

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI *LEARNING ORIENTATION* DAN
*PROFESSIONAL COMPETENCE***

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

**Achmad Jalalludin Khadafi
NIM : 30402000006**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

SKRIPSI

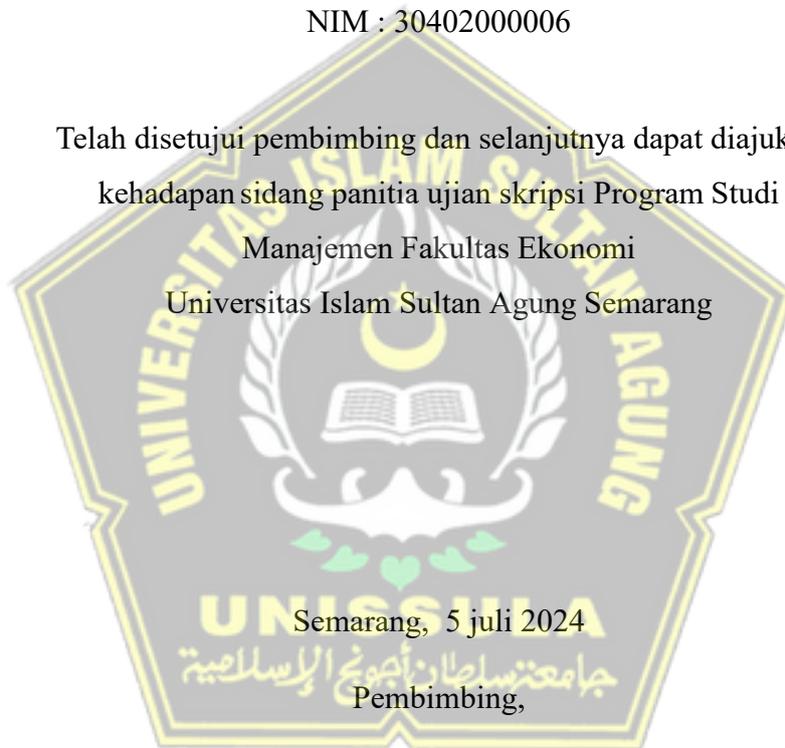
MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *LEARNING ORIENTATION* DAN *PROFESSIONAL COMPETENCE*

Disusun oleh :

Achamd Jalalludin Khadafi

NIM : 30402000006

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 5 juli 2024

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Widodo', is written over a light blue horizontal line.

Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.

NIDN. 0608026502

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI *LEARNING ORIENTATION* DAN
*PROFESSIONAL COMPETENCE***

Disusun Oleh :

Achmad Jalalludin Khadafi

30402000006

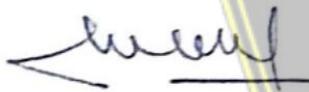
Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.
NIDN. 0608026502



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., Msi
NIDN. 0605106702

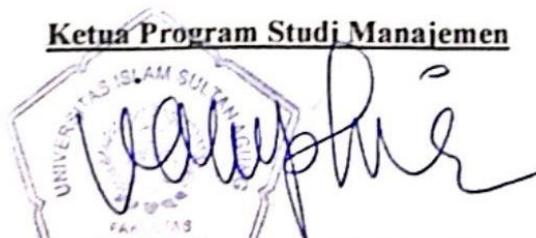
Penguji II



Hanif Ahmadi, SE., MM

Sriksi Ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal 23 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen

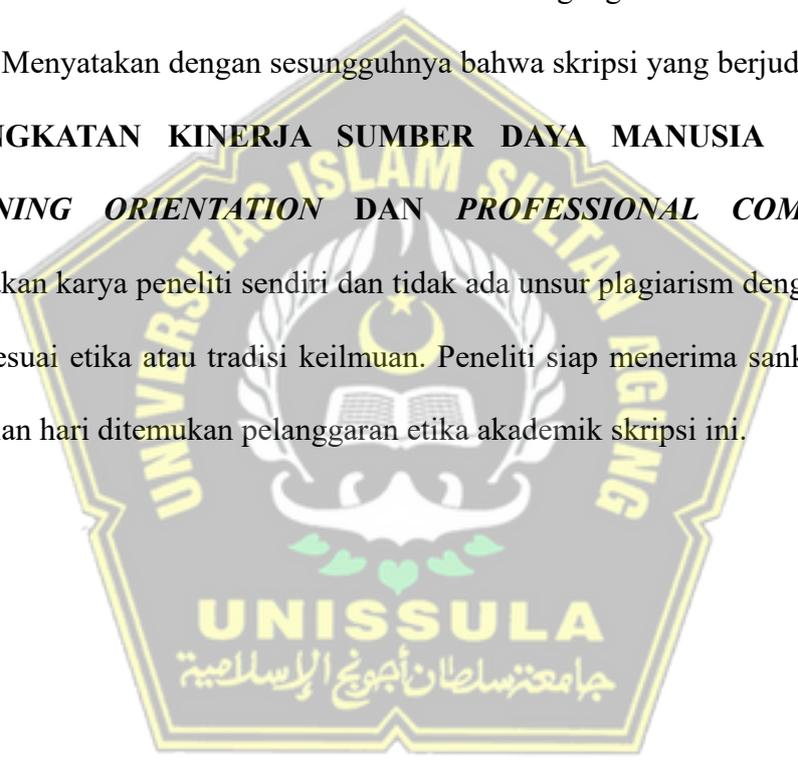


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Achmad Jalalludin Khadafi
NIM : 30402000006
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *LEARNING ORIENTATION* DAN *PROFESSIONAL COMPETENCE*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik skripsi ini.**



Semarang, 05 Juli 2024

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line with a loop at the bottom and a diagonal line crossing it from the right.

Achmad Jalalludin Khadafi

NIM. 30402000006

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Achmad Jalalludin Khadafi
NIM	: 30402000006
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

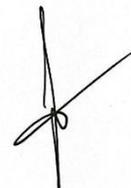
Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *LEARNING ORIENTATION* DAN *PROFESSIONAL COMPETENCE*”**

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

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

Semarang, 05 Juli 2024

Yang Memberi Pernyataan,



Achmad Jalalludin Khadafi
NIM. 30402000006

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrhiiim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hati yang tulus, saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, keluarga, sahabat, pengikutnya, serta pertolongan beliau hingga ke akhir zaman.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk menjadikan karya ini sebagai karya yang sempurna, namun dengan keterbatasan dan kekurangan yang saya miliki, karya ini lahir dalam bentuk sederhana dan masih jauh dari kesempurnaan, karena kesempurnaan hanya milih Allah semata. Tentunya terselesaikannya skripsi ini tidak luput dari jasa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis S.T., S.E, M.M. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan mengarahkan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Sri Hartono, SE., M.Si Selaku Dosen Wali yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam proses penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Yang telah memberikan bekal berupa ilmu dan pengetahuan sebagai pedoman dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kedua orang tuaku yang senantiasa mendoakan, membimbing dan mendukung baik secara moril maupun materil dengan penuh kasih sayang

kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Ridho dan kebahagiaan kalian adalah tujuan hidupku sebagai putra yang kalian besarkan dengan air mata kebahagiaan dan penuh pengorbanan.

7. Semua pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, kepada Allah saya mohon taufik dan hidayah-Nya, serta memanjatkan rasa syukur atas karunia-Nya, dan tidak ada kalimat yang paling tepat untuk diucapkan, kecuali ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil. Dengan iringan doa kiranya mereka semua tergolong kedalam amal salih yang mendapat balasan setimpal dari Allah SWT Aamiin.



Semarang, 05 juli 2024

Penyusun,

Achmad Jalalludin Khadafi

NIM. 30402000006

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji model peningkatan Kinerja SDM melalui *Learning Orientation* dan *Professional Competence*. Penelitian ini mengambil sampel generasi Z yang berada di Kota Pati, Jawa Tengah sebanyak 100 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner terbuka dan tertutup dengan skala likert 1-5 dengan teknik yang digunakan adalah *nonprobability* sampling yaitu dengan metode *purposive sampling*. Menggunakan alat analisis aplikasi software SmartPLS 3.0 sebagai sumber pengolahannya. Berdasarkan hasil penelitian yang ada, *Learning Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, *Learning Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Professional Competence*, *Professional Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

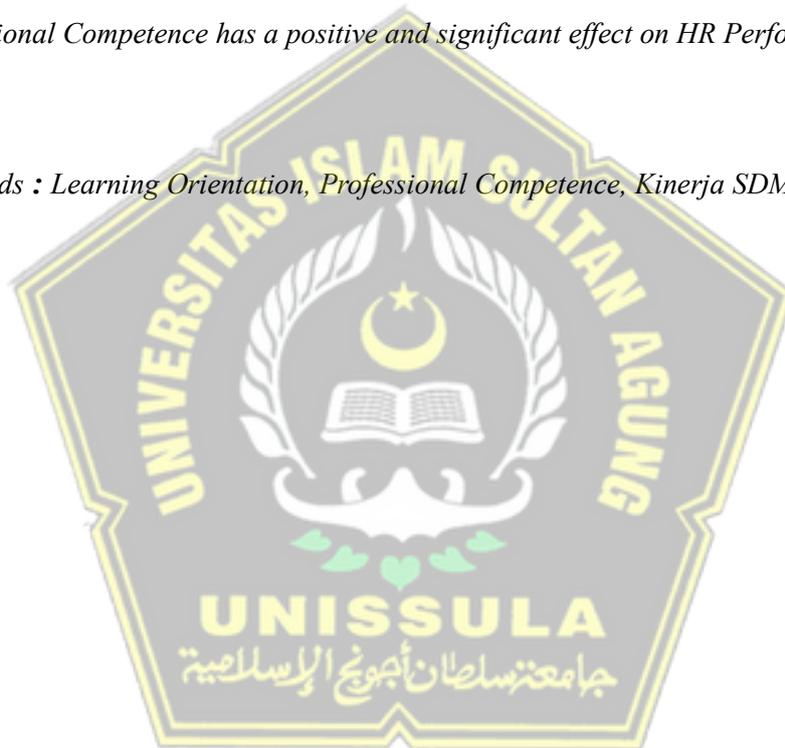
Keywords : *Learning Orientation*, *Professional Competence*, *Kinerja SDM*



ABSTRACT

The purpose of this study was to test a model for improving HR Performance through Learning Orientation and Professional Competence. This study took a sample of generation Z in Pati City, Central Java as many as 100 people. The data collection method uses open and closed questionnaires with a Likert scale of 1-5 with the technique used is nonprobability sampling, namely the purposive sampling method. Using the SmartPLS 3.0 software application analysis tool as a source of processing. Based on the results of existing research, Learning Orientation has a positive and significant effect on HR Performance, Learning Orientation has a positive and significant effect on Professional Competence, Professional Competence has a positive and significant effect on HR Performance.

