengawasan, Kemampuan Kerja, *Learning Culture*.

PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'alla, atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengawasan, Kemampuan Kerja dan *Learning Culture*”**, dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana (S2) pada program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis mengaturnya banyak terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si sebagai dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan berharga selama proses pembuatan tesis sehingga dapat selesai dengan baik.
2. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si. dan Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M. selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan masukan-masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Para dosen Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan program Magister Manajemen.
4. Kedua orangtuaku tercinta, untuk doa-doa yang tiada henti dipanjatkan bagi anak-anaknya.
5. Keluargaku tercinta, istri Mariyatun dan anak-anakku Shidqia & Shidqi untuk dukungan dan semangat yang diberikan selama penulisan tesis ini.

6. Badan Pendapatan Daerah dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat atas kesempatan yang diberikan bagi penulis untuk melakukan penelitian guna penyusunan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan dan keselamatan di dunia dan di akhirat bagi kita semua, amin.

Penulis berharap tesis ini berguna bagi siapa saja yang tertarik dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia baik akademisi maupun praktisi atau yang memerlukan untuk kepentingan lain.



Kotawaringin Barat, 23 Februari 2024

SULISTIO

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH.....	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
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 KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Pengawasan.....	10
2.3. Kemampuan Kerja	12
2.4. <i>Learning Culture</i>	14
2.4. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel	18
3.3. Sumber dan Jenis Data	20
3.4. Metode Pengumpulan Data	21
3.5. Variabel dan Indikator	21
3.6. Teknik Analisis	23
3.6.1. Analisa Deskriptif Statistik	23
3.6.2. Partial Least Square (PLS)	23
3.6.2.1. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	24
3.6.2.2. Uji Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	25
3.6.2.1. Uji Pengaruh Tidak Langsung	26

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
4.1. Karakteristik Responden	28
4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	28
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	29
4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	30
4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	32
4.2. Analisis Deskripsi Hasil Kuisisioner	33
4.2.1. Deskriptif Variabel Pengawasan	34
4.2.2. Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja.....	35
4.2.3. Deskriptif Variabel <i>Learning Culture</i>	36
4.2.4. Deskriptif Variabel Sumber Daya Manusia	37
4.3. Pembahasan	38
4.3.1. Analisis Data	38
4.3.1.1. Uji <i>Outer Model</i>	39
4.3.1.2. Uji <i>Inner Model</i>	45
4.3.2. Pengujian Hipotesis	49
4.3.2.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	50
4.3.2.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	52
4.3.3. Pembahasan Hipotesis	53
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
5.1. Simpulan	57
5.1.1. Masalah Penelitian	57
5.1.2. Simpulan Hipotesis	57
5.2. Implikasi Teoritis	58
5.3. Implikasi Manajerial	59
5.4. Keterbatasan Penelitian	59
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	70
Lampiran 1 : Kuesioner.....	70
Lampiran 2 : Uji Validitas (Outer Loading)	74
Lampiran 3 : Model Uji Validitas	75
Lampiran 4 : Uji Reliabilitas Composite Reability dan Cronbach's Alpha dan Uji Nilai AVE.....	76

Lampiran 5 : Uji Disriminant Validity (<i>Croos Loadings</i>)	77
Lampiran 6 : Nilai Akar AVE.....	78
Lampiran 7 : Nilai R Square	79
Lampiran 8 : Nilai f Square.....	80
Lampiran 9 : Pengujian Hipotesis	81
Lampiran 10 Uji Pengaruh Tidak Langsung	82
Lampiran 11: Data	83



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian	17
Gambar 4.1 : Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	28
Gambar 4.2 : Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	29
Gambar 4.3 : Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	31
Gambar 4.4 : Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	32
Gambar 4.5 : Model Uji Validitas.....	41

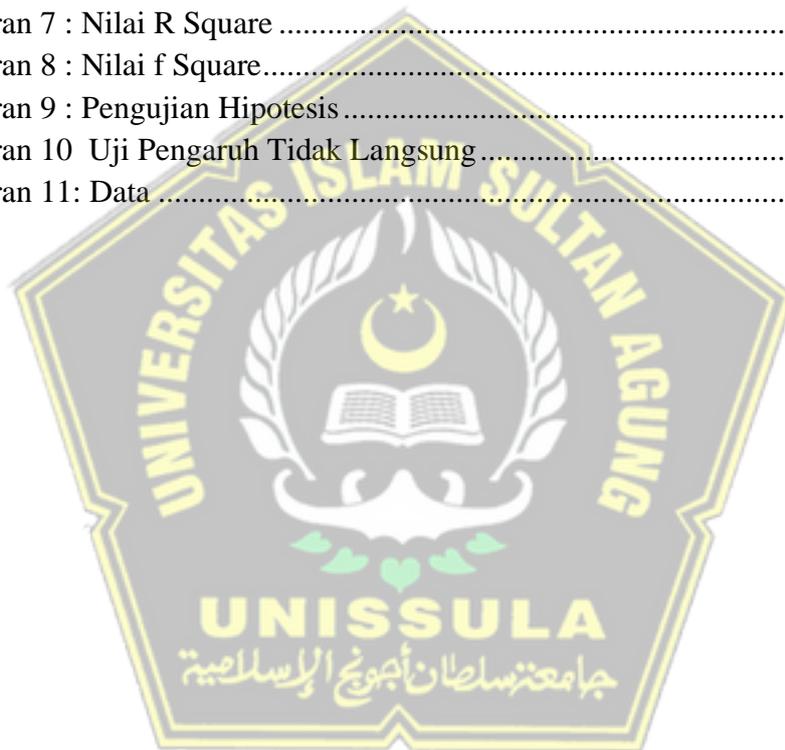


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Laporan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat	4
Tabel 3.1 : Responden/ Sampel Penelitian.....	20
Tabel 3.2 : Variabel dan Indikator Penelitian	21
Tabel 3.3: Interval Skor Kuesioner	23
Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	28
Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	29
Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	30
Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	32
Tabel 4.5 : Deskriptif Variabel Pengawasan	34
Tabel 4.6 : Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja	35
Tabel 4.7 : Deskriptif Variabel <i>Learning Culture</i>	36
Tabel 4.8 : Deskriptif Variabel Sumber Daya Manusia.....	37
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas.....	40
Tabel 4.10 : Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan AVE</i>	42
Tabel 4.11 : Hasil Nilai <i>Cross Loadings</i>	44
Tabel 4.12 : Nilai Akar AVE	45
Tabel 4.13 : Nilai <i>R Square</i>	46
Tabel 4.14 : Nilai <i>F Square</i>	47
Tabel 4.15 : Hasil <i>Path Coefficient</i>	50
Tabel 4.16 : Hasil Pengukuran Pengaruh Tidak Langsung	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner.....	70
Lampiran 2 : Uji Validitas (Outer Loading)	74
Lampiran 3 : Model Uji Validitas	75
Lampiran 4 : Uji Reliabilitas Composite Reability dan Cronbach's Alpha dan Uji Nilai AVE.....	76
Lampiran 5 : Uji Disriminant Validity (<i>Croos Loadings</i>)	77
Lampiran 6 : Nilai Akar AVE.....	78
Lampiran 7 : Nilai R Square	79
Lampiran 8 : Nilai f Square.....	80
Lampiran 9 : Pengujian Hipotesis	81
Lampiran 10 Uji Pengaruh Tidak Langsung	82
Lampiran 11: Data	83





BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Kedudukan dan peranan Aparatur Sipil Negara sangatlah penting dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan hal ini disebabkan karena Aparatur Sipil Negara merupakan unsur utama sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan. Menyadari pentingnya peranan Aparatur Sipil Negara tersebut pemerintah sudah melakukan kegiatan untuk memberdayakan Aparatur Sipil Negara sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang maksimal dalam upaya pencapaian tujuan nasional. Berlakunya Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang pokok-pokok kepegawaian yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Aparatur Sipil Negara. Sehingga sumber daya manusia yang ada dalam suatu instansi pemerintah perlu dikelola dengan baik. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang suatu budaya organisasi yang baik.

Kinerja organisasi diukur setiap tahun dan dievaluasi pada akhir tahun. Pada beberapa organisasi yang melakukan pelayanan sangatlah menjadi sorotan dalam hal penilaian kinerja. Dimana standar pelayanan menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi tersebut. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam mengukur pajak yang harus dibayarkan kepada pemerintah. Meningkatkan

kinerja sumber daya manusia menjadi tantangan manajemen sumber daya manusia, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan dan keberlangsungan hidup organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia.

