

**PERAN *OPPORTUNITY TO LEARN* DAN
PROFESSIONAL COMPETENCE PADA
PENINGKATAN KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Mukhibbi Anwar Saleh

NIM 20402300257

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

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *OPPORTUNITY TO LEARN* DAN *PROFESSIONAL*
COMPETENCE PADA PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun Oleh:

Mukhibbi Anwar Saleh
NIM 20402300257

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 11 Februari 2025

Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.

NIK 210492030

**PERAN *OPPORTUNITY TO LEARN* DAN *PROFESSIONAL*
COMPETENCE PADA PENINGKATAN KINERJA SDM**

Disusun Oleh:
Mukhibbi Anwar Saleh
NIM 20402300257

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal **03 Mei 2025**

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

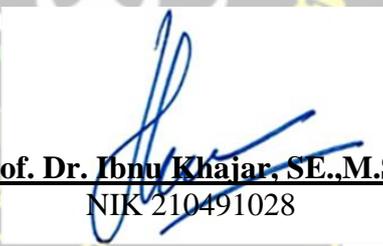


Dr. Budi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK 210492030



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK 210493032

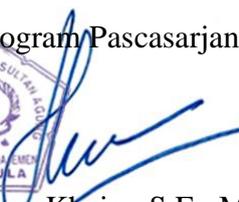
Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 03 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mukhibbi Anwar Saleh
NIM : 20402300257
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Opportunity To Learn* Dan *Professional Competence* Pada Peningkatan Kinerja SDM“ 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 dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

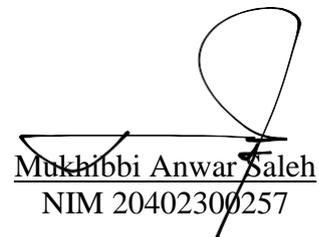
Semarang, 03 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Dr. Budi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK 210492030



Mukhibbi Anwar Saleh

NIM 20402300257

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

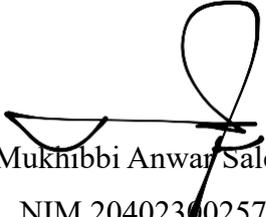
Nama : Mukhibbi Anwar Saleh
NIM : 20402300257
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “*Peran Opportunity To Learn Dan Professional Competence Pada Peningkatan Kinerja SDM*” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 03 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



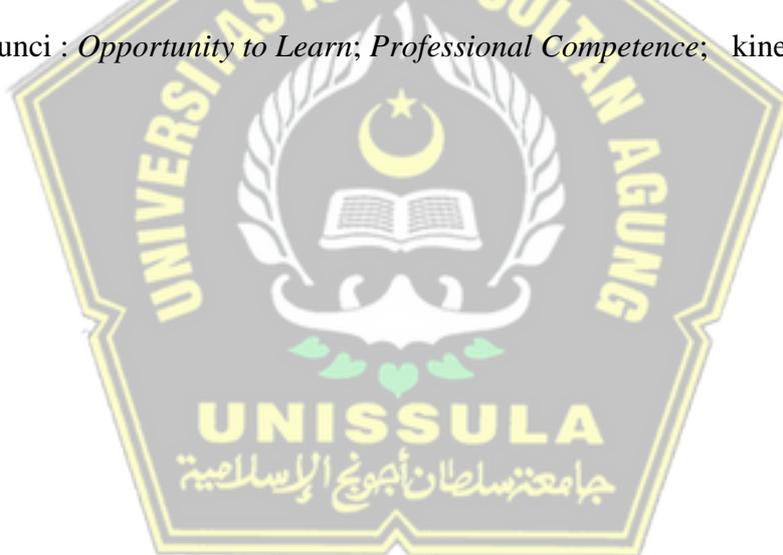
Mukhibbi Anwar Saleh
NIM 20402300257

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *Opportunity to Learn*, *Professional Competence*, dan *Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)*. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala pengukuran interval 1 hingga 5. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang berjumlah 203 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Metode analisis yang digunakan adalah pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Opportunity to Learn* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Professional Competence*. Selain itu, *Opportunity to Learn* juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Selanjutnya, *Professional Competence* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*.