Keywords : Learning Orientation, Professional Competence, Kinerja SDM



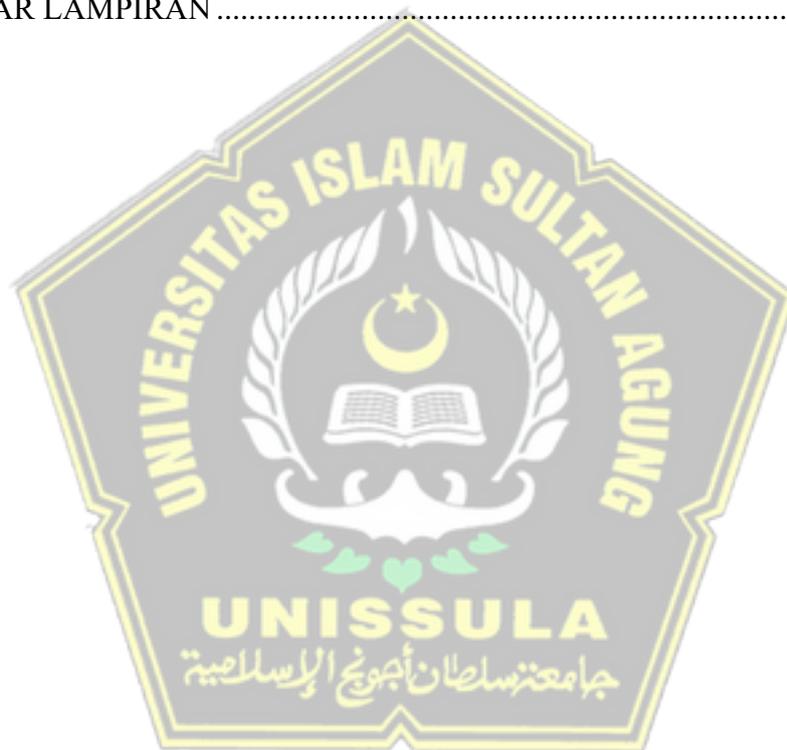
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I.....	1
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.....	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja sumber daya manusia	7
2.2 Learning Orientation	7
2.3 Professional Competence	11
2.4 Model Empirik	14
BAB III	15
METODE PENELITIAN.....	15
3.1 Jenis Penelitian.....	15
3.2 Sumber Data.....	16
3.2.1 Data Primer	16
3.2.2 Data Skunder.....	16
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	17
3.4 Responden.....	17
3.5 Variabel Indikator.....	19
3.6 Teknik Analisis Data.....	20
3.6.1 Partial Least Square.....	20
3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	21
3.6.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	23
3.6.4 Uji Hipotesis	25
BAB IV	26

HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Deskripsi Responden	26
4.2 Analisis Deskriptif.....	27
4.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	28
4.2.2 Professional Competence	30
4.2.3 Learning Orientation	31
4.3 Pengujian Model Struktural (Outer Model)	32
4.3.1 Uji Validitas.....	33
4.3.2 Uji Reliabilitas	38
4.3.3 Uji Multikolinieritas.....	40
4.4 Pengujian Model Struktural (Inner Model)	41
4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R Square (R ²)).....	42
4.4.2 Uji Q-Square	43
4.5 Uji Hipotesis.....	43
4.5.1 Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	45
4.5.2 Pengaruh Learning Orientation Terhadap Professional Competence	46
4.5.3 Pengaruh Professional Competence Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	47
BAB V	49
PENUTUP.....	49

5.1	Kesimpulan.....	49
5.2	Implikasi Manajerial.....	51
5.3	Keterbatasan Penelitian	52
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	53
DAFTAR PUSTAKA		54
DAFTAR LAMPIRAN		61



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	14
Gambar 4.1 Outer Model	34



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan Penduduk tahun 2010 – 2020	5
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	19
Tabel 4.1 Deskripsi Responden : Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, Pendidikan terakhir	26
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	29
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Professional Competence</i>	30
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel <i>Learning Orientation</i>	31
Tabel 4.5 Nilai Outer Loading	34
Tabel 4.6 Cross Loading	36
Tabel 4.7 Nilai Average Variance Extracted	37
Tabel 4.8 Composite Reliability.....	39
Tabel 4.9 Collinearity Statistic (VIF).....	40
Tabel 4.10 Nilai R-Square.....	42
Tabel 4.11 Uji Hipotesis Specific Direct Effect.....	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pernyataan	61
Lampiran 2 Final Result.....	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berkembangnya era digital, berbagai tantangan baru kini dihadapi oleh generasi muda yang dituntut agar mempunyai keahlian serta kepribadian yang mandiri ataupun kreatif. Dunia pendidikan telah diubah oleh kemajuan teknologi yang cepat, termasuk internet, media sosial, serta kecerdasan buatan, serta dipengaruhi cara generasi muda belajar, berinteraksi, serta pengembangan diri. Gen Z, yang lahir antara tahun 1995-2010 serta sering disebut sebagai digital natives, merupakan generasi pertama yang dibesarkan dalam lingkungan yang sepenuhnya terhubung secara digital (Faizal et al., 2023).

(Santosa and Adiputra, 2023) menyatakan generasi ini merupakan generasi yang cakap terhadap teknologi yang sudah berkembang pada masa ini dan umumnya generasi ini juga sulit lepas dari keberadaan teknologi saat ini. Akses yang luas dan ketergantungan terhadap teknologi, gadget, serta informasi yang tersebar secara acak dimiliki oleh Generasi Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang gemar membaca narasi melalui buku cetak, informasi yang tersebar di internet, terutama yang berbentuk visual ataupun gambar, lebih dinikmati oleh mereka (Ismail and Nugroho, 2022).

Selanjutnya masalah generasi Z dalam organisasi atau organisasi seperti kurangnya orientasi belajar pada kinerja sumber daya manusia serta *Learning*

Orientation terhadap *Professional Competence*. Secara umum, untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM), pelatihan perlu diberikan oleh organisasi kepada SDM-nya. Dengan pelatihan tersebut, keterampilan dalam menjalankan tugas akan lebih dimiliki oleh SDM dalam organisasi, yang pada akhirnya akan menaikkan produktivitas serta kinerja organisasi. Pelatihan saja tidaklah cukup diberikan, perekrutan dan retensi SDM yang kompeten juga perlu dikerjakan oleh organisasi. Penting agar mereka bisa dengan mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang diterima, maka tugas-tugas tersebut terselesaikan dengan lebih efisien (Nugroho and Paradifa, 2020).

Dalam penelitian (Widianingsih et al., 2023) Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai faktor penting di organisasi, serta tujuan organisasi dicapai melalui usaha bersama oleh kelompok orang yang ada di dalamnya. Pengelolaan organisasi yang baik melibatkan pertimbangan pada kekuatan dan kelemahan individu, maka sebuah tujuan organisasi tercapai.

Maka dari itu, cara mengelola sumber daya manusia secara maksimal perlu dipahami oleh sebuah organisasi. Kesadaran akan pentingnya pengelolaan SDM yang baik inilah yang mendorong pelayanan maksimal diberikan kepada konsumen oleh organisasi. Peran sumber daya manusia sangat krusial guna keberlangsungan serta kesuksesan sebuah organisasi (Widianingsih et al., 2023).

Generasi Z menjadi komponen yang penting dalam hal ini. Organisasi diharapkan mempunyai sumber daya manusia yang potensial serta memiliki komitmen yang besar pada organisasi sebagai aset untuk berkembangnya

organisasi dan bertahan dalam menghadapi persaingan global. Namun hal yang sering terjadi ialah, ketika organisasi gagal untuk mengelola atau mempertahankan sumber daya potensialnya karena sumber daya manusia diorganisasi tersebut tidak memiliki kinerja SDM yang tinggi (Widianingsih et al., 2023).

(Armstrong and Taylor, 2014) berpendapat kinerja ialah proses yang berorientasi pada tujuan yang dipergunakan guna memastikan bahwa semua aspek organisasi berfungsi dengan baik, sehingga produktivitas sumber daya manusia, tim, serta organisasi bisa dimaksimalkan. Bagian penting dari proses ini yakni perilaku yang mengungkapkan bagaimana target tersebut tercapai.

Pelatihan diberikan kepada generasi Z guna menaikkan kualitas sumber daya manusia, namun permasalahan-nya yakni mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Proses kompleks yang berlangsung sepanjang hidup seseorang, baik dalam konteks formal maupun non-formal, disebut sebagai belajar. Sekolah sering dianggap sebagai satu-satunya tempat belajar, padahal pengalaman melalui mendengarkan serta melihat juga dianggap sebagai bagian dari proses belajar (Raibowo et al., 2019).

Guna menghadapi persaingan yang ada, organisasi perlu memanfaatkan semua sumber daya yang dipunyai dengan maksimal. Masalah besar dalam mendapatkan SDM berkualitas tidak lagi muncul, karena berbagai langkah, seperti pemberian pelatihan kepada generasi Z, dapat diambil. Salah satu cara yang efektif agar menaikkan komitmen organisasi yaitu dengan penyediaan pelatihan serta pengembangan untuk generasi Z (Widianingsih et al., 2023).

Orientasi pembelajaran yang kuat dimiliki oleh Generasi Z, dan pengakuan dari orang lain cenderung diinginkan oleh mereka. Upaya yang lebih keras akan didorong oleh hal ini, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dukungan dari generasi Z yang terampil serta ahli di bidangnya bisa membantu organisasi dalam memperkuat keistimewaan kompetitif (Elshifa et al., 2020).

Selain itu, salah satu dari inisiatif yang diimplementasikan oleh organisasi yakni program pengembangan generasi Z, bertujuan guna menaikkan kinerja generasi Z sebagai aset utama serta agar tercapainya sebuah tujuan organisasi. Sehingga, proses belajar harus dinaikkan serta diperhatikan oleh para generasi Z guna menaikkan kompetensi (Elshifa et al., 2020). Kompetensi dianggap sebagai hasil penyiapan individu untuk melaksanakan kegiatan pada bidang studi (kompetensi) profesional dan sosial-pribadi tertentu, yang ditentukan oleh volume dan tingkat yang diperlukan (Barantsova et al., 2022).

Penelitian ini akan dilakukan di Kab. Pati dengan generasi Z sebagai responden utama untuk mengetahui adanya hubungan *Learning Orientation* terhadap kinerja sdm, *Learning Orientation* terhadap *Professional Competence*, dan *Professional Competence* terhadap kinerja sdm. Gen-Z atau generasi digital native yang ada di kota Pati memiliki jumlah populasi sebesar 23,94 persen dari total keseluruhan penduduk di kota Pati data tersebut diambil melalui badan pusat statistik Kab. Pati. Berikut data kelompok umur penduduk di Kab. Pati:

Jumlah Penduduk menurut Kelompok Umur dan Kecamatan di Kabupaten
Pati, SP2020

Total Population by Age Group and District in Pati Regency

**Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan Penduduk tahun 2010 –
2020**

Kecamatan	Kelompok Umur (Tahun)				Jumlah
	0-14	15-64	65+	Tidak Tahu	
010. Sukolilo	19,381	65,160	5,224	505	90,270
020. Kayen	16,768	55,954	5,151	667	78,540
030. Tambakromo	11,055	39,965	4,168	428	55,616
040. Winong	12,432	44,946	5,793	467	63,638
050. Pucakwangi	8,963	34,398	4,216	357	47,934
060. Jaken	8,639	32,574	4,619	342	46,174
070. Batangan	9,026	31,286	3,884	423	44,619
080. Juwana	20,715	68,030	6,524	664	95,933
090. Jakenan	9,245	33,120	4,788	415	47,568
100. Pati	22,445	77,262	8,220	471	108,398
110. Gabus	12,953	43,935	4,900	491	62,279
120. Margorejo	13,472	45,946	4,253	420	64,091
130. Gembong	9,568	33,801	3,564	437	47,370
140. Tlogowungu	10,662	39,031	4,199	408	54,300
150. Wedariaksa	13,308	45,083	4,888	529	63,808
160. Trangkil	13,374	44,673	4,763	465	63,275
170. Margoyoso	15,966	52,181	5,514	606	74,267
180. Gunungwungkal	6,979	27,288	3,394	237	37,898
190. Cluwak	9,309	33,339	4,235	455	47,338
200. Tayu	14,514	49,451	5,494	563	70,022
210. Dukuhseti	12,916	42,498	4,930	506	60,850
Kabupaten Pati	271,690	939,921	102,721	9,856	1.324.188

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), SP2020

Keterangan : Laju Pertumbuhan Penduduk (LPP) per tahun 2010-2020
Update terakhir 04 Januari 2022

Dari jumlah total penduduk di kabupaten pati 23,94% merupakan generasi Z, maka total generasi Z yang ada di kabupaten Pati adalah 317.010,6.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan riset gap yaitu pada studi (Elshifa et al., 2020) *Learning Orientation* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Tetapi hasil studi (Widianingsih et al., 2023) *Learning Orientation* tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Sebab itu rumusan masalah pada riset

ini yakni “ Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berbasis pada *Professional Competence* serta *Learning Orientation* di kota Pati”. Selanjutnya, pertanyaan penelitian yang timbul ialah:

1. Bagaimana keterkaitan *Learning Orientation* dan *Professional Competence* pada kinerja sumber daya manusia (SDM).
2. Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang berbasis pada *Professional Competence* dan *Learning Orientation*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Hubungan antara *Learning Orientation* dan *Professional Competence* terhadap kinerja SDM dijelaskan dan dianalisis..
2. Model untuk meningkatkan kinerja SDM yang berfokus pada *Learning Orientation* dan *Professional Competence*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia terkait pada peningkatan kinerja SDM, diberikan oleh manfaat teoritis.
2. Manfaat praktis berfungsi sebagai sumber informasi dan referensi bagi generasi Z dalam usaha meningkatkan kinerja SDM.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Didalam kajian pustaka disini, menjabarkan beberapa variabel penting terdiri, *Learning Orientation*, *Professional Competence*, serta Kinerja Sumber Daya Manusia. Definisi, indikator, penelitian sebelumnya, dan hipotesis dijabarkan oleh setiap variabel. Selanjutnya, model empiris riset akan dibentuk oleh hubungan antara hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

1.1 Kinerja sumber daya manusia

Penggerak utama pada pelaksanaan kegiatan organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM). Aset ini perlu dipelihara dan dirawat, mirip dengan cara mesin dirawat agar tidak rusak jika tidak diperhatikan dengan baik (Widyaiswara Provinsi Riau and Annalia, 2020).