Sejumlah faktor yang dapat menciptakan kinerja sumber daya manusia yang baik, salah satunya adalah pengawasan. Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya Daulay (2017). Rizal (2019) menyatakan pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditentukan. Berdasarkan penelitian, Susanti (2017) , Awaliyah et al.(2019) dan Zillah (2022) bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sedangkan penelitian Lukas et al., (2017) menyatakan pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Disamping faktor pengawasan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Menurut (Robbins & Timoty, 2012) kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Ketidakterdapat hal seperti ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat (Sutrisno, 2017)

yang menyatakan kemampuan kerja adalah sejumlah kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang dan digunakan untuk memecahkan permasalahan baik yang dialami diri sendiri maupun di lingkungan. Sehingga dengan berpikir secara rasional ini seorang sumber daya manusia akan mampu untuk bertindak secara terarah dan menghadapi lingkungannya secara efektif. Berdasarkan penelitian Mardikaningsih (2022), Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Perdana (2023) kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Disamping faktor pengawasan dan kemampuan kerja, , faktor lain yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah *learning culture*. *Learning culture* merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang berorientasi untuk mendukung dan mempromosikan pembelajaran kepada seluruh orang di dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasional (Rebelo & Gomes, 2011). Berdasarkan penelitian Yoon (2010) Budaya pembelajaran yang suportif mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan kolaboratif tim; Namun, hal ini mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tim melalui variabel kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan. Hal ini sependapat dengan penelitian Sadeli (2012) budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja. Perceived organizational culture mempengaruhi secara signifikan terhadap keterlekatan pegawai.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Badan Pendapatan Daerah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang melaksanakan fungsi penunjang keuangan di bidang pendapatan daerah, dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Bapenda memiliki peran yang strategis, yakni di satu sisi merupakan pengelola pajak daerah, di sisi lain merupakan koordinator pendapatan daerah yang ikut bertanggung jawab atas keberhasilan penerimaan pendapatan daerah secara keseluruhan.

Namun berdasarkan hasil observasi awal peneliti ditemukan beberapa kendala yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia, hal tersebut dapat dilihat melalui tidak tercapainya target Pendapatan Asli Daerah pada tahun 2020-2022. Belum optimal Pendapatan Asli Daerah tersebut diduga karena rendahnya kinerja sumber daya manusia. Berikut penurunan kinerja sumber daya manusia yang dilihat dari tidak tercapainya realisasi pajak pada 3 tahun terakhir sebagaimana tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Pendapatan Asli Daerah
Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

No	Uraian	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	2020	69.446.925.000,00	65.187.405.003,80	93,87
2	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	2021	81.383.856.200,00	70.664.162.731,41	86,83
3	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	2022	97.508.856.200,00	81.853.731.674,18	83,94

Sumber : Laporan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Bapenda, 2023

Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa realisasi Pendapatan Asli Daerah belum optimal tiap tahunnya dan bahkan tidak mencapai target, kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat belum optimal.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan kontroversi studi (*research gap*) tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “*Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia*” kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pengawasan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
- 2) Apakah kemampuan kerja dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?
- 3) Apakah kemampuan kerja dan *learning culture* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini bersumber pada masalah di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengawasan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan kerja dan *learning culture* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

1.4.Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk mata kuliah manajemen sumber daya manusia dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam menganalisis pengawasan, kemampuan kerja dan kemampuan kerja dan *learning culture* terhadap kinerja sumber daya manusia.

2. Secara praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengukur pengawasan, kemampuan kerja dan

learning culture terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga apa yang telah menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai, Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk sistem pengawasan dan kinerja sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Bagi mahasiswa dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan merubah atau menambahkan variabel lainnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2016), Lie (2018), Kasmir (2019), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan, menurut Afandi (2018) kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, berusaha mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum dan bertentangan dengan moralitas dan prinsip etika. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa, kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai selama periode waktu dalam mengukur kemampuan sumber daya manusia, memenuhi tugas dan tanggung jawab organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum dan bertentangan dengan moralitas dan prinsip etika.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut : 1). Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. 2). Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau

padanan angka lainnya. 3). Efisiensi dalam melaksanakan tugas, yaitu berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. 4). Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. 5). Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit. 6). Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum. 7). Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi terkait. 8). Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. 9). Kreativitas, yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan. Sedangkan, menurut Fasha & Lestari (2019) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator kinerja sumber daya manusia: 1) Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu sumber daya manusia memiliki rasa ingin mencapai prestasi di perusahaan tempat ia bekerja; 2) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu keinginan sumber daya manusia untuk menduduki jabatan tertentu di dalam perusahaan; 3) Kompensasi, yaitu bentuk motivasi sumber daya manusia agar berusaha mencapai kinerja yang maksimal bagi kepentingan sumber daya manusia; 4) Kebijakan pimpinan, yaitu bagaimana pimpinan dapat memberikan kebijakan yang memotivasi sumber daya manusia agar mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Dari beberapa pendapat di atas maka bisa disimpulkan bahwa kinerja sumber daya

manusia akan tepat waktu dan sesuai dengan yang di harapkan apabila pemimpin memberikan pekerjaan sesuai dengan arahan dan porsi sumber daya manusia tersebut. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2018), terdapat lima indikator yaitu : 1) Kuantitas Kerja. 2) Ketepatan Waktu. 3) Inisiatif. 4) Kemampuan. 5) Komunikasi. Sedangkan menurut Supriyadi & Sarino (2019): 1) Kuantitas kerja, 2) Kualitas kerja, 3) Pengetahuan, 4) Ketelitian, dan 5) Tanggung jawab. Pada penelitian ini mengambil indikator-indikator kinerja sumber daya manusia menurut Supriyadi & Sarino (2019):, yaitu : 1) Kualitas Kerja. 2) Ketepatan Waktu. 3) Tanggung jawab.

Edison (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kompetensi, teknologi/mesin, dan metode/sistem. Sedangkan, menurut Kasmir, (2019) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja

2.2. Pengawasan

Daulay (2017), Busro (2018), Rizal (2019), pengawasan adalah proses pemantauan daripada melaksanakan semua kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang harus dilakukan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Ruslan & Kurban (2020). Pengawasan dilakukan agar mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan

seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa, pengawasan merupakan proses pemantauan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, untuk mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi.

Menurut Ruslan & Kurbani (2020) indikator pengawasan yaitu: 1) Penetapan standar pelaksanaan, 2) Pengukuran kinerja, 3) Penilaian kinerja, dan 4) Tindakan koreksi. Sedangkan menurut Handoko, (2010) berpendapat bahwa yang menjadi indikator-indikator pengawasan adalah sebagai berikut: 1) Prosedur, 2) Standar, 3) Ketelitian, 4) Pengukuran pekerjaan dan 5) Perbaikan. Pada penelitian ini mengambil indikator-indikator pengawasan menurut Ruslan & Kurbani (2020), yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) pengukuran kinerja, 3) penilaian kinerja.

Pengawasan sudah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu diantaranya, Rompas et al., (2018); Toding (2016) dan Zillah (2022) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini sependapat dengan penelitian Harianto & Saputra (2020) dengan objek sumber daya manusia PT Centric Powerindo menyatakan pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kemudian penelitian Ruslan & Kurbani (2020) dengan objek sumber daya manusia Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan menggunakan analisis regresi linear sederhana menyatakan pengawasan dan

kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sedangkan, penelitian dari Awaliyah et al.(2019) menyatakan bahwa pengawasan yang didukung oleh kompetensi secara profesional memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja sumber daya manusia. Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah

H1 = Jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat

H2 = Jika Pengawasan ditingkatkan maka Learning culture akan meningkat

2.3. Kemampuan Kerja

Ardian (2019), Al Hakim et al. (2019), Arif el al (2020). Kemampuan kerja merupakan bakat dan minat yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas secara baik dengan hasil maksimal. Sedangkan ,menurut Bugajska et al., (2020) kemampuan kerja merupakan komponen psikofisiologis dan intelektual seseorang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Sedangkan, menurut Mardikaningsih (2016), Darmawan et al., (2020) Kemampuan kerja merupakan kemampuan yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang mengiri terbentuknya kesetiaan sumber daya manusia terhadap organisasi karena kesesuaian kemampuan mereka dengan merasa berguna bagi perwujudan tujuan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa, kemampuan kerja merupakan kualitas sumber daya manusia yang

meliputi bakat, minat dan komponen psikologis dan intelektual dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

Indikator kemampuan kerja menurut Gibson et al (2009) yaitu: 1) Keterampilan teknis, 2) Keterampilan konseptual, 3) Keterampilan berinteraksi. Sedangkan, menurut Sumitra (2017) mengatakan kemampuan sumber daya manusia itu harus di uji dari segi kualitasnya sebagai indikator antara lain: 1) Kesanggupan kerja. 2) Pendidikan. 3) Pelatihan. Sedangkan, menurut Robbins & Timoty (2012) yang menjadi indikator kemampuan kerja diantaranya adalah; 1) Pengetahuan (*Knowledge*), 2) Pelatihan (*Training*), 3) Pengalaman (*Experience*), 4) Keterampilan (*Skill*), 5) Kesanggupan Kerja. Pada penelitian ini mengambil indikator-indikator kemampuan kerja menurut Robbins & Timoty (2012) yaitu 1) Pengetahuan (*Knowledge*), 2) Pelatihan (*Training*), 3) Pengalaman (*Experience*).