Kata Kunci : *Opportunity to Learn*; *Professional Competence*; kinerja SDM

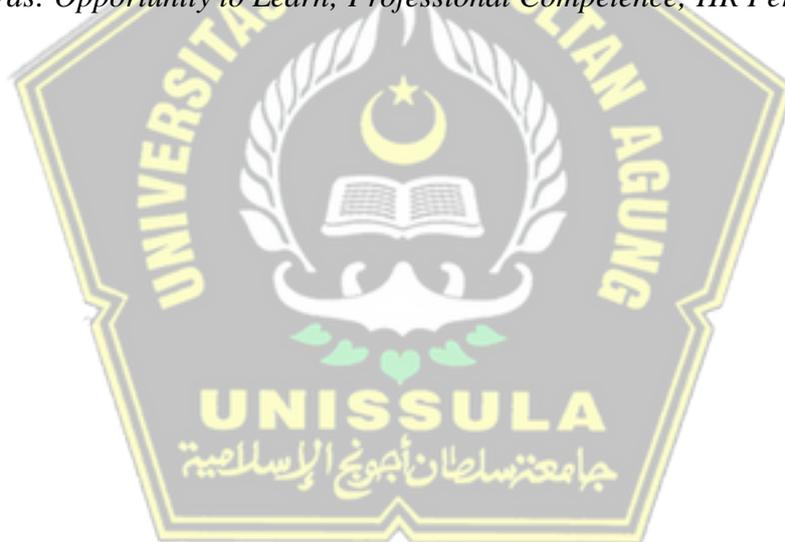


ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at analyzing the relationships among Opportunity to Learn, Professional Competence, and Human Resource Performance (HRP). The research data were collected through a questionnaire with an interval measurement scale ranging from 1 to 5. The study population consisted of all employees at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 individuals. The sampling method used was the census method, resulting in the sample size being equal to the population.

The analytical method employed was Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Square (PLS) approach. The results of the study indicate that Opportunity to Learn has a positive and significant effect on Professional Competence. Furthermore, Opportunity to Learn also has a positive and significant impact on HRP. Additionally, Professional Competence was found to have a positive and significant influence on HRP.

Keywords: Opportunity to Learn; Professional Competence; HR Performance



KATA PENGANTAR

Al-ḥamdu lillāhi rabbil-'ālamīn. Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “*Peran Opportunity To Learn Dan Professional Competence Pada Peningkatan Kinerja SDM*”. terselesaikannya tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan, bantuan, dan pengarahan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dekan FE Universitas Sultan Agung dan Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan..
2. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Bier Budy Kismulyanto selaku Kepala KPPBC TMP A Semarang, Bapak Gunawan Setio Nugroho selaku Kepala Subbagian Umum, dan segenap pimpinan serta pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean A Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tesis ini.
4. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
5. Istri tercinta Youlis Indah Restiani dan kedua putri kami Yuannisa Nareswari dan Yuan Alindya Putri yang selalu memberikan dukungan dan doa untuk penulis menyelesaikan tesis ini.
6. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 03 Mei 2025



Mukhibbi Anwar Saleh
NIM 20402300257

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. <i>Opportunity to Learn</i>	11
2.3. <i>Professional competence</i>	13
2.4. Pengaruh Antar Variabel	14
2.5. Model Empirik Penelitian	16
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1. Jenis Penelitian	17
3.2. Variabel dan Indikator	17
3.3. Sumber Data	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	20
3.5. Responden	20
3.6. Teknis Analisis	21
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	26
4.1. Deskripsi Responden	26

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	29
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	32
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	42
4.6.	Pembahasan	48
BAB V	PENUTUP.....	54
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	54
5.2.	Implikasi Teoritis	55
5.3.	Implikasi Manajerial.....	56
5.4.	Limitasi Penelitian.....	57
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	58
Daftar Pustaka	59
Lampiran	64