Pada dasarnya, elemen kunci dalam organisasi ialah Sumber Daya Manusia, dibanding dengan elemen yang lain seperti: modal, teknologi, serta uang, disebabkan semua elemen tersebut dikendalikan oleh manusia (Maulyan, 2019).

(Armstrong and Taylor, 2014) berpendapat bahwa bagaimana target dicapai melalui perilaku yang tepat dicerminkan oleh kinerja. Proses yang berfokus pada tujuan yakni kinerja, bertujuan memastikan bahwasannya semua proses organisasi berfungsi dengan baik guna memaksimalkan produktivitas sumber daya manusia, tim, serta organisasi secara keseluruhan.

Hasil dari motivasi dan kemampuan adalah kinerja. Agar jobdesk dapat diselesaikan dengan baik oleh seseorang, tingkat kesediaan serta kemampuan yang selaras diperlukan. Tindakan nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil kerja yang dicapai pada generasi Z selaras dengan peran mereka pada organisasi disebut sebagai kinerja (Rivai, 2010).

Berikut dimensi menentukan kinerja (Rivai, 2010) yakni:

- 1) Kemampuan dalam pekerjaan: Sejauh mana tugas yang diberikan atau tanggung jawab yang diemban bisa dilaksanakan oleh seseorang diacu oleh kemampuan ini.
- 2) Kuantitas dan kecepatan penyelesaian tugas: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang diterapkan atau selaras dengan target yang ditentukan bagi setiap generasi Z diukur oleh indikator ini.
- 3) Ketelitian atau akurasi: Kecermatan, kerapihan, kebenaran, dan keterampilan dalam bekerja dikaitkan dengan ketelitian ini, sehingga tugas yang diberikan dipastikan sesuai dengan hasil kerja.
- 4) Loyalitas: Kesediaan generasi Z untuk memprioritaskan penyelesaian tugas demi kepentingan organisasi, pada penggunaan waktu yang benar, baik yang telah dijadwalkana atau tidak, baik di dalam atau dilain organisasi, dicakup oleh loyalitas ini..
- 5) Inisiatif: Kemampuan serta keinginan guna menaikkan dan memperbarui hasil kerja demi kepentingan organisasi terkait dengan inisiatif ini. Adanya inisiatif generasi Z dalam memperbaiki hasil kerja, baik yang diminta maupun tidak pada organisasi, bisa dibuktikan oleh inisiatif tersebut.

- 6) Kerjasama: Kemampuan guna menjalin hubungan baik dengan unit kerja sendiri, unit kerja lain, atau pihak di luar organisasi ketika mengerjakan tugas dicakup oleh kerjasama ini. Kemauan guna memberikan serta menerima pendapat orang lain, serta menerima keputusan yang mungkin berbeda dari pendapat pribadi, juga melibatkan kerja sama.

Secara konseptual, hasil dari prestasi kerja yang dicapai dalam menjalankan perannya di dalam organisasi atau perusahaannya ialah kinerja generasi Z (Mulyapradana et al., 2020).

Hal tersebut selaras dengan pengungkapan dari oleh Firdaus dan Mulyapradana mengungkapkan tingkat kompetensi, profesionalisme, serta komitmen pada bidang yang digeluti ditentukan oleh keberhasilan kinerja generasi Z (Firdaus and Mulyapradana, 2018).

1.2 Learning Orientation

2. Pada dasarnya pendefinisian Orientasi belajar di dalam penelitian (Elshifa et al., 2020) merupakan faktor yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja generasi Z.
3. Dorongan untuk meraih pengakuan dari orang lain akan dimiliki oleh Generasi Z dengan orientasi pembelajaran yang kuat, yang kemudian akan memotivasi mereka guna berusaha lebih keras seta pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik (Elshifa et al., 2020).

4. *Learning Orientation* juga dapat menjadi faktor yang mendukung kemampuan generasi Z untuk berperilaku inovatif dalam pekerjaan yang generasi Z lakukan di dalam organisasi (Nugroho and Wibowo, 2023).
5. Orientasi belajar merupakan suatu keadaan motivasi positif untuk belajar yang dapat mengarah pada ketangkasan respons terhadap perubahan organisasi dan akibatnya dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan (Ro et al., 2021). Orientasi pembelajaran sebagai nilai organisasi yang mempromosikan pencarian pengetahuan baru secara aktif (Xie and Zheng, 2019).
6. Orientasi pembelajaran berfokus pada kecenderungan seseorang untuk fokus pada perbaikan diri dan kompetensi yang dibangun di atas ambisi untuk memperoleh pengakuan sosial (Hamzah et al., 2020). (Vega Martinez et al., 2020) menganggap bahwa *Learning Orientation* sebagai sumber daya dan kemampuan organisasi yang mendukung organisasi untuk mengembangkan daya saing dan kinerja organisasinya.
7. (Sujan et al., 1994) orientasi belajar terdapat di diri seseorang terkait dengan tantangan kerja, dan orientasi belajar tersebut adalah tujuan utama yang dicapai oleh seseorang dalam meraih prestasi. *Learning Orientation* merupakan proses di mana keterampilan seseorang dalam bidang yang mereka kerjakan ditingkatkan. Indikator orientasi belajar berdasar (Sujan et al., 1994) yakni hal-hal baru dipelajari, pemikiran sistematis diterapkan, kesediaan agar ditempatkan di mana saja dimiliki, kreativitas dikembangkan, peningkatan diri dilakukan secara terus-menerus, ide-ide

selalu dievaluasi, serta hasil-hasil pelatihan diimplementasikan secara konsisten.

8. Hasil studi (Elshifa et al., 2020) mengungkapkan bahwasannya *Learning Orientation* memiliki pengaruh pada kinerja SDM. Karena itu hipotesis pertama yang diajukan yakni:

H1 : Learning Orientation berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

8.1 Professional Competence

(Barantsova et al., 2022) menganggap kompetensi sebagai suatu kesatuan ciri-ciri kepribadian, hasil penyiapan individu untuk melaksanakan kegiatan pada bidang studi (kompetensi) profesional dan sosial-pribadi tertentu, yang ditentukan oleh volume dan tingkat yang diperlukan.

(Swastha and Handoko, 2012) menyebutkan kompetensi yakni perasaan, baik yang positif maupun negatif, yang dialami oleh generasi Z terkait dengan pekerjaan mereka. Sikap positif pada segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja merupakan bagian dari kompetensi yang dimiliki oleh generasi Z. Kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kompetensi profesional (Ataunur and Ariyanto, 2016).

Oleh sebab itu, keterampilan atau pengetahuan yang ditandai dengan profesionalisme pada bidang tertentu dicerminkan oleh kompetensi dan diterapkan agar menaikkan nilai yang telah disepakati. Karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau diperlukan oleh setiap individu juga dicerminkan oleh kompetensi, yang memungkinkan tugas atau

tanggung jawab dijalankan dengan efektif serta standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka ditingkatkan (Ataunur and Ariyanto, 2016).

Berlandaskan pengertian di atas, disimpulkan bahwasannya standar kerja diperjelas, alat seleksi bagi generasi Z ditentukan, dan produktivitas dalam suatu perusahaan dimaksimalkan melalui kompetensi (Masdiyanto et al., 2023).

Kemudian dalam penelitian (Wahyuti, 2020) berpendapat bahwa kinerja dan kompetensi dianggap memiliki peran penting dalam mengubah orientasi belajar, dari ketidaktahuan menjadi pengetahuan, dari ketergantungan menjadi kemandirian, serta dari ketidakmampuan menjadi keterampilan, melalui berbagai metode pembelajaran. Sehingga hipotesis kedua yang diajukan yakni:

H2 :Learning Orientation berpengaruh terhadap Professional Competence.

Menurut pendapat Wibowo (2010), dimensi perilaku yang menjadi dasar kinerja yang efektif digambarkan sebagai kompetensi. Kompetensi dipandang sebagai pendorong utama kinerja, di mana kualitas kinerja, baik tingginya maupun rendahnya serta efektivitas pelaksanaan suatu kegiatan, ditentukan oleh kompetensi tersebut.

Dalam penelitiannya, dinyatakan oleh Yaşar et al. (2013) bahwa dampak positif pada kinerja dimiliki oleh kompetensi. Diperkirakan bahwa peningkatan kompetensi generasi Z akan menyebabkan peningkatan kinerja. Salah satunya ialah dengan memanfaatkan dimensi-dimensi kompetensi yang dimiliki oleh generasi Z, seperti karakteristik motivasi, sifat, konsep diri, pengetahuan, serta keterampilan, yang bisa menaikkan kinerja generasi Z.

Hal tersebut senada dengan riset dari (Emmyah, 2009) mengungkapkan bahwasannya karakteristik kompetensi berpengaruh positif signifikan pada kinerja generasi Z. Adapun indikator Professional Competence menurut (Wibowo, 2010) Penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan, Mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan, Kemauan untuk mencapai target kerja, Keyakinan pada kemampuannya.

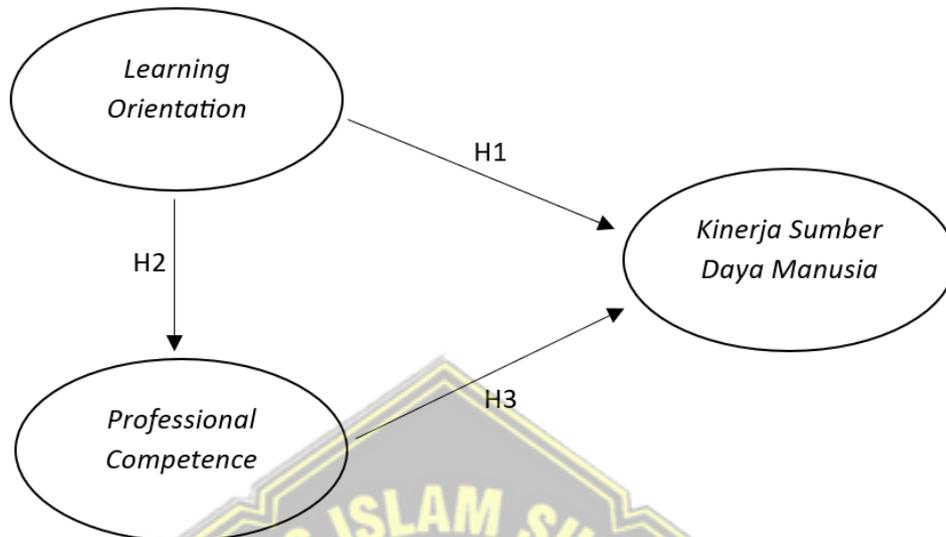
(Atmosoeparto, 2002) kompetensi profesional didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang secara alami terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Perbedaan dalam kompetensi-kompetensi ini membedakan antara perilaku yang lebih unggul serta perilaku yang hanya rata-rata.