Kemampuan kerja sudah diteliti oleh peneliti terdahulu diantaranya, Darmawan et al., (2019), Darmawan (2022), Sinambela et al., (2020), Mardikaningsih (2022), Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sedangkan Perdana (2023) kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesisi kedua yang diajukan adalah:

H3 = Jika kemampuan kerja ditingkatkan maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat

Berdasarkan penelitian terdahulu, Ruslan (2020) Pengawasan dan Kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia pada

Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan. Zillah (2022) Peningkatan kinerja dipengaruhi oleh pelatihan, pengawasan dan disiplin bekerja. Sependapat dengan penelitian Arifiyah & Sunaryo (2016) dengan objek Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang menggunakan SPSS menyatakan pelatihan, pengawasan, dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut juga sependapat dengan penelitian Ariyanti (2016) menyatakan pelatihan, pengawasan, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian Ruslan & Kurbani (2020) dengan objek sumber daya manusia Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan menggunakan analisis regresi linear sederhana menyatakan pengawasan dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

H4 = Jika kemampuan kerja ditingkatkan maka learning culture akan meningkat

2.4. Learning Culture

Budaya merupakan metafora yang sangat kuat dan berakar pada rutinitas khas organisasi sehari-hari dan merupakan pembentukan dan pengembangan organisasi yang sebenarnya (Simamora & Jerry, 2013), sedangkan menurut Tika (2006) budaya adalah suatu sistem nilai-nilai, dan keyakinan yang berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem kontrol menciptakan norma-norma perilaku. Budaya belajar adalah jenis budaya organisasi yang bertujuan untuk

mendukung dan mendorong pembelajaran seluruh orang dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasi (Rebelo & Gomes, 2011). Sedangkan menurut Patel dan Patel (2008), pembelajaran tentang budaya merupakan faktor keberhasilan yang sangat penting. Budaya terdiri dari variabel-variabel seperti nilai, kepercayaan, dan sikap yang umum dalam suatu komunitas dan cenderung bertahan, terkadang dalam jangka waktu yang lama. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan pengertian *learning culture* adalah jenis budaya organisasi yang bertujuan untuk mendukung dan mendorong pembelajaran seluruh orang dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.

Indikator *Learning culture* menurut Watkins (2003) ada 12 yaitu 1) pentingnya pembelajaran, 2) belajar sebagai nilai inti, 3) inovasi dan eksperimen, 4) penyebaran pengetahuan, 5) Pemecahan masalah kolaboratif, 6) refleksi dan analisis, 7) pendekatan berbasis kompetensi, 8) Pemimpin pembelajar, 9) sistem dukungan pembelajaran, 10) Fleksibel dan adaptabilitas, 11) Penghargaan terhadap pembelajaran, 12) Dorongan untuk pengembangan pribadi. Sedangkan menurut Crossan, Lane, dan White (1999) mengidentifikasi empat indikator utama dari budaya pembelajaran (*learning culture*), antara lain 1) Komitmen terhadap pembelajaran (*commitment to Learning*), 2) Pembagian pengetahuan (*Shared vision*), 3) Pemecahan masalah kolaboratif (*Collaborative problem solving*), 4) Pengujian (*Experimentation*). Pada penelitian ini mengambil indikator-indikator *learning culture* menurut Crossan, Lane, dan White (1999) mengidentifikasi empat indikator utama dari

budaya pembelajaran (*learning culture*), antara lain 1) Komitmen terhadap pembelajaran (*commitment to Learning*), 2) Pembagian pengetahuan (*Shared vision*), 3) Pemecahan masalah kolaboratif (*Collaborative problem solving*), 4) Pengujian (*Experimentation*).

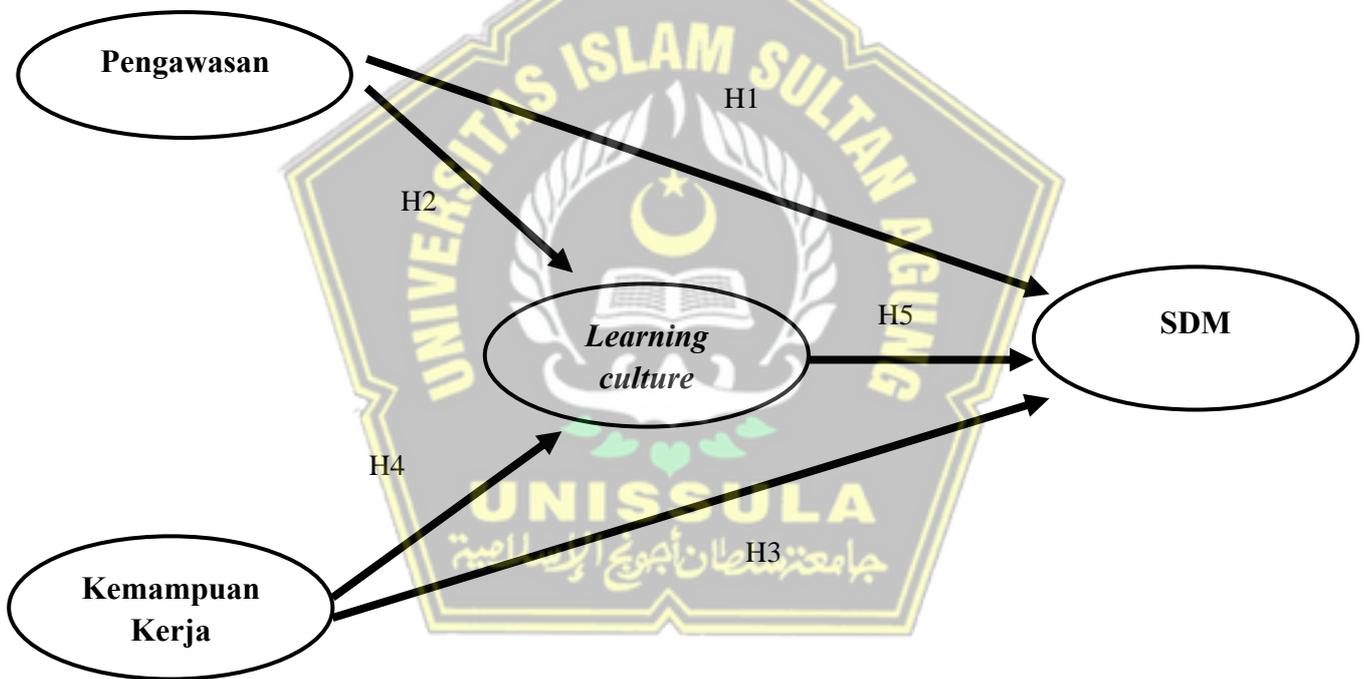
Beberapa studi empirik terdahulu telah membuktikan bahwa budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja. *Perceived organizational culture* mempengaruhi secara signifikan terhadap keterlekatan pegawai (Sadeli, 2012). Sependapat dengan penelitian Saputra (2022), Budaya belajar - melalui proses integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat menjadi prediktor yang baik untuk keterlekatan kerja tetapi tidak untuk ketangkasan belajar. Yoon (2010) Budaya pembelajaran yang suportif mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan kolaboratif tim; Namun, hal ini mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tim melalui variabel kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan. Nugraga (2018) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya belajar terhadap hasil belajar KPPI siswa SMK Muhammadiyah I Padang sebesar 8,8 %. Antje (2019) pengetahuan yang diperoleh tentang budaya belajar di suatu perusahaan mendukung seruan para peneliti untuk mengubah cara pengajaran dan pembelajaran berlangsung di VET. Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis keempat yang diajukan adalah:

H5 = Jika learning culture ditingkatkan maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* yang baik.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Masri Singarimbun (2008) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Menurut Sugiyono (2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup : pengawasan, kemampuan kerja, *learning culture* dan kinerja sumber daya manusia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada Badan Pendapatan Daerah dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 179 orang.

Adapun untuk menentukan besarnya sampel mengacu pada rumus slovin dengan jumlah populasi sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah dan

Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebesar 179 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\eta = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 179 (0,05)^2}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 179 (0,05)^2}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 179 (0,0025)}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 0,4475}$$

$$\eta = \frac{179}{1,4475}$$

$$\eta = 123,66$$

Keterangan : η = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

α = Tingkat signifikansi

Sehingga banyaknya sampel yang diperlukan dan dapat mewakili dalam penelitian ini adalah sejumlah 124 orang. Jumlah sampel sebanyak seratus lima orang merupakan persyaratan minimal dalam suatu penelitian, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang lebih akurat (Supranto, 2011).