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 NKO KPPBC TMP A Semarang Tahun 2021 s.d. 2023	6
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	17
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	26
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	27
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	28
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	29
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel <i>Opportunity to learn</i>	30
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi profesional	31
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM.....	32
Tabel 4. 8 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel <i>Opportunity to learn</i>	34
Tabel 4. 9 Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Kompetensi profesional (Y1)	35
Tabel 4. 10 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2).....	35
Tabel 4. 11 Nilai Fornell Lacker Criterion	37
Tabel 4. 12 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	38
Tabel 4. 13 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (<i>Cross Loading</i>).....	38
Tabel 4. 14 Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 4. 15 Nilai Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	41
Tabel 4. 16 Nilai <i>Q-square</i>	42
Tabel 4. 17 <i>Path Coefficients</i> Pengaruh Langsung	43
Tabel 4. 18 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	46
Tabel 4. 19 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	16
Gambar 4. 1 Full Model SEM-PLS.....	43
Gambar 4. 2 Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi <i>professional competence</i> pada Hubungan antara <i>Opportunity to learn</i> Terhadap Kinerja SDM	47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dirancang untuk memastikan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan berjalan dengan efisien dan efektif (Ayuningtyas, 2022). Kebijakan dalam Manajemen PNS mencakup berbagai aspek seperti penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas SDM, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan status hukum (Ayuningtyas, 2022).

Pengembangan atau pembinaan pegawai melibatkan dua aspek utama: peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan karier pegawai (Erman, 2020). Kedua aspek ini sangat penting karena keduanya mendukung misi organisasi atau instansi pemerintah untuk memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, kedua aspek ini sering mengalami distorsi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sering kali tidak didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi atau unit kerja, yang menyebabkan *output* atau *outcome* dari pelatihan tidak optimal untuk peningkatan kinerja pegawai maupun organisasi (Erman, 2020).

Pengembangan karier pegawai seringkali tidak didasarkan pada profesionalisme (sistem merit), melainkan pada senioritas atau pertimbangan lain. Akibatnya, pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya PNS, menjadi kurang maksimal (Pramudhita, 2022). Kurangnya kesempatan belajar bagi pegawai

sering disebabkan oleh senioritas, sehingga kesempatan lebih banyak diberikan kepada mereka yang memiliki kedudukan, bukan berdasarkan pemerataan kesempatan belajar. Akibatnya, proses transfer pengetahuan sering terhenti dan tidak dapat dibagikan kepada SDM lainnya.

Perbedaan antara kinerja dan pembelajaran adalah bahwa kinerja merupakan tujuan yang dapat dicapai melalui proses pembelajaran, dan merupakan sesuatu yang dapat diukur secara nyata. Pembelajaran, di sisi lain, berfokus pada peningkatan dan penguasaan keterampilan baru. Pembelajaran SDM mencakup semua pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh sebagai bagian dari pekerjaan atau karier mereka, termasuk belajar sambil bekerja, kursus pelatihan formal, mentorship dan observasi, penugasan sementara, serta akses ke sumber daya pengetahuan.

Meskipun SDM dapat belajar melalui pengalaman langsung di tempat kerja tanpa pelatihan formal, metode ini kurang efektif dalam meningkatkan kinerja SDM (Lundkvist & Gustavsson, 2018b). Pembelajaran yang tidak terarah cenderung lebih lambat, memicu adopsi kebiasaan buruk, meningkatkan tingkat pergantian SDM, dan berisiko menyebabkan kesalahan yang fatal (Olejarski et al., 2019). Kinerja merujuk pada seberapa baik seseorang menjalankan tugasnya, yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas hasil kerja, berbeda dengan produktivitas yang lebih berfokus pada kuantitas (Lundkvist & Gustavsson, 2018a).

Penelitian Beqiri & Mazreku (2020) menyatakan bahwa perusahaan harus memberikan kesempatan bagi SDM untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kompetensi dan daya inovasi individu. Ng et al, (2006) menyatakan

bahwa kesempatan belajar yang terbuka lebar bagi individu akan meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Ini berarti semakin tinggi kesempatan belajar, semakin tinggi pula komitmen afektif individu terhadap organisasi. Panari et al., (2010) menyatakan bahwa kesempatan belajar yang tinggi meningkatkan inovasi organisasi melalui peningkatan produksi, pengembangan produk baru, dan pengembangan sistem yang baik.