Guna tercapainya kinerja yang memadai atau rata-rata, kompetensi dasar atau esensial diperlukan. Sebagai pola atau pedoman pada pemilihan generasi Z, perencanaan pengalihan tugas, serta penilaian kinerja, kompetensi dasar serta kompetensi khusus digunakan (Atmosoeparto, 2002) .

Hasil penelitian (Suswardji et al., 2012), (Sundar, 2014) hubungan yang kuat positif antara kompetensi dan kinerja ditunjukkan oleh hal ini. Selain itu, indikasi bahwa organisasi akan terus berkembang serta bisa bertahan dengan dukungan generasi Z yang memiliki kompetensi dalam bidangnya juga diberikan. Sehingga hipotesis ketiga yang diajukan yakni:

H3 : Professional Competence berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

8.2 Model Empirik



Gambar 2.1 Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjabarkan arah serta metode pelaksanaan penelitian, termasuk jenis penelitian yang dipergunakan, sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel, variabel serta indikator, dan teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan dari riset ini yakni menguji hipotesis dengan harapan bahwa hipotesis tersebut dapat dibenarkan atau diperkuat, sehingga teori yang dipakai sebagai dasar bisa diperkuat pada akhirnya. Sehubungan dengan hal tersebut, pendekatan kuantitatif dengan tipe eksplanasi (explanatory research) akan diterapkan pada studi ini. Pendekatan ini dipergunakan guna menguji hubungan antara variabel atau guna menerapkan apakah satu variabel berhubungan atau dipengaruhi dengan variabel lain (Mulyadi, 2013).

Desain eksplanasi dirancang guna menguraikan bagaimana hasil dari sampel dapat digeneralisasikan ke populasi, serta bagaimana hubungan, perbedaan, atau pengaruh antar variabel bisa dijabarkan sesuai hipotesis penelitian. Selain itu, desain ini juga dipakai pada pengembangan dan penyempurnaan teori serta untuk melemahkan atau menggugurkan teori (Mulyadi, 2013). Adapun tujuan dari studi ini yakni guna mengetahui pengaruh serta hubungan antara variabel yakni dari variabel bebas yaitu digital *Learning*

Orientation (X1), Kemudian variabel yang dipengaruhi (*dependent variable*) yaitu *Professional Competence* (Y1), kinerja sumber daya manusia (Y2).

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Informasi yang dikumpulkan dan diproses secara langsung dari sumber utamanya atau dari subjek dan objek riset disebut data primer. Data primer bisa dikumpulkan melalui survei dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang relevan (Lutfihyanto et al., 2022). Sumber data primer diperoleh dari pendapat responden yang diteliti, yang mencakup jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi pada objek yang diteliti, serta hasil pengujian (Lutfihyanto et al., 2022). Persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian kinerja SDM, *Learning Orientation* dan *Professional Competence* merupakan data primer yang akan digali.

3.2.2 Data Sekunder

Informasi yang termasuk dalam data sekunder tidak diperoleh melalui pengamatan langsung, melainkan diambil dari hasil studi yang telah dilakukan oleh temuan sebelumnya (Marisyah and Sukma, 2020). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, serta buku ilmiah yang senada pada studi ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan ialah:

1. Studi pustaka, Penelitian ini menggunakan sumber data berupa data primer. Sumber data primer merupakan data yang diberikan secara langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2011). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer didapatkan dengan cara survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.
2. Penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Peneliti akan menyusun sebuah pernyataan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden. Kuisoner ini akan menghasilkan dimensi-dimensi atas variabel menggunakan skala angka (Sugiyono, 2017).

3.4 Responden

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari lebih lanjut dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). (Sugiyono, 2017) Sampel merupakan bagian

dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Teknik yang di gunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik Non-probability (tidak seluruh sampel akan di ambil), kategori purposive sampling, dengan kriteria (Sugiyono, 2017), diantaranya yaitu:

1. Generasi Z yang sudah bekerja di usia 20 sampai 26 Tahun.
2. Berasal dari kota Pati atau bekerja di kota Pati
3. Bekerja di dalam organisasi
4. Selanjutnya penelitian tersebut berpendapat bahwasannya untuk penelitian yang memakai analisis data statistic, ukuran sampel yang paling minimum ialah sebanyak 30. 317.010,607 responden dalam penelitian ini. Generasi Z yang ada di kota Pati Jawa Tengah Indonesia, besarnya sampel ditetapkan dengan memakai rumus Slovin. Adapun rumusnya yakni:

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

N = Jumlah Sampel

N = 317.010,6 Generasi Z di kota Pati Jawa Tengah

e = Presentase ketidaktelitian, yaitu 10%

n = 100

3.5 Variabel Indikator

Variabel-variabel yang dipergunakan pada riset ini mencakup kinerja sumber daya manusia (SDM), orientasi pembelajaran, serta kompetensi profesional, berikut beberapa definisi masing-masing variabel.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM Perilaku konkret yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil kerja yang dicapai oleh generasi Z sesuai dengan peran di organisasi.	1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 2) Tangung jawab terhadap pekerjaan 3) Kemauan untuk aktif dalam mengembangkan diri 4) Hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan tugas yang diberikan 5) Kesadaran dalam meningkatkan hasil kerja	(Rivai, 2010)
2	Professional Competence Dasar karakteristik individu yang menunjukkan cara berperilaku atau berpikir, menyesuaikan diri dengan situasi, serta mempertahankannya untuk jangka waktu yang cukup lama.	1) Penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan 2) Mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan 3) Kemauan untuk mencapai target kerja 4) Keyakinan pada kemampuannya	(Wibowo, 2010)

3 Learning Orientation Orientasi belajar proses di mana seseorang mengembangkan keterampilannya dalam bidang yang mereka lakukan.	1) Berpikir sistematis	(Sujan et al., 1994)
	2) Mempelajari hal-hal baru	
	3) Mengkaji ulang ide-ide	
	4) Mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan	
	5) Bersedia di tempatkan dimana saja	

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan pengukuran interval, serta ketentuan skor ditetapkan yakni:

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

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 *Partial Least Square*

Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi (Wold, 1980). PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran

sampel data minimal 100 (Hair et al., 2012). Menurut (Abdi, 2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator - indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab, variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Yamin and Kurniawan, 2009).

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian ini guna menetapkan metode pengukuran variabel laten. Reliabilitas konsistensi internal (cronbach alpha serta composite reliability), validitas konvergen (reliabilitas indikator dan AVE), serta validitas diskriminan (metode Fornell-Larcker, Cross Loading, dan HTMT) diuji dalam evaluasi outer model.

a. *Convergent Validity*

Sejauh mana korelasi antara konstruk dengan variabel laten diukur oleh validitas konvergen. Dalam evaluasi validitas konvergen, nilai loading factor

digunakan untuk melihat hasil pemeriksaan reliabilitas item individual. Tingkat korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dan konstruk yang diwakilinya diukur dengan nilai loading factor. Nilai loading factor $> 0,7$ artinya ideal, bahwasannya, konstruk yang diwakili oleh indikator tersebut dianggap valid. Namun, untuk riset yang masih berada di tahap awal atau dalam pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor antara 0,50 - 0,60 masih bisa diterima (Ghozali and Hengky Latan, 2015).

Oleh karena itu, bila nilai loading factor < 0.5 harus dihapus dari model (di-drop). Reliabilitas item individual dievaluasi melalui nilai loading factor, serta ukuran lain dari validitas konvergen ditentukan oleh AVE. Seberapa besar variasi atau keragaman yang bisa dipunyai oleh variable manifes dalam sebuah konstruk laten dicerminkan oleh nilai AVE. Dengan kata lain, semakin tinggi variasi atau keragaman yang bisa ditampung oleh konstruk laten, semakin baik representasi variabel manifes pada konstruk latennya ditunjukkan.

b. Internal Consistency Reliability

Keandalan konsistensi internal diukur dengan nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability (CR). Tingkat keandalan konstruk yang lebih rendah biasanya ditunjukkan oleh hasil Cronbach's Alpha dibanding dengan *Composit Reliability*. Keandalan komposit diukur antara 0-1, pada tingkat keandalan yang lebih bagus diindikasikan oleh nilai yang lebih tinggi. Interpretasi nilai ini diperlakukan serupa dengan interpretasi alpha Cronbach. Selain itu, rentang nilai keandalan komposit yakni diantara (0,60-0,70). Interpretasi composite

reliability (CR) sama alpha Cronbach. Nilai di atas 0,7 diterima, sedangkan bila di atas 0,8 sangat memuaskan.

c. *Discriminant validity*

Seberapa besar perbedaan sebuah konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya berdasarkan standar empiris diukur melalui validitas diskriminan. Penetapan bahwa suatu konstruk bersifat unik serta mencerminkan fenomena yang tidak tercakup oleh konstruk lain dalam model diartikan dengan validitas diskriminan, dua ukuran validitas diskriminan yakni Fornell-Larcker serta HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations) dipergunakan oleh penulis. (Henseler et al., 2016).

3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Tujuan evaluasi model struktural (inner model) ialah guna memprediksi hubungan antara variabel laten. Inner model, yang juga dikenal sebagai inner relation, ialah spesifikasi dari hubungan antara variabel laten (structural model). Interaksi antar variabel laten digambarkan oleh model ini berlandaskan teori substansif yang dipergunakan pada studi (Jaya et al., 2008). Model ini dievaluasi dengan R-square untuk konstruk dependen, uji Stone-Geisser Q-square untuk relevansi prediktif (Q²), serta uji signifikansi untuk koefisien parameter dengan jalur struktural.

a. Coefficient of Determination (R-square)

Model struktural dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruk dependen, pengujian Stone-Geisser Q-square bagi relevansi prediktif Q²,

serta uji signifikansi guna koefisien parameter jalur struktural (Yamin *et al.*, 2011). Kriteria R² dibagi menjadi tiga klasifikasi: nilai R² (0,67) dianggap substansial, nilai (0,33) dianggap sedang (moderate), dan nilai (0,19) dianggap lemah (weak). (F. Hair Jr *et al.*, 2014). Disarankan bahwa nilai R-square sebanyak (0,75, 0,50, dan 0,25) artinya kemampuan prediksi model adalah (kuat, moderat, serta lemah). Penilaian pada dampak signifikan dari pengaruh variabel laten eksogen pada variabel laten endogen bisa dilaksanakan dengan memakai perubahan dalam nilai R².

b. Effect Size (F-square)

Cara yang kedua dengan menganalisis Effect Size (f-square), perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dikeluarkan dari model bisa dipakai guna menilai apakah dampak substantif pada konstruk endogen dimiliki oleh konstruk yang dihilangkan, ukuran ini disebut dengan ukuran efek f^2 . Menurut pedoman penilaian f^2 , efek kecil, sedang, dan besar dari variabel laten eksogen ditunjukkan masing-masing dengan nilai 0,02, 0,15, serta 0,35. Yakni tidak ada efek yang signifikan ditunjukkan oleh nilai ukuran efek $< 0,02$ (Cohen, 1992).

c. Predictive Relevance (Q-square)

Selain nilai R² dipertimbangkan untuk ukuran akurasi prediksi, nilai Q² Stone-Geisser juga perlu diperiksa oleh peneliti (Henseler *et al.*, 2009). Ukuran ini digunakan sebagai indikator kekuatan prediksi model untuk data di luar sampel atau relevansi prediktif. Ketika relevansi prediktif dimiliki oleh model

jalur PLS, data yang tidak dipakai pada estimasi model diprediksi secara akurat, pada konteks model struktural, relevansi prediktif untuk konstruk dependen yang dimaksud ditunjukkan oleh nilai $Q^2 > 0$ pada variabel laten endogen reflektif tertentu.