Sampel diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel diambil berdasarkan suatu pertimbangan atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Sampel yang dijadikan responden merupakan sumber daya manusia di

Badan Pendapatan Daerah dan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Responden diambil dari sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah dan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kerja Daerah (TKD)

$$\text{Responden} = \frac{\text{Populasi}}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total Sampel}$$

Tabel 3.1. Responden / Sampel Penelitian

No	Kelompok Sumber Daya Manusia	Populasi	Sampel
1.	PNS	92	64
2.	TKD	87	60
Jumlah		179	124

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: pengawasan, kemampuan kerja, *learning culture* dan kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah dan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini seperti jurnal penelitian sebelumnya dan buku-buku pendukung.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner menggunakan *google form* yang disebarakan kepada sumber daya manusia Badan Pendapatan Daerah dan Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat,. Instrumen-instrumen yang digunakan pada kuesioner adalah menyangkut variabel pengawasan, kemampuan kerja, *learning culture* dan kinerja sumber daya manusia.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel tersebut mencakup: pengawasan, kemampuan kerja, *learning culture* dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Pengawasan <i>Proses pemantauan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, untuk mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi.</i>	1) Penetapan standar pelaksanaan, 2) Pengukuran kinerja, 3) Penilaian kinerja.	Ruslan & Kurbani (2020),

2 Kemampuan Kerja

Kualitas sumber daya manusia yang meliputi bakat, minat dan komponen psikologis dan intelektual dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*),
- 2) Pelatihan (*Training*)
- 3) Pengalaman (*Experience*).

Robbins & Timoty (2012)

3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai selama periode waktu dalam mengukur kemampuan sumber daya manusia, memenuhi tugas dan tanggung jawab organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum dan bertentangan dengan moralitas dan prinsip etika.

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Ketepatan waktu
- 3) Tanggung jawab.

Supriyadi & Sarino (2019);

4 Learning culture

Budaya organisasi yang bertujuan untuk mendukung dan mendorong pembelajaran seluruh orang dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasi

- 1) Komitmen terhadap pembelajaran (*Commitment to Learning*),
- 2) Pembagian pengetahuan (*Shared vision*),
- 3) Pemecahan masalah kolaboratif (*Collaborative problem solving*),
- 4) Pengujian (*Experimentation*).

(Rebelo & Gomes, 2011).

Crossan, Lane, dan White (1999)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Tabel 3 3 : Interval Skor Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisa Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan dari **100** responden terhadap variabel – variabel penelitian ini yaitu kinerja sumber daya manusia, pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture*

3.6.2. Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan *variance* atau *component-based structural equation modeling*. PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel. Tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan atau membangun teori (Ghozali & Latan, 2015). Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*.

3.6.2.1.Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan

MTMM(*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

1. *Covengent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksi dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali & Latan,

2015). Dalam Ghozali & Latan (2015) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50

3. *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.2. Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. *R-Square*

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan,

2015).

2. *F-Square*

Uji f-square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai f- square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

3. *Estimate for path coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode bootstrapping (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.3. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping menggunakan smartPLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu keterikatan kerja (*work engagement*). Variabel intervening dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika nilai T statistik lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Tujuan analisa ini adalah untuk mengetahui karakteristik responden secara umum, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia (SDM) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan total responden sebanyak 100 responden. Analisa ini memberikan informasi secara sederhana dari keadaan responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta lama masa kerja

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan, dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	53	53 %
Perempuan	47	47 %
TOTAL	100	100 %

Sumber : Data Primer, 2023

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 4. 1. Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data Tabel 4.1 dan Gambar 4.1. Didapatkan informasi bahwa kelompok berjenis kelamin laki laki berjumlah 53 responden (53%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 47 responden (47%). Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat tidak ada kirteria tertentu untuk suatu posisi harus dijabat oleh pegawai dengan jenis kelamin tertentu, karena pekerjaan bersifat *multi tasking* dan jam kerja juga tidak ada sistem shift sehingga semua pekerjaan bisa dilakukan oleh pegawai jenis kelamin apapun sesuai dengan standar kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

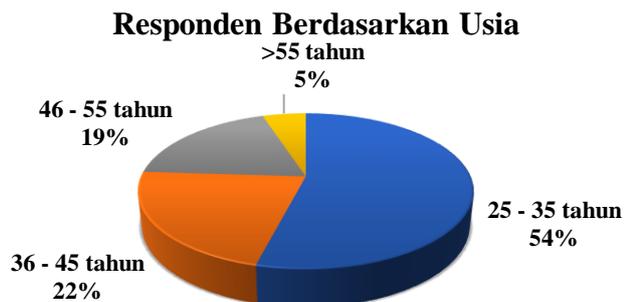
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi empat kelompok yaitu, 25-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun, dan > 55 tahun yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
25-35 tahun	54	54%
36-45 tahun	22	22%
46-55 tahun	19	19%
> 55 tahun	5	5%
TOTAL	100	100 %

Sumber : Data primer, 2023



Gambar 4.2. Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 tampak bahwa sumber daya manusia (SDM) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berada pada usia 25-35 tahun sebanyak 54 responden (54%), sedangkan kelompok usia terkecil adalah pada usia > 55 tahun dengan jumlah responden sebanyak 5 responden (5%).

Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden rata-rata masih berusia muda dan produktif. Dalam rentang usia ini, Sumber Daya Manusia (SDM) sedang bersemangat dalam bekerja dan mempunyai kemampuan kerja yang baik. Sehingga penting bagi Kantor untuk mengetahui kemampuan kerja dalam meningkatkan SDM.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

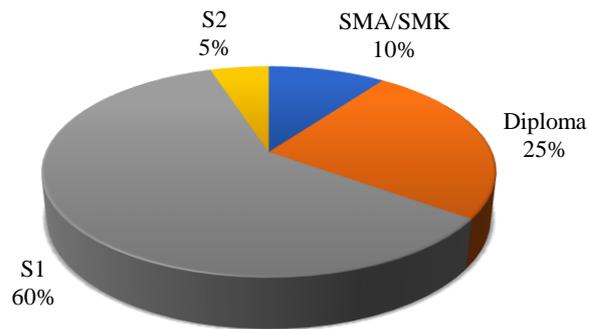
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dikelompokkan menjadi empat kelompok yaitu tingkat SMA/SMK, Diploma, S1, dan S2. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SMA/SMK	10	10%
Diploma	25	25%
S1	60	60%
S2	5	5%
TOTAL	100	100 %

Sumber : Data primer, 2023

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Gambar 4.3 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari Tabel 4.3 dan Gambar 4.3 didapatkan hasil kelompok pendidikan paling dominan adalah pada tingkat pendidikan Srata 1 (S1) sebanyak 60 responden (60%), dan disusul dengan tingkat pendidikan Diploma (D3) sebanyak 25 responden (25%), sedangkan kelompok tingkat pendidikan terkecil adalah pada tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 5 responden (5%). Pemaparan informasi tersebut dapat menjelaskan bahwa tingkat pendidikan S1 memiliki presentasi paling besar karena yang dibutuhkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ini adalah bukan hanya Sumber Daya Manusia yang memiliki pengalaman saja namun juga memiliki pendidikan yang memadai, karena dalam melaksanakan pekerjaan tersebut dibutuhkan kemampuan daya pikir yang tinggi dan pola pemikiran yang baik serta tanggap dalam bekerja secara individu maupun kelompok. Untuk Sumber Daya Manusia dengan pendidikan tingkat SMA sebanyak 10 responden (10%) di tempatkan pada kebersihan atau penjaga kantor.

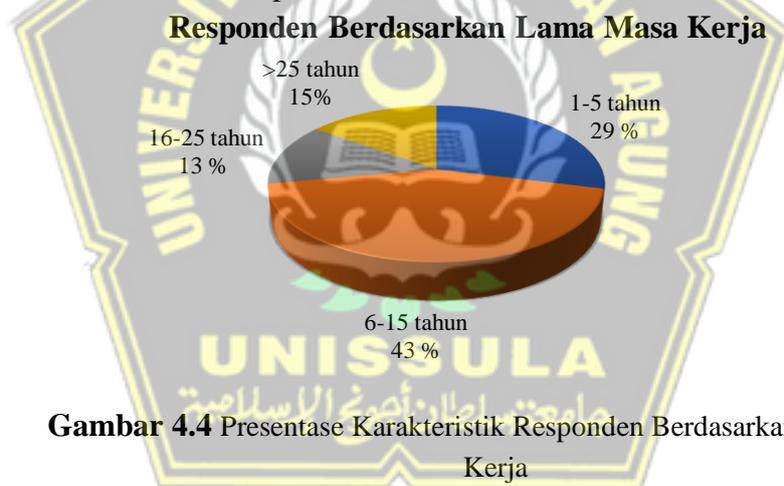
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Untuk karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu 1-5 tahun, 6-15 tahun, 16-25 tahun, dan >25 tahun. Gambaran terkait lama masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
1-5 tahun	29	29%
6-15 tahun	43	43%
16-25 tahun	13	13%
>25 tahun	15	15%
TOTAL	100	100 %

Sumber : Data primer, 2023



Gambar 4.4 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dan Gambar 4.4 didapatkan informasi bahwa kelompok lama masa bekerja paling dominan adalah pada rentang 6-15 tahun yaitu sebanyak 43 responden (43%), sedangkan kelompok lama masa kerja terendah berada pada rentang 16-25 tahun dengan jumlah sebanyak 13 responden (13%).