Kesempatan untuk belajar (*opportunity to learn*) menjadi elemen kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik (Sousa & Rocha, 2019). Mengingat peran vital Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dalam menjalankan tugas dan fungsi utama sebagai *trade facilitator, industrial assistance, revenue collector, serta community protector*, peningkatan dalam pembelajaran bagi SDM dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Kesempatan untuk belajar di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang mencakup berbagai program pelatihan formal, *on-the-job training, mentorship*, dan akses ke sumber daya pengetahuan yang relevan dengan tugas-tugas kepabeanan dan cukai. Pemanfaatan kesempatan belajar yang telah diberikan bagi pegawai tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis mereka tetapi juga untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan yang semakin kompleks di bidang perdagangan internasional dan regulasi. Penelitian menunjukkan bahwa SDM yang memiliki akses ke berbagai kesempatan belajar menunjukkan peningkatan motivasi dan

komitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat *turnover* dan kesalahan operasional yang mahal (Marzuki et al., 2020).

Salah satu metode pembelajaran yang dapat diterapkan bagi SDM dalam organisasi adalah *training* (Sloan & Paoline, 2021). Korelasi positif antara pelatihan dan kinerja SDM telah banyak dibuktikan dalam literatur dan studi awal. Pelatihan yang efektif tidak hanya membuat SDM lebih kompeten dalam pekerjaannya, tetapi juga meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Rivaldo & Nabella, 2023). Penelitian terdahulu terkait peran pelatihan terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja (Risdiantoro, 2021) hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Putra & Wulandari, 2019). Sehingga penelitian ini mengajukan *variable professional competence* (kompetensi profesional) sebagai variabel *intervening*.

Kompetensi profesional di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang meliputi keterampilan khusus dalam bidang kepabeanan, cukai, hukum, teknologi informasi, serta kemampuan analisis dan penyelesaian masalah. Kompetensi ini sangat penting untuk memastikan pegawai dapat menjalankan tugas mereka secara efektif, mulai dari pemeriksaan dokumen, pemeriksaan fisik barang, hingga penegakan hukum. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi profesional berbanding lurus dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam hal produktivitas, kualitas layanan, dan

kepatuhan terhadap regulasi (Gita Friolina et al., 2017; Hartati, 2020; Mulang, 2021; Snow & Hrebiniak, 1980; Subari & Raidy, 2015).

Kinerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang diukur berdasarkan berbagai indikator, termasuk efektivitas dalam pemungutan bea dan cukai, efisiensi proses operasional, kualitas pelayanan kepada masyarakat dan pelaku usaha, serta kontribusi terhadap penerimaan negara. Optimalisasi kinerja ini memerlukan kombinasi antara kesempatan belajar yang memadai dan pengembangan kompetensi profesional yang berkelanjutan. Peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan perdagangan internasional dan kebijakan ekonomi nasional. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara *trade facilitator*, *industrial assistance*, *revenue collector* dan penegakan hukum.

Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan indikator yang berfungsi sebagai alat evaluasi pencapaian Sasaran Strategis pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, berdasarkan empat perspektif: *stakeholder*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*. IKU ini kemudian dijadikan panduan untuk menetapkan target kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung menjadi IKU setiap pegawai. Selama tiga tahun terakhir, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang telah memenuhi target yang ditetapkan. Namun, NKO tersebut masih belum mencapai hasil optimal. Pada tahun 2022, NKO menurun dari 114,33 pada tahun 2021 menjadi 111,44. Kinerja yang belum

maksimal ini mencerminkan bahwa kinerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang belum mencapai potensi terbaiknya.

Tabel 1. 1
NKO KPPBC TMP A Semarang Tahun 2021 s.d. 2023

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi (NKO)	Status Kinerja
2021	114,33 (skala 120)	Baik Sekali
2022	111,44 (skala 120)	Istimewa
2023	115,46 (skala 120)	Istimewa

Sumber: Arsip KPPBC TMP A Semarang

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian dan fenomena gap yang ada, maka rumusan masalah (*research problem*) dalam studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia dilakukan dengan membangun *professional competence* melalui pemberian *opportunity to learn* bagi SDM”, kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *opportunity to learn* terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh *opportunity to learn* terhadap *professional competence*?
3. Bagaimana pengaruh *professional competence* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *opportunity to learn* terhadap kinerja SDM.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *opportunity to learn* terhadap *professional competence*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *professional competence* terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi dan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui *opportunity to learn* dan *professional competence*.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi organisasi dapat dipakai sebagai sumber informasi, referensi atau bahan pengambilan keputusan pengembangan strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Hal ini akan membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mencapai tujuannya dalam memberikan layanan publik yang berkualitas tinggi dan responsif terhadap perubahan dinamika perdagangan internasional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja pada dasarnya merujuk pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh SDM, yang pada akhirnya mempengaruhi sejauh mana kontribusi mereka terhadap organisasi. Perbaikan kinerja, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Mathis & John H. Jackson, 2012).