Melalui prosedur blindfolding, nilai Q^2 diperoleh dengan jarak penghilangan yang ditentukan oleh nilai D. Titik data D pada indikator konstruk endogen dihapus dalam teknik resampling yang dikenal sebagai blindfolding ini, serta parameter diperkirakan sesuai titik data yang tersisa (Henseler et al., 2009). Dengan pengujian tambagan yakni Q^2 predictive relevance, dipakai guna memvalidasi model. Pengukuran ini dianggap relevan bila model pengukuran reflektif dimiliki oleh variabel laten endogen. Hasil Q^2 predictive relevance dianggap baik, bila nilai yang diperoleh > 0 , artinya variabel laten eksogen berfungsi dengan baik sebagai variabel penjelas yang bisa memprediksi variabel endogennya.

3.6.4 Uji Hipotesis

Signifikansi hipotesis diuji dengan melihat nilai P-values serta t-values diperoleh dengan metode bootstrapping didalam tabel Path Coefficients (Ghozali, 2018) menyatakan bahwasannya signifikansi path coefficient dianggap ada jika p-value $< 0,05$ serta tingkat signifikansi berada pada 5%, serta t-statistik melebihi 1,96. Besarnya pengaruh hubungan bisa diterapkan dengan memeriksa koefisien jalur. Jika koefisien jalur kurang dari 0,30, pengaruh dianggap moderat; jika berada antara (0,30 - 0,60), pengaruh dianggap kuat serta melebihi 0,60 dianggap sangat kuat (Hair et al., 2012).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis pada studi yakni para generasi Z di kota Pati, Jawa Tengah yang memenuhi kriteria-kriteria sebagai mana yang ditentukan pada pembahasan sebelumnya. Jumlah responden tersebut yang dianalisis sebanyak 100 orang dimana jumlah tersebut melalui perhitungan tahun 2024. Penjabaran detail terkait diskripsi responden dituliskan berikut yakni.

Tabel 4.1 Deskripsi Responden : Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, Pendidikan terakhir

No.	Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	74	74%
		Perempuan	26	26%
		Total	100	100%
2.	Usia	20-23 Tahun	83	83%
		24-26 Tahun	17	17%
		Total	100	100%
3.	Masa Kerja	< 1 Tahun	39	39%
		1-5 Tahun	55	55%
		>5 Tahun	6	6%
		Total	100	100%
4.	Pendidikan Terakhir	SMP	6	6%

	SMA	40	40%
	Sarjana	54	54%
	Total	100	100%
Total Responden		100	100%

Sumber Data: Data Primer yang diolah tahun 2024

Berlandaskan table tersebut, tanggapan responden terhadap usia responden Sebagian besar di dominasi oleh generasi Z berumur 20 - 23 Tahun atau mencapai 83%. Kemudian masa kerja menunjukkan Sebagian besar generasi Z dari Kab. Pati banyak meningkatkan kompetensi yang dapat dilihat dari masa kerja yang berkisar 1-5 tahun tahun atau meraih presentase sebesar 55%. Tanggapan responden berlandaskan tingkat Pendidikan responden Sebagian besar di dominasi generasi Z berpendidikan sarjana yaitu sebesar 54%. Hal tersebut dapat dipahami karena para generasi Z di Kab. Pati memiliki pandangan Pendidikan merupakan perihal utama dalam berkeja.

4.2 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap jawaban yang dipilih melalui kuisisioner yang telah tersebar. Variable tersebut yaitu *Learning Orientation*, *Professional Competence*, dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Untuk mendiskripsikan bahwa masing-masing variable pada studi ini memakai angka indeks. Angka tersebut dipakau guna mengetahui persepsi umum responden tentang variable yang di teliti. Perhitungan indeks dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$= (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$$

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Jawaban responden menggunakan skala likert angka yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Perhitungan Skala} &= (5-1)/3 \\ &= 4/3 \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Dari rumus tersebut dapat diketahui angka indeks yang diperoleh akan dimulai dari 1-5. Panjang kelas interval adalah 4 kemudian dibagi jadi 3 bagian, maka diperoleh masing-masing bagian dengan rentang sebanyak 1,3 kemudian akan dipergunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yakni:

<1,3	: Rendah
1,4 – 2,75	: Sedang
>2,8	: Tinggi

4.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel “Kinerja Sumber Daya Manusia” bisa dijabarkan melalui 5 indikator meliputi: “Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Sadar dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan, Dorongan untuk secara aktif mengembangkan diri dimiliki, serta pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang

diberikan dihasilkan, Kesadaran dalam meningkatkan hasil kerja”. Dengan penjabaran deskripsi yakni:

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia							
Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
Y2.1	12	17	30	29	12	3,02	Tinggi
Y2.2	14	13	40	16	17	2,98	Tinggi
Y2.3	16	17	31	22	14	2,88	Tinggi
Y2.4	8	7	30	48	7	3,33	Tinggi
Y2.5	13	12	34	25	16	3,09	Tinggi
Total	63	66	166	140	66	500	
Presentage	12%	13%	33%	28%	13%	100%	
Indeks variabel						3,06	Tinggi

Sumber Data: Data primer yang diolah tahun 2024

Dari tanggapan responden pada table 4.2 menyiratkan nilai rata-rata sebanyak 3,06. Yang berarti generasi Z merespon dengan baik terkait Kinerja sumber daya manusia yang diberikan oleh perusahaan selama ini. Tanggapan generasi Z relative dan berbeda-beda penilaiannya antara generasi Z relative satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga generasi Z relative mempunyai tanggapan tinggi terhadap Kinerja sumber daya manusia. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator pekerjaan itu sendiri “Sadar dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan” yaitu sebanyak 3,33.

Berlandaskan besarnya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwasannya generasi Z memiliki pandangan bahwa tanggung jawab merupakan aspek penting di dalam lingkungan pekerjaan.

4.2.2 *Professional Competence*

Variabel *Professional Competence* dapat dijabarkan melalui 4.3 indikator meliputi: “Penguasaan bianggdang pengetahuan terakit pekerjaan, Mampu menggunakan fasilitas terkait pekerjaan, Kemauan unutk mencapai target kerja, Keyakinan pada kemampuan bekerja”. Dengan penjabaran deskripsi yakni:

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel *Professional Competence*

<i>Professional Competence</i>							
Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
Y1.1	12	16	25	35	12	3,09	Tinggi
Y1.2	20	15	28	21	16	2,82	Tinggi
Y1.3	15	17	20	33	15	3,04	Tinggi
Y1.4	12	13	25	36	14	3,17	Tinggi
Total	59	61	98	125	57	500	
Presentage	15%	15%	25%	31%	14%	100%	
Indeks variabel						3,03	Tinggi

Sumber Data : Data primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden pada table 4.3 bahwa nilai rata-rata sebanyak 3,03, artinya generasi Z merespon dengan baik terkait *Professional Competence* yang dimiliki generasi Z selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena generasi Z merasa mampu menghindari halangan dalam mencapai kinerja. Tanggapan generasi Z relative dan berbeda-beda

penilaiannya antara generasi Z satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga generasi Z mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Professional Competence*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator “keyakinan pada kemampuan bekerja” yaitu sebanyak 3,48.

Besarnya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwasannya generasi Z memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

4.2.3 *Learning Orientation*

Variabel *Learning Orientation* dapat dijabarkan melalui 5 indikator meliputi: “Berfikir sistematis, Mengkaji ulang ide-ide yang di terima, Mempelajari hal-hal baru, Mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan, bersedia di tempatkan dimana saja”. Dengan penjabaran deskripsi yakni:

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel *Learning Orientation*

<i>Learning Orientation</i>							
Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
X1.1	7	21	29	34	9	3,11	Tinggi
X1.2	8	21	26	29	16	3,00	Tinggi
X1.3	4	21	25	35	15	3,33	Tinggi
X1.4	8	14	28	35	15	3,29	Tinggi
X1.5	6	20	35	24	15	3,17	Tinggi
Total	33	97	143	157	70	500	
Presentage	6%	19%	29%	31%	14%	100%	
Indeks variabel						3,22	Tinggi

Sumber Data: Data primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan di table 4.4 bahwasannya nilai rata-rata sebanyak 3,22. Artinya generasi Z merespon

dengan baik terkait *Learning Orientation* yang dimiliki generasi Z selama ini. Tanggapan generasi Z relative dan berbeda-beda penilaiannya antara generasi Z satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga generasi Z mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Learning Orientation*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator “Mengkaji ulang ide-ide yang di terima” yaitu sebanyak 3,33.

Besarnya stanggapan tersebut memberikan pengertian bahwasannya generasi Z sadar akan pentingnya mempertimbangkan ulang gagasan-gagasan yang diterima.

4.3 Pengujian Model Struktural (Outer Model)

Tujuan dari uji outer model ialah guna menerapkan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Uji outer model ini dilakukan dengan prosedur PLS. Pengukuran validitas, reliabilitas, serta multikolinieritas dicakup dalam analisis pada outer model.

Pada studi ini, convergent validity serta discriminant validity diukur untuk uji validitas. Indikator dianggap memenuhi convergent validity bila nilai Outer Loading melebihi 0,7, meskipun pada tahap awal pengembangan penelitian, nilai loading antara (0,5 - 0,6) dinilai memadai, serta ditunjukkan oleh nilai AVE > 0.50. Composite Reliability serta Cronbach's Alpha dipakai guna mengukur reliabilitas konstruk. Konstruk dianggap reliabel jika nilai Composite Reliability serta Cronbach Alpha melebihi 0,70 (Ghozali and Hengky Latan, 2015).

Pengujian multikolinearitas dikerjakan bertujuan guna menganalisis apakah pada suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent (Ghozali, 2018). Terlihat dari nilai variance inflation factor (VIF). Multikolinearitas bisa dideteksi dengan nilai cut off yang menyiratkan nilai tolerance $> 0,1$ serta nilai VIF < 5 .

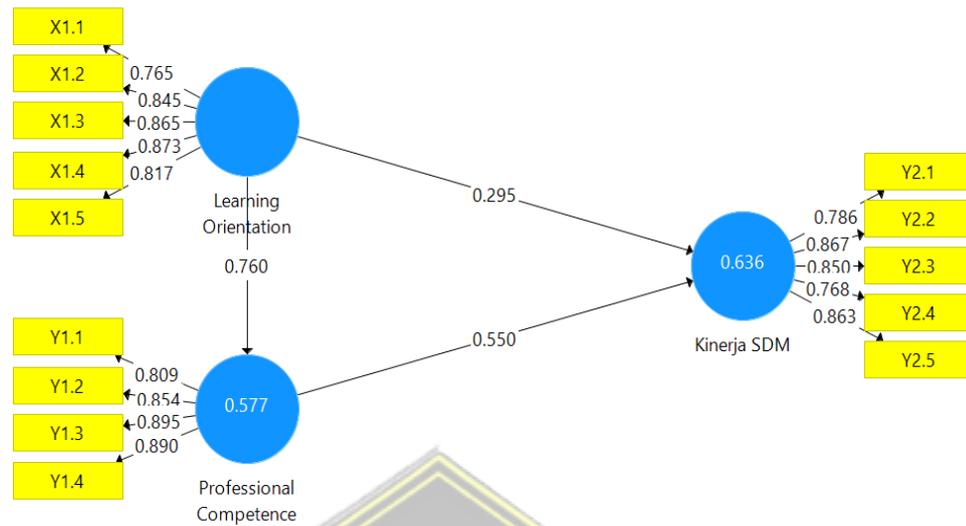
4.3.1 Uji Validitas

Pengujian ini dalam dua tahap, yaitu uji validitas konvergen serta uji validitas diskriminan (F. Hair Jr et al., 2014) mengungkapkan bahwasannya kriteria untuk pengujian validitas konvergen dianggap valid jika nilai factor loading indikatornya melebihi 0,7, tetapi nilai-nilai di bawah 0,7 (dalam rentang 0,50 hingga 0,69) masih perlu diperhatikan, selain itu guna indikator yang factor loadingnya $< 0,50$ maka indikatornya harus di keluarkan.

a. Convergent Validity

Pengujian convergent validity dari model pengukuran (Measurement Model) pada indicator reflektif atau indicator yang selaras dengan Classical Test Theory yang arah hubungannya dari kontruks ke indicator, terlihat pada korelasi antara skor item atau indicator dengan skor kontruksnya. Suatu indicator individu dapat dinilai valid apabila loading $> 0,70$. Tapi dalam studi yang masih tahap pengembangan skala loading (0,50-0,60) masih bisa diterima (Ghozali and Hengky Latan, 2015).