4.2. Analisis Deskripsi Hasil Kuisisioner

Jawaban responden akan dikelompokkan secara deskriptif statistik berdasarkan hitungan interval dengan jenjang 1 – 5 dengan interval terendah yaitu 1 (sangat tidak setuju) dan interval tertinggi yaitu 5 (sangat setuju), sedangkan untuk mendapatkan nilai indeks pada jawaban responden dapat diperoleh dari angka rentang skala (RS) dengan rumus sebagai berikut menurut Riyanto & Hatmawan (2020).

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

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

$$RS = 0,8$$

Keterangan:

RS : Rentang Skala

m : Skor tertinggi dalam kuisisioner

n : Skor terendah dalam kuisisioner

b : Jumlah pilihan jawaban

Hasil dari perhitungan rentang skala (RS) tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata (mean) untuk setiap indikator dalam variabel penelitian yaitu jarak antar kategori sebesar 0,80 sehingga diklasifikasikan kategori berdasarkan rentang skala menurut Riyanto & Hatmawan (2020) sebagai berikut :

- Rentang skala $1,00 \leq \text{rerata} < 1,80$ dikategorikan “sangat rendah”

- Rentang skala $1,80 \leq \text{rerata} < 2,60$ dikategorikan “rendah”
- Rentang skala $2,60 \leq \text{rerata} < 3,40$ dikategorikan “cukup”
- Rentang skala $3,40 \leq \text{rerata} < 4,20$ dikategorikan “tinggi”
- Rentang skala $4,20 \leq \text{rerata} < 5,00$ dikategorikan “sangat

4.2.1 Deskriptif Variabel Pengawasan

Pengawasan adalah Proses pemantauan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, untuk mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi. Variabel Pengawasan memiliki tiga indikator yang diadopsi dari Ruslan & Kurban (2020), yaitu penetapan standar pelaksanaan (P1), pengukuran kinerja (P2) dan penilaian kinerja (P3) Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Deskriptif Variabel Pengawasan

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	P1	0	1	6	63	30	4,22	Tinggi
2	P2	0	3	8	61	19	4,11	Tinggi
3	P3	0	9	10	58	23	4,01	Tinggi
Rata-rata indeks							4,12	Tinggi

Sumber : Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai yang hampir sama atau rata dan memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan di Bapenda dinilai tinggi oleh karyawan. Indikator dengan indeks tertinggi

adalah P1 yaitu penetapan standar pelaksanaan dengan indeks 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai penetapan standar pelaksanaan di Bapenda dapat menjadi panutan ideal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang baik. Sedangkan indeks yang terendah dengan nilai rata-rata 4,01 yaitu penilaian kinerja, responden menilai bahwa penilaian kinerja belum menentukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang baik, maka perlu di tingkatkan.

4.2.2 Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja

Kemampuan Kerja adalah Kualitas sumber daya manusia yang meliputi bakat, minat dan komponen psikologis dan intelektual dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Variabel Kemampuan Kerja memiliki tiga indikator yang diadopsi dari Robbins & Timoty (2012) yaitu pengetahuan (KK1), pelatihan (KK2) dan pengalaman (KK3). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kemampuan Kerja

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	9	10	58	23	3,95	Tinggi
2	KK2	0	12	15	47	26	3,87	Tinggi
3	KK3	0	26	6	53	15	3,57	Tinggi
Rata-rata indeks							3,79	Tinggi

Sumber : Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa semua indikator dari variabel kemampuan kerja memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja di Bapenda dinilai baik oleh karyawan. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KK1

yaitu pengetahuan memiliki indeks 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pengetahuan sangat mendukung aktifitas kerja. Jika karyawan mempunyai pengetahuan yang tinggi maka akan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sedangkan indeks yang terendah dengan nilai rata-rata 3,57 yaitu pengalaman, responden menilai bahwa pengalaman belum menentukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang baik.

4.2.3. Deskriptif Variabel *Learning Culture*

Learning culture adalah Budaya organisasi yang bertujuan untuk mendukung dan mendorong pembelajaran seluruh orang dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Variabel *Learning culture* memiliki empat indikator yang diadopsi dari Crossan, Lane, dan White (1999) yaitu komitmen terhadap pembelajaran (LC1), pembagian pengetahuan (LC2), pemecahan masalah kolaboratif (LC3) dan pengujian (LC4). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Deskriptif Variabel *Learning culture*.

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	LC1	0	4	80	16	4,08	Tinggi	
2	LC2	0	6	66	22	4,04	Tinggi	
3	LC3	0	7	7	68	18	3,97	Tinggi
4	LC4	0	7	5	64	24	4,05	Tinggi
Rata-rata indeks						4,04	Tinggi	

Sumber : Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa semua indikator dari variabel *Learning culture* memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa *Learning culture* di Bapenda

dinilai baik oleh karyawan. Indikator dengan indeks tertinggi adalah LC1 yaitu komitmen terhadap pembelajaran memiliki indeks 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap pembelajaran sangat mendukung aktifitas kerja. Sedangkan indeks yang terendah dengan nilai rata-rata 3,97 yaitu pemecahan masalah kolaboratif, responden menilai bahwa pemecahan masalah kolaboratif belum maksimal, perlu ditingkatkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang baik.

4.2.4 Deskriptif Variabel Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah asil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai selama periode waktu dalam mengukur kemampuan sumber daya manusia, memenuhi tugas dan tanggung jawab organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum dan bertentangan dengan moralitas dan prinsip etika. Variabel sumber daya manusia memiliki tiga indikator yang diadopsi dari Supriyadi & Sarino (2019) yaitu kualitas kerja (SDM1), ketepatan waktu (SDM2) dan tanggung jawab (SDM3). Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8. Deskriptif Variabel Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Skor					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	SDM1	0	4	3	76	17	4,06	Tinggi
2	SDM2	0	5	13	63	19	3,96	Tinggi
3	SDM3	0	3	4	63	30	4,20	Tinggi
Rata-rata indeks							4,07	Tinggi

Sumber : Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terlihat bahwa variabel Sumber Daya Manusia memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Bapenda menilai dirinya memiliki keterikatan yang sangat tinggi dengan pekerjaannya. Indikator dengan indeks tertinggi adalah SDM3 yaitu tanggung jawab dengan indeks 4,20 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden di Bapenda mempersepsikan mereka memiliki tanggung jawab yang sangat baik. Jika karyawan memiliki tingkat tanggung jawab sebaik ini, maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan teliti, hati-hati dan penuh dengan tanggung jawab. Sedangkan indeks yang terendah dengan nilai rata-rata 3,96 yaitu ketepatan waktu, responden menilai bahwa ketepatan waktu belum baik sehingga perlu ditingkatkan kembali agar sumber daya manusia lebih disiplin dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4.3. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* dalam mendorong kinerja sumber daya manusia. Ada lima hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.3.1. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam analisis data yaitu dengan menguji *Outer Model* dan *Inner Model*.

4.3.1.1. Uji Outer Model

Analisa *Outer Model* ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah *Convergent Validity*, uji reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Chronbach's Alpha*), dan *Discriminant validity*.

1) *Convergent Validity*

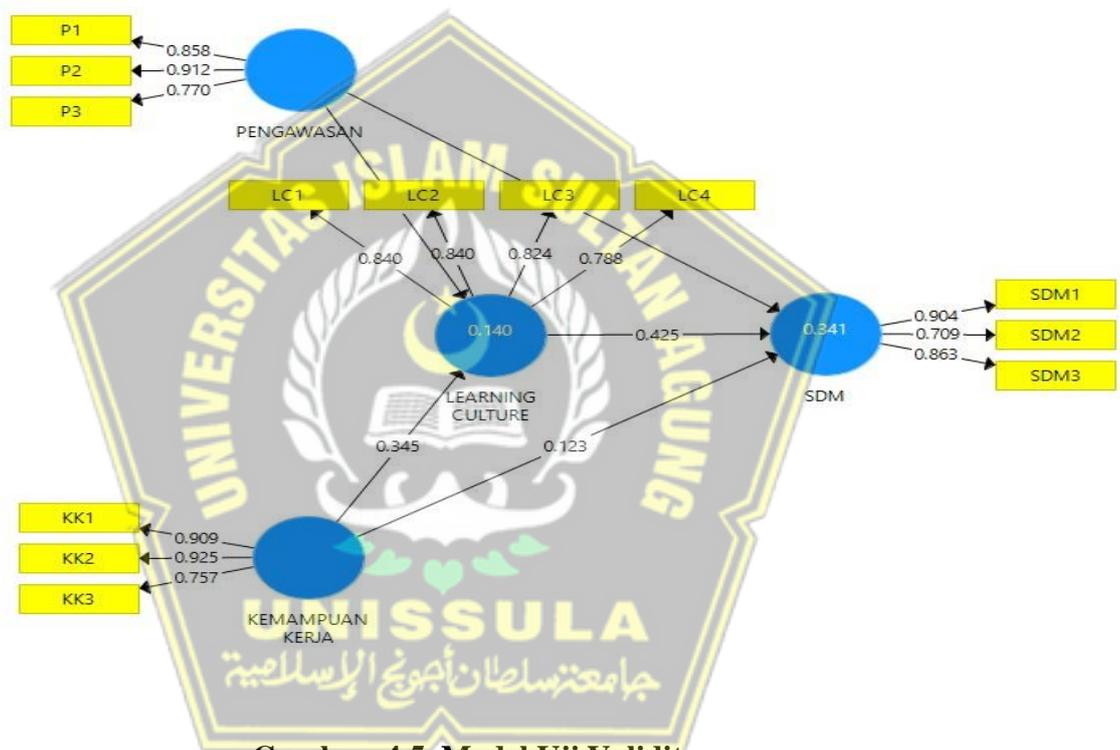
Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai *loading factor* indikator dikatakan valid jika ≥ 0.7 . Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai *loading factor* antara 0.5 – 0.6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017:405). Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* di atas 0.5 (nilai *Original Sample*), dan nilai probabilitas (*P values*) di bawah 0.05.