Hasil dari Pengujian Validasi ditunjukkan pada tabel dan gambar sebagai berikut:



Gambar 4.1 Outer Model

Tabel 4.5 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	X1	Y1	Y2
<i>Learning Orientation</i>	X1.1	0,765		
	X1.2	0,845		
	X1.3	0,865		
	X1.4	0,873		
	X1.5	0,817		
<i>Professional Competence</i>	Y1.1		0,809	
	Y1.2		0,854	
	Y1.3		0,895	
	Y1.4		0,890	
	Y1.5		0,809	
<i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	Y2.1			0,786
	Y2.2			0,867
	Y2.3			0,850
	Y2.4			0,768
	Y2.5			0,863

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan indikator Berpikir sistematis (X1.1) memperoleh nilai outer loading 0,765, indikator Mempelajari hal - hal baru (X1.2) memperoleh nilai outer loading 0,845, indikator Mengkaji ulang ide-ide yang di terima (X1.3) memperoleh nilai outer loading 0,865, indikator Mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan (X1.4) memperoleh nilai outer loading 0,873, indikator Bersedia di tempatkan dimana saja (X1.5) memperoleh nilai outer loading 0,817, indikator Penguasaan bidang pengetahuan terkait pekerjaan (Y1.1) dengan nilai outer loading 0,809, indikator Mampu menggunakan fasilitas terkait dengan pekerjaan (Y1.2) dengan nilai outer loading 0,854, indikator Kemauan untuk mencapai target kerja (Y1.3.) pada nilai outer loading 0,895, indikator Keyakinan pada kemampuan bekerja (Y1.4) pada nilai outer loading 0,890, indikator Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Y2.1) pada nilai outer loading 0,786, indikator Sadar dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Y2.2) pada nilai outer loading 0,867, indikator memiliki kemauan untuk aktif dalam mengembangkan diri (Y2.3) pada nilai outer loading 0,850, indikator Hasil kerja yang diperoleh selaras dengan tugas yang dikasih (Y2.4) pada nilai outer loading 0,768, indikator Kesadaran dalam meningkatkan hasil kerja (Y2.5) memperoleh nilai outer loading 0,863.

Jadi simpulannya yakni semua indikator variabel memiliki nilai outer loading > 0.7 . Artinya semua indikator dinyatakan valid guna dipergunakan penelitian serta bisa dipergunakan analisis lebih lanjut.

b. Discriminant Validity

Nilai cross loading dari pengukuran terhadap konstruk, serta AVE dan Fornell-Larcker, digunakan sebagai dasar pengujian ini. Penentuan apakah variabel laten memiliki diskriminasi yang memadai dilakukan dengan menggunakan Cross Outer Loading, dibandingkan pada korelasi antara indikator serta variabel laten yang harus lebih tinggi daripada korelasi antara indikator serta variabel laten yang lain (Ghozali, 2018).

Berikut hasil discriminant validity dari nilai cross loading antara indikator dengan konstraknya masing-masing:

Tabel 4.6 Cross Loading

Variabel	Indikator	X1	Y1	Y2
<i>Learning Orientation</i>	X1.1	0,765	0,547	0,583
	X1.2	0,845	0,618	0,585
	X1.3	0,865	0,694	0,561
	X1.4	0,873	0,687	0,673
	X1.5	0,817	0,612	0,564
<i>Professional Competence</i>	Y1.1	0,738	0,809	0,635
	Y1.2	0,565	0,854	0,700
	Y1.3	0,701	0,895	0,684
	Y1.4	0,601	0,890	0,649
	Y1.5	0,621	0,686	0,786
<i>Kinerja SDM</i>	Y2.1	0,564	0,638	0,867
	Y2.2	0,600	0,629	0,850
	Y2.3	0,607	0,631	0,768
	Y2.4	0,545	0,606	0,863

Berdasar hasil pengujian, koefisien korelasi yang lebih tinggi antara setiap indikator dan variabelnya sendiri dibandingkan dengan koefisien korelasi antara indikator dan variabel lain bisa pastikan, artinya setiap indikator dalam blok tersebut merupakan komponen dari variabel atau konstruk dalam kolom itu.

Nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) bagi setiap konstruk bisa dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya pada model untuk mengukur *Discriminant Validity*. Bila nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya pada model, sehingga nilai *Discriminant Validity* nya baik. Berikut output pengujiannya:

Tabel 4.7 Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Learning Orientation (X1)</i>	0,696	Valid
<i>Professional Competence (Y1)</i>	0,744	Valid
Kinerja SDM (Y2)	0,685	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Sesuai pengujian tersebut, terlihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel memiliki skor yang lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Artinya model telah memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Item-item dan variabel yang memenuhi syarat telah diperoleh berdasar pengujian *Convergent Validity* serta pengujian

reliabilitas. Hasil yang memuaskan juga telah ditunjukkan oleh analisis Discriminant Validity memakai nilai Cross Loadings, serta kriteria nilai Average Variance Extracted (AVE) telah dipenuhi, sehingga kelayakan analisis SEM PLS untuk dilanjutkan masih dipertahankan. (Haryono, 2017). Nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) pada suatu variabel laten dibandingkan dengan korelasi antara variabel laten tersebut serta variabel laten lainnya dalam pengujian validitas diskriminan. Bila nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dan variabel laten lainnya, simpulannya yakni syarat validitas diskriminan telah terpenuhi.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach's alpha serta Composite reliability yang harus $\geq 0,70$ sering dipakai pada aturan (F. Hair Jr et al., 2014). Namun, terdapat perbedaan pendapat di antara para ahli mengenai indikator untuk aturan nilai reliabilitas tersebut. Reliabilitas cenderung di-underestimate oleh Cronbach's Alpha dan dianggap terlalu sensitif terhadap jumlah indikator yang digunakan, menurut Kock (2018), kemudian *Composite Reliability* dapat dianggap sebagai pendekatan yang lebih mendekati, dengan asumsi bahwa estimasi parameter dilakukan dengan lebih akurat. Nilai hasil uji reliabilitas pada konstruk penelitian disajikan dalam Tabel 4.8.

Proses guna menilai apakah konsistensi atau keandalan instrumen penelitian yang digunakan peneliti dalam mengukur konstruk atau variabel yang diteliti

dilakukan melalui uji reliabilitas. Reliabelnya suatu instrumen penelitian bisa dilihat pada nilai Cronbach's Alpha yang menilai hubungan positif pada jumlah item dalam skala (F. Hair Jr et al., 2014). Skor Cronbach's Alpha yang dapat diterima berkisar pada 0,60 sampai 0,70 (F. Hair Jr et al., 2014).

Aturan praktis dalam estimasi reliabilitas adalah bahwa 0,70 atau lebih tinggi menyiratkan adanya reliabilitas baik dan pada dasarnya semakin tinggi skor yang dihasilkan dalam estimasi reliabilitas maka semakin baik. Tingginya reliabilitas konstruk juga berarti bahwa terdapat adanya konsistensi internal dan semua langkah- langkah pembentukan instrumen penelitian dilakukan dengan konsisten serta bisa mewakili konstruk yang sama (F. Hair Jr et al., 2014).

Tabel 4.8 Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Learning Orientation</i>	0,890	0,884	0,916	0,685
<i>Professional Competence</i>	0,885	0,894	0,919	0,696
Kinerja SDM	0,884	0,886	0,921	0,744

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Dari pengujian tersebut, bahwa nilai Composite Reliability maupun Cronbach's Alpha masing- masing variabel diatas nilai 0.7. Maka menyiratkan konsistensi serta stabilitas instrumen yang dipergunakan tinggi. Dengan kata lain, alat ukur yang sesuai telah menjadi semua konstruk atau variabel dalam

penelitian ini, serta reliabilitas yang baik dimiliki oleh setiap pertanyaan yang dipergunakan guna mengukur masing-masing konstruk.

Berdasar (F. Hair Jr et al., 2014) batas toleransi nilai Cronbach's Alpha yang lebih dari 0,60 masih dianggap bisa diterima. Selain itu, batas 0,70 dilampaui oleh nilai Composite Reliability untuk setiap konstruk. Dengan demikian, reliabilitas semua konstruk dapat disimpulkan.

4.3.3 Uji Multikolinieritas

Untuk melihat apakah terdapat keterkaitan antara faktor-faktor independen model regresi maka dilakukan Uji Multikolinieritas. Harus ada peringkat VIF kurang dari 10 dan angka toleransi mendekati 1 atau lebih besar dari 0,10.

Tabel 4.9 Collinearity Statistic (VIF)

Variabel	<i>Learning Orientation</i>	<i>Professional Competence</i>	<i>Kinerja SDM</i>
<i>Learning Orientation (X1)</i>	0,000	1,000	2,366
<i>Professional Competence (Y1)</i>	0,000	0,000	2,366
Kinerja SDM (Y2)	0,000	0,000	0,000

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Merujuk pada tabel terlampir, hasil dari Collinearity Statistics (VIF) menyatakan angka inner dari variabel *Learning Orientation* terhadap *Professional Competence* sebesar 1,000, variabel *Learning Orientation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 2,366, dan nilai variabel *Professional Competence* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar

2,366. Dari setiap variabel mempunyai nilai cut off $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 5$. Oleh karena itu, tidak melanggar uji asumsi multikolinieritas.

Setelah dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, serta multikolinieritas dalam riset ini, bisa disimpulkan terkait korelasi antara variabel laten serta indikatornya mempunyai hubungan yang kuat. Dengan convergent validity indikator penelitian masing-masing telah Dengan nilai yang melebihi 0,5, validitas dapat dikonfirmasi. Untuk discriminant validity setiap variabel bahwa nilai AVE (Average Variance Extracted) yang melebihi 0,5. Semua variabel pada riset ini dengan tingkat reliabilitas yang signifikan, terbukti pada nilai reliabilitas komposit $> 0,7$ dan alpha Cronbach $> 0,6$. Selain itu, nilai $VIF < 5$ menunjukkan adanya hubungan antar variabel independen.

4.4 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Penelitian ini bertujuan guna menilai sifat serta intensitas dampak yang dihasilkan oleh variabel laten independen pada variabel laten dependen. Proses evaluasi dilakukan pada dua tahap yang terdefinisi dengan jelas: pertama, melalui perhitungan Koefisien Determinasi R Square (R^2), dan kedua, melalui pelaksanaan uji Q-square. Tahap-tahap ini bertujuan guna mengukur kemampuan variabel laten independen dijabarkan oleh variasi yang terdapat dalam variabel laten dependen, sekaligus menguji keberlakuan hipotesis yang terkandung dalam model penelitian.