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Pengawasan	P1	0,858
	P2	0,912
	P3	0,770
Kemampuan Kerja	KK1	0,909
	KK2	0,925
	KK3	0,757
<i>Learning culture</i>	LC1	0,840
	LC2	0,840
	LC3	0,824
	LD4	0,788
Sumber Daya Manusia	SDM1	0,904
	SDM2	0,709
	SDM3	0,863

Sumber : Hasil olah data, 2023

Tabel di atas menunjukkan hasil validitas. Dari output tersebut dapat diketahui bahwa semua item sudah valid, karena nilai loading factor di atas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan yang diajukan peneliti pada kuesioner tersebut valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian. Model hasil uji validitas terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar. 4.5. Model Uji Validitas

Sumber : Hasil olah data , 2023

2) Uji Realibilitas

a) Uji Composite Reliability dan koefisien Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur

yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* dan koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:77), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4. 10: Hasil Uji *Cronbach's Alpha*, *Composite Realibility* dan AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kemampuan Kerja	0,835	0,883	0,900	0,751
<i>Learning Culture</i>	0,842	0,847	0,894	0,678
Pengawasan	0,809	0,848	0,885	0,720
SDM	0,776	0,829	0,867	0,688

Sumber : Hasil olah data, 2023

Hasil pengujian berdasarkan output di atas menunjukkan bahwa hasil *Composite Realibility* maupun *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0.7. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

b) Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada *Average Variance Extracted (AVE)* adalah 0.5 yang berarti *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017:375). Hasil pengujian pada Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0.5. Hal ini berarti semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

3) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya dengan melihat nilai korelasi konstruk pada *Cross Loadings*.

a) Nilai *Cross Loadings*

Discriminant Validity dapat diukur dengan melihat nilai *Cross Loading*. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 4. 11. Hasil Nilai *Cross Loadings*

	Kemampuan Kerja	<i>Learning Culture</i>	Pengawasan	SDM
KK1	0,909	0,402	0,307	0,330
KK2	0,925	0,296	0,331	0,369
KK3	0,757	0,237	0,283	0,209
LC1	0,269	0,840	0,143	0,437
LC2	0,310	0,840	0,107	0,504
LC3	0,301	0,824	0,304	0,327
LC4	0,333	0,788	0,090	0,400
P1	0,299	0,131	0,858	0,357
P2	0,348	0,235	0,912	0,294
P3	0,235	0,094	0,770	0,213
SDM1	0,270	0,490	0,332	0,904
SDM2	0,237	0,275	0,160	0,709
SDM3	0,373	0,466	0,334	0,863

Sumber: Hasil olah data , 2023

Dari hasil pengukuran *Cross Loadings* yang ditunjukkan pada tabel di atas, dapat diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkandengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

b) Nilai Akar *Average Variance Extracted (AVE)*

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilaiakar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki

nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 4. 12: Nilai Akar AVE

	Kemampuan Kerja	<i>Learning culture</i>	Pengawasan	SDM
Kemampuan Kerja	0,867			
<i>Learning culture</i>	0,369	0,823		
Pengawasan	0,353	0,188	0,849	
SDM	0,359	0,513	0,349	0,829

Sumber : Hasil Olah data, 2023

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel lebih tinggi dari nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* model ini memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

4.3.1.2. Uji Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square* (R^2), *F Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan uji *Goodness of Fit* (GoF), serta uji pengaruh antar variabel.

1) *R Square* (R^2)

Analisis ini untuk mengetahui *besarnya* persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka *R Square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik

persamaan strukturalnya. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 13: Nilai *R Square*

<i>Variabel</i>	<i>R Square</i>
<i>Learning culture</i>	0,140
SDM	0,341

Sumber : Hasil olah data , 2023

Hasil output di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel sebesar 0.341 (34.1%) artinya sumbangan pengaruh variabel Pengawasan dan Kemampuan Kerja terhadap Sumber Daya Manusia sebesar 34.1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. *R Square* variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.140 (14,0%) artinya sumbangan pengaruh variabel pengawasan dan kemampuan kerja terhadap *Learning culture* sebesar 14,0 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

2) *F Square (f²)*

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen (Ghozali dan Latan, 2015: 78). *Effect Size (f²)* dapat dihitung sebagai berikut:

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f^2 menghasilkan nilai sebesar 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0.15 maka pengaruh variabel lateneksogen dinyatakan menengah, dan nilai 0.35 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil perhitungannilai $F Square$ ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 14: Nilai $F Square$

Pengaruh Antar Variabel	$F Square$
Pengawasan → Sumber Daya Manusia	0,067
Kemampuan Kerja → <i>Learning culture</i>	0,121
Pengawasan → <i>Learning culture</i>	0,005
Kemampuan Kerja → Sumber Daya Manusia	0,018
<i>Learning culture</i> → Sumber Daya Manusia	0,236

Sumber : Hasil olah data , 2023

Berdasarkan data di atas dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- Variabel Pengawasan terhadap Sumber Daya Manusia nilai $f square$ sebesar 0.067 maka pengaruhnya tergolong kecil.
- Variabel Kemampuan Kerja terhadap *Learning culture* nilai $f square$ sebesar 0.121, maka pengaruhnya tergolong sedang .
- Variabel Pengawasan terhadap *Learning culture* nilai $f square$ sebesar 0.005, maka pengaruhnya tergolong kecil.
- Variabel Kemampuan Kerja terhadap Sumber Daya Manusia nilai $f square$ sebesar 0.018, maka pengaruhnya tergolong kecil.
- Variabel *Learning culture* terhadap Sumber Daya Manusia nilai $f square$ sebesar 0.236, maka pengaruhnya tergolong sedang.

3) *Predictive Relevance (Q²)*

Predictive Relevance (Q²) dikenal juga dengan nama Stone-Geisser. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0 (Hussein, 2015:25). Nilai ini didapatkan dengan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) * (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

Di mana $R1^2, R2^2 \dots Rp^2$ adalah *R Square* variabel eksogen dalam model persamaan. Jika $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *Predictive Relevance* dan jika nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:81). Uji Q^2 dihitung dengan Ms. Excel sebagai berikut:

$$Q^2 = (1 - (1 - 0.140^2) * (1 - 0.341^2)) = 0.134$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.134 Karena nilai Q^2 lebih besar dari 0 maka model tersebut memiliki *Predictive Relevance*.

4) *Goodness of Fit Index (GoF)*

Untuk mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan. GoF indeks ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari penilaian GoF adalah untuk mengukur kinerja model PLS baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut: (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0.10 (GoF small), nilai 0.25 (GoF medium), dan nilai 0.36 (GoFlarge) (Ghozali dan Latan, 2015:83). Uji GoF dihitung dengan dengan Ms Excel didapat hasil 0.200, jadi GoF kecil. Perhitungan dapat dilihat seperti berikut:

$$\begin{aligned}\text{Average AVE} &= \text{Average } (0.751, 0.678, 0.720, 0.688) = 0,71 \\ \text{Average } R^2 &= \text{Average } (0.140, 0.341)^2 = 0,240 \\ \text{GoF} &= \text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times \overline{R^2}} = 0,200\end{aligned}$$

4.3.2. Pengujian Hipotesis

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan dilakukan analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi *t* statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05. Tabel di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4. 15: Hasil *Path Coefficient*

<i>Hipotesis</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Pengawasan → Sumber Daya Manusia	0.226	0.240	0.124	1,814	0.070
Pengawasan → <i>Learning culture</i>	0.067	0.084	0.132	0,503	0.615
Kemampuan Kerja → Sumber Daya Manusia	0.123	0.143	0.150	0,818	0.414
Kemampuan Kerja → <i>Learning culture</i>	0.345	0.348	0.133	2.592	0.010
<i>Learning culture</i> → Sumber Daya Manusia	0.425	0.407	0.165	2.573	0.010

Sumber : Hasil olah data, 2023

4.3.2.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017:410).

- Ho diterima bila T Statistics < 1,96 (Tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila T Statistics ≥ 1,96 (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017:410).

- Jika nilai P Value > 0,05 maka Ho diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Value ≤ 0,05 maka Ho ditolak (Ada pengaruh)

Dengan demikian dapat disimpulkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengawasan berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values > 0,05 (0,070 <

- 0,05), sehingga H_0 diterima, H_1 ditolak. Artinya berpengaruh negatif yaitu pengawasan tidak berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia.
2. Pengawasan berpengaruh terhadap *Learning culture*. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $> 0,615$ ($0,615 > 0,05$), sehingga H_0 diterima, H_1 ditolak. Artinya berpengaruh negatif yaitu pengawasan tidak berpengaruh terhadap *learning culture*.
 3. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $> 0,05$ ($0,414 > 0,05$), sehingga H_0 diterima, H_1 ditolak. Artinya berpengaruh negatif yaitu kemampuan kerja tidak berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia.
 4. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap *Learning culture*. Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,010 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. berpengaruh positif yaitu apabila kemampuan kerja meningkat maka *learning culture* juga meningkat.
 5. *Learning culture* berpengaruh terhadap sumber daya manusia Hal ini dilihat dari output *Path Coefficient* yang didapat nilai P values $< 0,05$ ($0,010 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, H_1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila *Learning culture* meningkat maka sumber daya manusia juga meningkat.

4.3.2.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada output *Indirect Effect*, jika nilai *P value* kurang dari 0,05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 16: Hasil Pengukuran Pengaruh Tidak Langsung

<i>Hipotesis</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kemampuan Kerja → <i>Learning culture</i> → Sumber Daya Manusia	0.147	0.134	0.038	2,131	0.034
Pengawasan → <i>Learning culture</i> → Sumber Daya Manusia	0.028	0.029	0.078	0,487	0.627

Sumber : Hasil olah data, 2023

Kesimpulan:

1. Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Learning culture*. Hal ini berdasar analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P value* sebesar 0,034 kurang dari 0,05. Artinya jika kualitas kemampuan kerja tinggi maka akan meningkatkan *learning culture* yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *laerning culture*. Hal ini berdasar analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P value* sebesar 0.627 lebih dari 0,05.

Artinya jika pengawasan yang dirasakan tinggi belum tentu meningkatkan *learning culture* yang selanjutnya belum tentu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

3. Dari hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis tidak langsung semua menunjukkan nilai P value kurang dari 0.05 dimana artinya bahwa semua variabel baik langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap meningkatnya kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

4.3.3. Pembahasan Hipotesis

4.3.3.1. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa Pengawasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Ini berarti jika pengawasan semakin baik maka belum tentu kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat. Pengawasan dalam konteks ini adalah proses pemantauan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, untuk mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi. Salah satu indikator tertinggi penetapan standar pelaksana tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

4.3.3.2. Pengaruh Pengawasan Terhadap *Learning culture*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa Pengawasan tidak berpengaruh terhadap *Learning culture*. Ini berarti jika pengawasan semakin baik maka belum tentu *learning culture* meningkat. Pengawasan merupakan proses pemantauan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, untuk mengantisipasi jika terdapat penyimpangan, dengan segera dapat diambil tindakan dan langkah perbaikan seperlunya sesuai rencana yang ditetapkan organisasi. Pengawasan secara terus menerus tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia

4.3.3.3. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti jika kemampuan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Kemampuan kerja merupakan kemampuan yang menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang mengiri terbentuknya kesetiaan sumber daya manusia terhadap organisasi karena kesesuaian kemampuan mereka dengan merasa berguna bagi perwujudan tujuan organisasi (Mardikaningsih, 2016 ; Darmawan et al., 2020).

4.3.3.4. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap *Learning culture*

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap *learning culture*. Ini berarti apabila *learning culture* semakin terikat dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan semakin meningkat. Kemampuan kerja yang didasari dengan pengetahuan terhadap komitmen terhadap pekerjaan mendominasi dalam mempengaruhi kemampuan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini didukung oleh penelitian Yoon (2010) Budaya pembelajaran yang suportif mempunyai pengaruh positif dan langsung terhadap kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan kolaboratif tim; Namun, hal ini mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tim melalui variabel kreativitas tim dan praktik penciptaan pengetahuan. Nugraga (2018) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya belajar terhadap hasil belajar KPPI siswa SMK Muhammadiyah I Padang sebesar 8,8 %..Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu fokus untuk menjaga kemampuan kerja sumber daya manusia agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Antje (2019) pengetahuan yang diperoleh tentang budaya belajar di suatu perusahaan mendukung seruan para peneliti untuk mengubah cara pengajaran dan pembelajaran berlangsung di VET.

4.3.3.5. Pengaruh *Learning Culture* Terhadap Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa *learning culture* berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Ini berarti jika kualitas *learning culture* semakin tinggi maka sumber daya manusia akan semakin terikat dengan pekerjaannya. *Learning culture* adalah jenis budaya organisasi yang bertujuan untuk mendukung dan mendorong pembelajaran seluruh orang dalam organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sadeli (2012) Perceived organizational culture mempengaruhi secara signifikan terhadap keterlekatan pegawai.

4.3.3.6. Pengaruh Kemampuan Kerja dan *Learning Culture* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung, kemampuan kerja yang dibarengi *Learning culture* terbukti berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti jika kemampuan kerja semakin tinggi maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Demikian juga jika *Learning culture* semakin baik maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya akan semakin meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darmawan et al., (2019), Darmawan (2022), Sinambela et al., (2020), Mardikaningsih (2022), Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan terkait dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* ada beberapa temuan penting yang dapat digunakan oleh para praktisi dan akademisi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Namun begitu penelitian ini juga memiliki keterbatasan dan dapat digunakan sebagai referensi oleh para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang serupa terkait dengan variabel-variabel di atas.

5.1.Simpulan

Setelah melakukan analisis data dan pembahasan hipotesis pada BAB sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1. Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan masalah penelitian yaitu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meningkatkan pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture*

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan dari lima hipotesis langsung dan dua hipotesis tidak langsung, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

5.1.2.1. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai *P Value* sebesar 0,070 lebih besar dari 0,05.

5.1.2.2. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap *learning culture* dengan nilai

nilai *P Value* sebesar 0,615 lebih besar dari 0,05.

5.1.2.3. Kemampuan kerja tidak terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai nilai *P Value* sebesar 0,414 lebih besar dari 0,05.

5.1.2.4. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning culture* dengan nilai nilai *P Value* sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05.

5.1.2.5. *Learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai nilai *P Value* sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05.

5.1.2.6. Kemampuan kerja dan *Learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai nilai *P Value* sebesar 0,034 lebih kecil dari 0,05.

5.1.2.7. Pengawasan dan *Learning culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai nilai *P Value* sebesar 0,627 lebih besar dari 0,05.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk menambah referensi tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia dan mendukung teori *social exchange*. Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitianterdahulu. Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor yang signifikan terhadap keterikatan kerja (Mardikaningsih, 2022)

5.3.Implikasi Manajerial

1. Berkaitan dengan pengawasan dengan indikator penetapan standar pelaksana, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja
2. Berkaitan dengan kemampuan kerja dengan indikator pengetahuan, pelatihan dan pengalaman dengan standarisasi yang diharapkan berpengaruh positif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
3. Berkaitan dengan *learning culture* dengan indikator komitmen terhadap pembelajar, pembagian pengetahuan, pemecahan masalah kolaboratif dan pengujian dengan standarisasi yang diharapkan berpengaruh positif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
4. Berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia dengan indikator kuantitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab merupakan pengembangan job description pada semua jenjang jabatan termasuk struktural dan non struktural dalam suatu organisasi.

5.4.Keterbatasan Penelitian

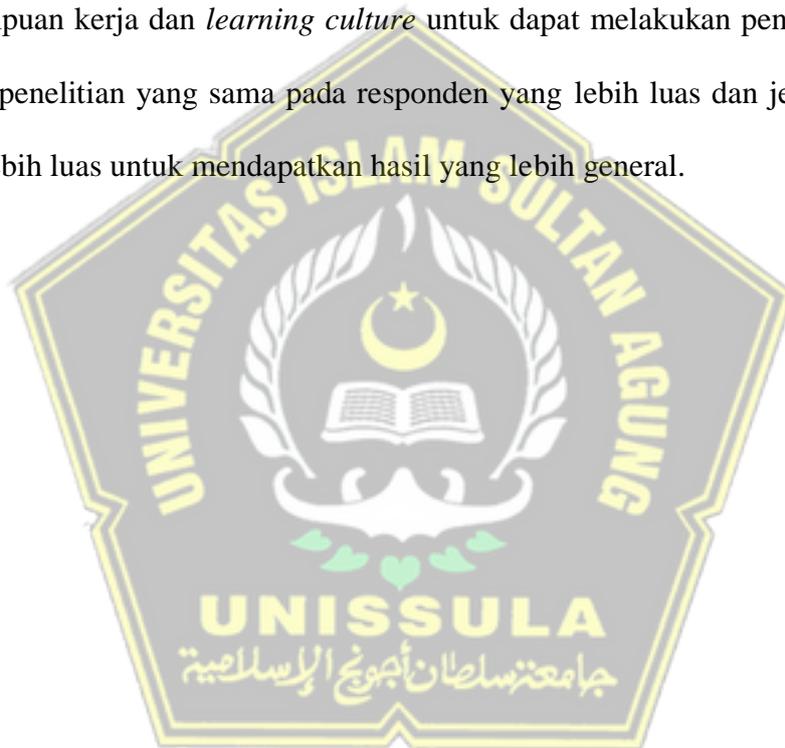
Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sehingga penelitian ini menjadi kurang sempurna, di antaranya yaitu :