4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R Square (R²))

Penilaian terhadap model internal dilakukan dengan memanfaatkan Koefisien Determinasi, sebuah parameter yang mengukur kapabilitas model dalam menjabarkan variasi yang terdapat dalam variabel dependen. Rentang nilai Koefisien Determinasi adalah antara nol hingga satu. Angka R² menunjukkan kekuatan dampak variabel independen yang dipostulatkan dalam persamaan, yang dijelaskan oleh (Yamin and Kurniawan, 2009), memberikan kriteria dalam memberikan batasan nilai R² ke dalam tiga klasifikasi: Nilai R² sebanyak 0,75, 0,50, serta 0,25 menyiratkan model kuat, moderat, atau lemah. Koefisien determinasi untuk investigasi ini ialah yakni.

Tabel 4.10 Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja SDM	0,636	0,628
<i>Professional Competence</i>	0,577	0,573

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat dua faktor yang terpengaruh oleh variabel lain, yaitu *Professional Competence* (Y1) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2). Pada studi ini, *Learning Orientation* berdampak pada *Professional Competence* dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Temuan uji R-Square menyiratkan bahwasanya nilai R-Square dari variabel *Professional Competence* (Y1) adalah 0,577. Sementara variabel lainnya Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2) memiliki R-Square sebanyak 0.636. Hal ini menunjukkan bagaimana *Learning Orientation* mempengaruhi *Professional Competence*

(Y1) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2) masing-masing sebesar 57,7% dan 63,6%.

4.4.2 Uji Q-Square

Dalam pengujian model struktural, digunakan nilai Q2 (relevansi prediksi). Q2 bisa dipakai guna menilai sejauh mana model dapat memprediksi nilai observasi sesuai dengan parameter yang ditentukan. Bila nilai Q2 lebih besar dari 0, menandakan signifikansi prediktif model, sementara jika nilainya kurang dari 0, menunjukkan kekurangan dalam prediksi. Berikut perhitungannya:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,577) \times (1 - 0,636)] \\
 &= 1 - (0,153) \\
 &= 0,847
 \end{aligned}$$

Berdasarkan temuan penelitian, nilai Q-Square adalah 0,847. Menjabarkan bahwasannya 84,7% dari variasi data penelitian, dengan 15,3% sisanya dijabarkan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, hasil perhitungan menunjukkan bahwasannya model ini memiliki nilai Q-Square yang tinggi.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini, akan ditentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan dependen. Hipotesis yang diajukan diuji dengan memeriksa Path Coefficients, menyiratkan koefisien parameter

serta nilai signifikansi t-statistik. Kepentingan parameter yang diestimasi terletak pada kapasitasnya untuk mengungkapkan informasi yang relevan mengenai relasi antar variabel dalam konteks penelitian. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perkiraan dalam pengukuran dengan model struktural.

**Tabel 4.11 Uji Hipotesis Specific Direct Effect
Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

	Hipo tesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesim pulan
<i>Learning Orientation -> Kinerja SDM</i>	H1	0,295	0,304	0,109	2,700	0,004	Diterima
<i>Learning Orientaion -> Professional Competence</i>	H2	0,760	0,764	0,051	14,923	0,000	Diterima
<i>Professional Competence -> Kinerja SDM</i>	H3	0,550	0,542	0,117	4,707	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel 4.11, interpretasinya sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama menguji apakah *Learning Orientation* berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasar output tersebut nilai t-statistik sebanyak 2,700, dengan besar pengaruh sebesar 0,295, dengan nilai p-value sebanyak 0,004. Hal tersebut mengungkapkan bahwasannya nilai t-statistik $> 1,96$ serta p-value dengan nilai $< 0,05$, maka H1 yang berbunyi *Learning Orientation*

berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Sumber Daya Manusia **diterima**.

2. Hipotesis kedua menguji apakah *Learning Orientation* berpengaruh positif signifikan pada *Professional Competence*. Berdasar output tersebut nilai t-statistik sebanyak 14,923, dengan besar pengaruh sebesar 0,760, serta nilai p-value sebanyak 0,000. Hal tersebut mengungkapkan bahwasannya nilai t-statistik $> 1,96$ serta p-value dengan nilai $< 0,05$, maka H2 yang berbunyi *Learning Orientation* berpengaruh positif signifikan pada *Professional Competence* **diterima**.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah *Professional Competence* berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Sumber Daya Manusia. dari output tersebut mengungkapkan nilai t-statistik sebesar 4,707, dengan besar pengaruh sebesar 0,550, serta nilai p-value sebanyak 0,000. Hal tersebut mengungkapkan bahwasannya nilai t-statistik melebihi ambang batas 1,96 dserta p-value dengan nilai $< 0,05$, maka H3 yang berbunyi *Professional Competence* berpengaruh positif signifikan pada *Kinerja Sumber Daya Manusia* **diterima**.

4.5.1 Pengaruh *Learning Orientation* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berlandaskan pada pengujian, terlihat bahwa nilai *t statistics* sebanyak 2,700 $>$ nilai T-tabel dengan (signifikansi 1,96). Dan nilai p-value 0,004 $<$ nilai α yang ditetapkan sebanyak 0,05. Temuan tersebut menyiratkan bahwasannya hipotesis (H1) diterima pada pengujian hipotesis ini. Pemahaman tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian dari (Elshifa et al., 2020) mengungkapkan yakni

variabel *Learning Orientation* berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Sumber Daya Manusia, artinya semakin tinggi *Learning Orientation* akan berdampak pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Meningkatnya *Learning Orientation* akan berpengaruh pada meningkatnya Kinerja Sumber Daya Manusia. Orientasi belajar yang tinggi akan mendorong generasi Z untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Dengan adanya hal tersebut, SDM akan dapat menjalankan tugas-tugas nya dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian dari (Elshifa et al., 2020) Generasi Z cenderung didorong untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuannya melalui proses belajar oleh orientasi pembelajaran yang dimiliki. Kemudahan dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan penerapan keterampilan dalam aktivitas pekerjaan mereka diperoleh melalui keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh Generasi Z.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Learning Orientation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia apabila generasi Z dapat berpikir sistematis, mempelajari hal-hal baru, mengkaji ulang ide-ide yang di terima, mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan, dan bersedia di tempatkan dimana saja.

4.5.2 Pengaruh *Learning Orientation* Terhadap *Professional Competence*

Berlandaskan pengujian tersebut, terlihat bahwa nilai *t statistics* adalah sebanyak $14,923 >$ nilai T-tabel pada tingkat signifikansi 1,96 serta nilai p-value $0,000, <$ nilai α yang ditetapkan sebanyak 0,05. Temuan ini mengungkapkan

hipotesis (H2) diterima dalam konteks pengujian hipotesis ini. Pemahaman tersebut juga sesuai dengan hasil temuan dari (Wahyuti, 2020) yang menemukan bahwa variabel *Learning Orientation* berpengaruh positif signifikan pada *Professional Competence*, artinya semakin tinggi *Learning Orientation* akan berdampak pada *Professional Competence*. Meningkatnya *Learning Orientation* akan berpengaruh pada meningkatnya *Professional Competence*. Orientasi belajar yang tinggi mendorong individu untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian dari (Ataunur and Ariyanto, 2016) generasi Z yang memiliki orientasi pembelajaran cenderung mampu belajar beradaptasi dengan cepat dan meningkatkan kemampuannya melalui proses pembelajaran serta menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dalam pekerjaan mereka yang merupakan karakteristik dari *Professional Competence*.

Dari diskusi sebelumnya bahwasannya *Learning Orientation* memiliki pengaruh signifikan positif pada *Professional Competence* apabila generasi Z dapat Berpikir sistematis, Mempelajari hal-hal baru, Mengkaji ulang ide-ide yang di terima, Menerapkan hasil-hasil pelatihan, Bersedia di tempatkan dimana saja.

4.5.3 Pengaruh *Professional Competence* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berlandaskan hasil pengujian tersebut, terlihat bahwa nilai *t statistics* sebanyak $4,707 >$ nilai T-tabel pada tingkat signifikansi 1,96. serta nilai p-value $0,000, <$ nilai α yang ditetapkan sebanyak 0,05. Temuan ini mengungkapkan

hipotesis (H3) diterima dalam konteks pengujian hipotesis ini. Pemahaman tersebut juga sesuai pada temuan dari (Yaşar et al., 2013) bahwasannya variabel *Professional Competence* berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Sumber Daya Manusia, artinya semakin besar *Professional Competence* akan berdampak pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Meningkatnya *Professional Competence* akan berpengaruh pada meningkatnya Kinerja Sumber Daya Manusia. Kompetensi profesional yang tinggi mendorong generasi Z guna menaikkan kinerja serta produktifitas keseluruhan organisasi.

Hasil analisis ini sesuai dengan temuan yang dikerjakan oleh (Suswardji et al., 2012). Organisasi akan terus berkembang dan bertahan jika didukung oleh generasi Z yang kompeten dalam bidangnya. Dari diskusi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dimiliki oleh Kompetensi Profesional, terutama ketika pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan dikuasai oleh generasi Z, fasilitas yang berkaitan dengan pekerjaan dapat dimanfaatkan, kemauan untuk mencapai target kerja dimiliki, dan keyakinan pada kemampuan bekerja ada.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari riset ini guna menganalisis pengaruh *Learning Orientation* pada Kinerja Sumber Daya Manusia, dampak *Professional Competence* pada Kinerja Sumber Daya Manusia, apakah *Learning Orientation* dan *Professional Competence* dapat mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia pada generasi Z di Kota Pati. Analisis terhadap 100 kuesioner yang mencakup pernyataan tentang ketiga variabel tersebut dilakukan dalam riset ini. Data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif, serta model struktural atau inner model dipakai guna menguji hipotesis dengan bantuan SmartPLS. Setelah dilakukan analisis data, kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat diambil, yakni:

- 1) Adanya hubungan positif signifikan antara *Learning Orientation* pada Kinerja Sumber Daya Manusia, dimana Sebagian besar generasi Z meyakini dengan *Learning Orientation* yang baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia kemungkinan akan meningkat, Pada riset ini dapat di lihat dari persentase hasil kuesioner, pada item pernyataan “mengkaji ulang ide-ide yang di terima” pada *Learning Orientation* memperoleh skor indeks 3,33 responden menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan generasi Z yang berada di Kota Pati merasa mengkaji ulang ide yang diterima dapat mengembangkan pikiran dan pengambilan keputusan yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam lingkungan pekerjaan.

- 2) Variabel *Learning Orientation* berpengaruh positif pada variabel *Professional Competence*. Hasil tersebut menyiratkan bahwasannya orientasi pembelajaran yang efektif diperlukan untuk mendorong *Professional Competence* sehingga generasi Z bisa mencari informasi baru, pengetahuan, dan pengalaman. Dengan pembelajaran yang berkelanjutan, generasi Z dapat terus meningkatkan kemampuan profesional mereka.
- 3) Variabel *Professional Competence* berpengaruh positif pada variabel Kinerja Sumber daya Manusia. Hasil tersebut mengungkapkan yakni *Professional Competence* menjadi atribut penting bagi Kinerja Sumber Daya manusia dengan adanya *Professional Competence* generasi Z yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Generasi Z juga memiliki kemampuan untuk menemukan dan mengatasi masalah yang menghambat kinerja, serta mengembangkan program pelatihan yang berguna untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja SDM. Pada temuan ini bisa terlihat dari persentase hasil kuesioner, pada item pernyataan “Keyakinan pada kemampuan bekerja” pada *Professional Competence* dengan total indeks 3,17 menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan generasi Z yang memiliki keyakinan yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya di lingkungan kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Bagi Organisasi, untuk meningkatkan insensitas kinerja SDM organisasi perlu :

Mengarahkan generasi Z untuk mengikuti program pelatihan dan peningkatan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, pada harapan akan menciptakan dampak positif bagi generasi Z maupun organisasi secara keseluruhan. Didalam organisasi bisa dilakukan dengan menciptakan suasana lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran secara langsung dan pengembangan profesional supaya generasi Z dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan berorientasi pada perkembangan.

Seorang pemimpin juga dapat mendorong dan memotivasi karyawan secara intrinsik dengan memberikan kesempatan generasi Z untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan atas hasil kinerjanya yang telah dilakukan. Menerima ide atau gagasan yang disampaikan oleh karyawan lainnya, menjaga hubungan baik antara sesama karyawan, baik atasan dan bawahan.

Adanya peningkatan jenjang karir atas hasil pencapaian kinerja dari sumber daya manusianya membuat generasi Z dapat untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5.3 Implikasi Teoritis

Pada temuan riset ini diharapkan bisa mendorong pandangan dan pemahaman tentang *Learning Orientation* dan *Professional Competence* untuk meningkatkan Kinerja SDM. Berdasarkan pada model teoritis yang diungkapkan oleh peneliti bisa memperkuat konsep-konsep teoritis terkait dengan orientasi belajar generasi Z pada organisasi dan pengembangan serta pengaruhnya pada kinerja SDM pada literatur-literatur terdahulu.

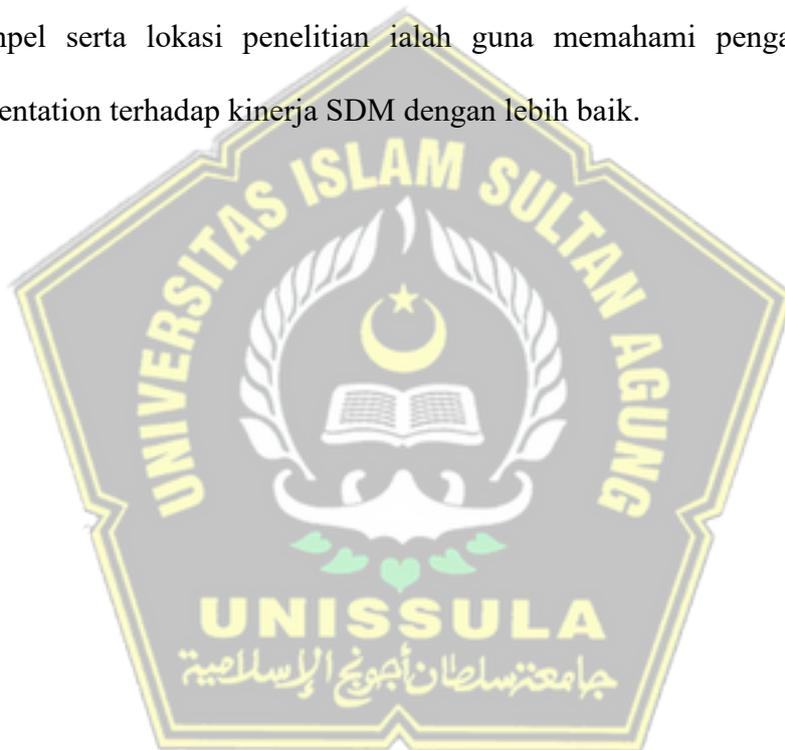
5.3 Keterbatasan Penelitian

Riset ini mempunyai kekurangan yang bisa diperbaiki pada penelitian selanjutnya, dimana tingkat peningkatan kinerja SDM dapat dikembangkan melalui komponen model yang belum pernah diteliti atau bisa digunakan di objek lain pada kemudian hari.

Oleh karena itu, bagi penelitian mendatang bisa melaksanakan penelitian dengan model yang lebih dikembangkan, seperti menambahkan konstruk variabel laten yang belum ada pada riset ini, sehingga hasil penelitian menjadi lebih sempurna, maka berikutnya diharapkan bisa mengeksplorasi semua indikator yang paling baru atau indikator-indikator yang lain mengenai variabel-variabel yang dipakai pada studi ini, dengan demikian akan tercipta butiran-butiran atau item-item pertanyaan didalam kuesioner yang lebih baik.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penting pada riset yang mendatang ialah memperluas objek penelitian. Generalisasi hasil penelitian akan meningkat dengan diperluasnya lokasi penelitian. Dalam riset kuantitatif, jumlah sampel yang lebih besar juga bergantung pada generalisasi yang lebih luas. Agenda berikutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak sampel penelitian. Tujuan dari memperluas sampel serta lokasi penelitian ialah guna memahami pengaruh Learning Orientation terhadap kinerja SDM dengan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, H., 2003. Partial Least Square Regression PLS-Regression.
- Armstrong, M., Taylor, S., 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th Edition. ed. Kogan Page Ltd, Philadelphia, PA.
- Ataunur, I., Ariyanto, E., 2016. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. Telaah Bisnis 16.
<https://doi.org/10.35917/tb.v16i2.33>
- Atmosoeparto, K., 2002. Menuju SDM Berdaya Dengan. Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien. PT. Elex Media. Komputindo, Jakarta.
- Barantsova, I., Kotova, O., Vorovka, M., Protsenko, A., Sukhanova, A., 2022. COMPETENCE AS A CONCEPT IN PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE SPECIALISTS. Sprin J. Arts Humanit. Soc. Sci. 294–299.
<https://doi.org/10.55559/sjahss.v1i06.31>
- Chin, W.W., 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling., in: Modern Methods for Business Research., Methodology for Business and Management. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, US, pp. 295–336.
- Cohen, J., 1992. Statistical Power Analysis. Curr. Dir. Psychol. Sci. 1, 98–101.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Elshifa, A., Anjarini, A.D., Kharis, A.J., Mulyapradana, A., 2020. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Orientasi Belajar terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kompetensi. Jesya J. Ekon. Ekon. Syariah 3, 276–284.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.183>

- Emmyah, 2009. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Ujung Pandang. STIA LAN.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., G. Kuppelwieser, V., 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *Eur. Bus. Rev.* 26, 106–121.
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Faizal, M.A., Arta, A., Asiyah, B.N., 2023. Peran Edupreneurship pada Gen Z dalam Membentuk Generasi Muda yang Mandiri dan Kreatif 6.
- Firdaus, R.M., Mulyapradana, A., 2018. PENGARUH MODAL SOSIAL DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL.
- Ghozali, I., 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I., Hengky Latan, 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip, Semarang.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A., 2012. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *J. Acad. Mark. Sci.* 40, 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hamzah, M.I., Othman, A.K., Hassan, F., 2020. Mediating effects of individual market orientation on the link between learning orientation and job performance. *J. Bus. Ind. Mark.* 35, 655–668.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2018-0239>

- Haryono, S., 2017. METODE SEM UNTUK PENELITIAN MANAJEMEN AMOS LISREL PLS. JAKARTA LUXIMA METRO MEDIA, JAWA TIMUR.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2016. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *Int. Mark. Rev.* 33, 405–431.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing, in: Sinkovics, R.R., Ghauri, P.N. (Eds.), *Advances in International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Ismail, D.H., Nugroho, J., 2022. Kompetensi Kerja Gen Z di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. *JiIP - J. Ilm. Ilmu Pendidik.* 5, 1300–1307.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.566>
- Jaya, I., G.N.M, Sumertajaya, I.M., 2008. Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. *Prosiding Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika*.
- Kock, 2018. *WarpPLS User Manual Version 6.0*, 6th ed. ScriptWarp System., Laredo, Texas.
- Lutfihyanto, W.A., Sendow, G.M., Samadi, R.L., 2022. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Individu di Organisasi Aliansi Jurnalis Independen (AJI) Manado. *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manaj. Bisnis Dan Akunt.* 10, 09. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.41113>

- Marisyah, A., Sukma, E., 2020. Konsep Model Discovery Learning pada Pembelajaran Tematik Terpadu di Sekolah Dasar Menurut Pandangan Para Ahli 4.
- Masdiyanto, M., Effendy, S., Rambe, M.F., 2023. Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Lion Air Bandara Kualanamu. *J. Hum. J. Ilmu Sos. Ekon. Dan Huk.* 7, 155–162. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v7i1.3571>
- Maulyan, F.F., 2019. Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: 1.
- Mulyadi, M., 2013. PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF SERTA PEMIKIRAN DASAR MENGGABUNGKANNYA. *J. Studi Komun. Dan Media* 15, 128. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>
- Mulyapradana, A., Rosewati, T., Muafiq, F., 2020. Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Kota Pekalongan. *Widya Cipta J. Sekr. Dan Manaj.* 4, 27–33. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.6585>
- Nugroho, A.B., Wibowo, P., 2023. Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang Mengikuti Kegiatan Kerja di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas IIB Purwokerto. *J. Intelekt. Keislam. Sos. Dan Sains* 12. <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v12i002.19806>
- Nugroho, M.N., Paradifa, R., 2020. PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI, KOMPETENSI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA.

JRMSI - J. Ris. Manaj. Sains Indones. 11, 149–168.

<https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.08>

Raibowo, S., Nopiyanto, Y.E., Muna, M.K., 2019. Pemahaman Guru PJOK Tentang Standar Kompetensi Profesional. *J. Sport Educ. JOPE* 2, 10.

<https://doi.org/10.31258/jope.2.1.10-15>

Rivai, V., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Ro, Y.J., Yoo, M., Koo, Y., Song, J.H., 2021. The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Ind. Commer. Train.* 53, 60–76.

<https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>

Santosa, A.C., Adiputra, I.G., 2023. Pengaruh Penghargaan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Generasi Z di Jakarta. *J. Manajerial Dan Kewirausahaan* 5, 122–131. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22521>

Sugiyono, 2017. *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. CV ALFABETA, SUKABUMI.

Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D)*. CV Alfabeta, Bandung.

Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N., 1994. *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*.

Sundar, S., 2014. A Study on the Influence of Leadership Styles and Competency on Performance in the Manufacturing Industry. *J. Int. Penelit. Ilm.* 3.

- Suswardji, E., Hasbullah, R., Pd, M., Albatross, E., 2012. HUBUNGAN KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS SINGAPERBANGSA KARAWANG.
- Swastha, B.D., Handoko, H., 2012. Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen. BPFE, Yogyakarta.
- Vega Martinez, J.E., Martinez Serna, M.D.C., Parga Montoya, N., 2020. DIMENSIONS OF LEARNING ORIENTATION AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND COMPETITIVENESS IN SMES. *J. Bus. Econ. Manag.* 21, 395–420.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11801>
- Wahyuti, H., 2020. Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Supervisi Akademik Di SDN 1 Sungai Kapitan Tahun 2019. *Anterior J.* 20, 46–54. <https://doi.org/10.33084/anterior.v20i1.1737>
- Wibowo, 2010. Manajemen Kinerja. Rajawali Pers, Jakarta.
- Widianingsih, T., Sadewisasi, W., Santoso, D., 2023. PENGARUH PELATIHAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN.
- Widyaiswara Provinsi Riau, Annalia, W., 2020. PERAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI MASA COVID-19. *LIABILITIES J. Pendidik. Akunt.* 3, 186–194.
<https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i3.5795>

- Wold, H., 1980. Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce, in: Evaluation of Econometric Models. Elsevier, pp. 47–74. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416550-2.50007-8>
- Xie, Y., Zheng, X., 2019. How does corporate learning orientation enhance industrial brand equity? The roles of firm capabilities and size. *J. Bus. Ind. Mark.* 35, 231–243. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0320>
- Yamin, S., Kurniawan, H., 2009. SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS. Salemba Infotek, Jakarta.
- Yamin, S., rachmach, L.A., Kurniawan, H., 2011. Regresi dan Korelasi Dalam Genggaman Anda. Salemba Empat, Jakarta.
- Yaşar, M.F., Ünal, Ö.F., Zaim, H., 2013. ANALYZING THE EFFECTS OF INDIVIDUAL COMPETENCIES ON PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN SERVICES INDUSTRIES IN TURKEY. *J. Glob. Strateg. Manag.* 2, 67–67. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668>