- 1) Dari jumlah responden sebanyak 124, hanya 100 responden yang mengisi kuesioner di *google form*. Jadi data yang diolah hanya 80,65% dari jumlah responden yang ada.
- 2) Keterbatasan waktu membuat penelitian ini hanya diperuntukkan 2 (satu) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) saja dengan pertimbangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD yang mengampu pelayanan

publik meskipun penelitian ini dapat diperluas dengan mengganti sampel seluruh SKPD di Kabupaten Kotawaringin Barat.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Terakhir, bagi peneliti yang tertarik pada peningkatan kinerja sumber daya manusia terutama yang berfokus pada variabel-variabel ini yaitu pengawasan, kemampuan kerja dan *learning culture* untuk dapat melakukan penelitian dengan model penelitian yang sama pada responden yang lebih luas dan jenis organisasi yang lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih general.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Al Hakim, Y.R., M.Irfan, R.Mardikaningsih, E.A.Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, Vol.3 No.2, 37-45
- Antje Barabasch & Anna Keller (2019): Budaya pembelajaran inovatif di VET – 'Saya menghasilkan proyek saya sendiri.', *Jurnal Pendidikan & Pelatihan Kejuruan*, DOI: 10.1080/13636820.2019.1698642
- Ardian, Noni. 2019. "Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja , Motivasi Kerja , Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB." *Jurnal* 4(2):119–32
- Arif, M., Maulana, T., & Lesmana, M. T. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 106–119.
- Arifiyah, L., & Sunaryo, H. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Riset Manajemen*, 186–199.
- Ariyanti, R. D. (2016). Pengaruh Pelatihan, Disiplin, dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Tenun Ikat Kurniawan di Kota Kediri. *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 1–19.
- Awaliyah, R., Rusdinal, & Yahya. (2019). Contribution Of Professional Competence and Supervision Toward Vocational High School

Teacher S' Performance in Lima Puluh Kota District. *International Journal of Educational Dynamics*, 1(2), 325–333

Bugajska, J., Makowiec-Dąbrowska, T., & Kostka, T. (2020). *Individual and Occupational Determinants: Work Ability in People with Health Problems*. CRC Press

Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (1st ed.)*. Jakarta: Prenada Media Group

Cameron, KS, dan RE Quinn. 2015. *Mendiagnosis dan Mengubah Budaya Organisasi: Berbasis tentang Kerangka Nilai Bersaing*. San Francisco, CA: Penerbitan Wiley.

Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537

Darmawan, D., S. Arifin, R. Mardikaningsih, & M. Irfan. 2019. Pengaruh Pendidikan, Kemampuan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 12(1), 35-47

Darmawan, D., et al. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24 Issue 3, 2580-2592

Darmawan Didit (2022). Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan Dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Satyagraha* Vol.05, No.01, Pebruari 2022 – Agustus 2022 ISSN : 2620-6358
<http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha>

Daulay, R., Khair, H., Pratami, L., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. (Yati, Ed.).
Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Bandung: Alfabeta

Fasha, A. K. R., & Lestari, H. A. (2019). Influence Of Motivation Work, Discipline
Of Work, Work Environment, Cultural Organization, And Compensation
To The Performance Of Employees. 18.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3311306

Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang:
Badan Penerbit UNDIP

Ghozali and H. Latan, *Partial Least Squares_: Konsep, Teknik dan Aplikasi
Menggunakan SmartPLS 3.0, Edisi 2*. Universitas Diponegoro, 2015

Gibson, James L, John M.I., James H.Donnelly., & Robert K. (2009). *Organizational
Behaviour, Structure, Proccses*. 14thed. New York: Mc Graw Hill
Education

Handoko, H. (2010). *Manajemen*. (H. Handoko, Ed.) (2nd ed.). yogyakarta: BPFY-
Yogyakarta. Irawan, D. N., Widiana, M. E., & Iman, N. (2017). Pengaruh
Pengawasan, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kinerja Karyawan Di PT. Assa Land Marvell City Surabaya. *Jurnal
Manajemen Branchmark*, 3(3), 877–891

Handoko, H. (2010). *Manajemen*. (H. Handoko, Ed.) (2nd ed.). yogyakarta: BPFY-
Yogyakarta. Irawan, D. N., Widiana, M. E., & Iman, N. (2017). Pengaruh
Pengawasan, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

Kinerja Karyawan Di PT. Assa Land Marvell City Surabaya. *Jurnal Manajemen Branchmark*, 3(3), 877–891

Hariato, & Saputra, A. (2020). Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Centric Powerindo di Kota Batam. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 672–683. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28037>

Haryono, Siswoyo, 2017, “Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS”. Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal: 405, 375, 421, 410, 255.

Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 274–289. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1502204>

Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Lie, Tjiong Fei. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner. *Agora Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis Unv. Pertra Vol. 6 No.1*

Lukas, M., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2017). Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1921–1928. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16465>

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, Vol.1 No.1 November, 55-62.
- Mardikaningsih Rahayu, Arifin Samsul (2022), Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kemampuan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *Relasi : Jurnal Ekonomi*. Vol.18, No. 1, Januari 2022, hlm. 80-100. ISSN 2502 9525. <http://jurnal.itsm.ac.id/index.php/relasi/article/view/526/496>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151
- Nugraha Hafiz, Ambiyar (2018) Pengaruh Budaya Belajar Terhadap Hasil Belajar Ketrampilan Komputer Dan Pengelolaan Informasi Siswa Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 1 Padang: *Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, Volume 18 Number 2, 2018. ISSN: 1411 – 3411 (p) ISSN: 2549 – 9815 (e) DOI : 10.24036/invotek.v18i2.295
- Patel, T., dan C. Patel. 2008. "Mempelajari Budaya untuk Kesuksesan Inovasi Berkelanjutan." *Inovasi: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial Eropa* 21 (3): 233–251.
- Perdana, Muhammad Rizki Novrilisma , Mustafa EQ Zainal (2023). Pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi pada PT. *Dimensi Ruang*

Digital di Yogyakarta. Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 5, Number 6, 2023 P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205 Open Access: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>

Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3), 173–194.

Riyanto, Slamet, and Aglis Andhita Hatmawan. *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Deepublish, 2020

Rizal, S. M., & Radiman. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>

Robbins, Stephen. P. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. & Judge Timothy A. 2015. *Organizational Behavior*, Edisi 16, Cetakan Keenam. Jakarta: Salemba Empat

Rompas, G. A. C., Tewel, B., & Dotulong, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1978–1987. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20919>

Ruslan, Kurbani Adie (2020). Pengaruh Pengawasan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan. Vol. 2 No. 1 (2020): Jurnal Manajemen Dan Investasi, Juni 2020. <https://doi.org/10.31851/jmaninvestasi.v2i1.4740>

Sadeli, J. (2012). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*.

Saputra Nopriadi, dkk (2022), Melacak pengaruh budaya belajar terhadap ketangkasan belajar: peranan keterlekatan kerja sebagai mediator. <https://ejournal.pps.ung.ac.id/index.php/Aksara/article/view/1108>

Sedarmayanti, H. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Reflika Aditama.

Seung Won Yoon , Ji Hoon Song , Doo Hun Lim & Baik-Kyoo Joo (2010) Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge, *Human Resource Development International*, 13:3, 249-264, DOI: 10.1080/13678868.2010.483815

Simamora, B. H., & Jerry, M. (2013). Current and preferred organizational culture: A case study at Private University in Indonesia. *International Business Management*, 7(4), 353–358.

Sinambela, E. A., R. Mardikaningsih, S. Arifin, & H. D. Ayu. 2020. Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 33- 42.

- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV
- Sumitra Ahmad , Deni Muhammad Danial, Eryy Sunarya. 2017. “Dampak Kemampuan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 1:5–24.
- Supriyadi, N. Y., & Sarino, A. (2019). Kunci untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*.
<https://doi.org/10.17509/jpm.v4i1.14955>
- Supomo, B., & Indriantoro, N., 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Susanti, I. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mitra Mutiara Woodtech di Sidoarjo. *Jurnal Akuntansi*, 2(2), 425–437. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i2.100>
- Tika, Moh. Pabundu 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Penerbit: Bumi Aksara
- Toding, A. Y. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 386–399.
- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian : Populer dan Praktis*. Jakarta : Rajawali Pers, 2017

Zillah Faura, Husniati Renny , Alfida Aziz (2022) Pengaruh Pelatihan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (The Influence of Training, Supervision, and Work Discipline on Employee Performance). Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) ISSN 2745-7826 Vol 3, No 1, 2022, 213-232. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.677>