Menurut Sedarmayanti (2017) kinerja dapat diartikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Definisi serupa diberikan oleh Sakban et al (2019) yang menyatakan bahwa kinerja melibatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja SDM, pada gilirannya, merujuk pada tingkat pencapaian hasil dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Rahman Yudi Ardian, 2020). Manajemen kinerja, yang merupakan keseluruhan kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, mencakup evaluasi kinerja individu dan kelompok kerja di dalamnya (Abdul Ghoffar, 2020). Kinerja SDM, menurut Dessler, adalah prestasi aktual SDM dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari mereka, dengan prestasi yang diharapkan sebagai standar acuan. Sandi et al

(2019) menyimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu periode waktu tertentu.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai atau kinerja SDM adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan (Pioh & Tawas, 2016). Dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas dalam satu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya

Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan SDM atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Kemandirian (*Need for Supervision*)

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*)

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Indikator yang digunakan adalah (Bernardin & Russel, 2013) Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*) dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2. *Opportunity to Learn*

Belajar melibatkan pemerolehan pengetahuan baru dan kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna meningkatkan kinerja, menjadi lebih inovatif, dan kompetitif (Ng et al., 2006). Teori pembelajaran organisasional, seperti yang dijelaskan oleh (Argyris, 1973) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran: *single loop*, *double loop*, dan *deuteron learning*. *Single loop learning* terjadi ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak terduga, sering kali sebagai koreksi terhadap kesalahan. *Double loop learning*, di sisi lain, menghasilkan perubahan dalam teori yang digunakan.

Proses pembelajaran yang strategis mengacu pada upaya untuk mendapatkan wawasan baru dan memandang ke depan (Alerasoul et al., 2022). Nonaka & Toyama (2015) mengaitkan penciptaan pengetahuan dengan inovasi berkelanjutan, serta menghubungkan inovasi berkelanjutan dengan keunggulan kompetitif. Pembelajaran organisasional membutuhkan penggunaan waktu organisasi untuk mengejar pengetahuan di luar lingkup pekerjaan mereka (Klaus North, 2018). Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan termotivasi untuk belajar (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002). Dengan upaya dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengidentifikasi nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan (Illeris & Cheryl Ryan, 2020), serta memfasilitasi pertukaran pengetahuan untuk meningkatkan kinerja (Singh et al., 2021).

Menurut Lancau dan Scandura (2002), belajar didefinisikan sebagai “*Learning is a change in performance as a result of practice*” yang berarti bahwa belajar menghasilkan perubahan dalam kinerja yang merupakan hasil dari latihan. Dengan berkembangnya era teknologi yang menuntut pergerakan ilmu pengetahuan yang sangat dinamis, (Budiarti, 2020) menyatakan bahwa kesempatan untuk belajar menjadi faktor penentu dalam membentuk sikap dan perilaku kerja individu.

Opportunity to learn merupakan program pengembangan yang dipersiapkan untuk meningkatkan keterampilan (*upskilling*) sumber daya manusia (Panari et al., 2010). Pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang dijalankan (Truong, 2016). Kesempatan belajar bagi sumber daya manusia diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang terstruktur dan direncanakan oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya agar bisa mempelajari keterampilan yang diperlukan guna memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini maupun di masa depan (Dahlin et al., 2018).

Opportunity to learn dapat disimpulkan sebagai program di mana sumber daya manusia memiliki peluang untuk mengembangkan kepribadian, keterampilan, dan kompetensi mereka, yang tercermin dalam peningkatan kualitas dan kuantitas perilaku seperti peningkatan kecakapan, pengetahuan, sikap, kebiasaan, pemahaman, keterampilan, daya pikir, dan kemampuan lainnya. Indikator kesempatan belajar menurut (Mikkelsen et al., 1999) meliputi :

1. Otonomi dan tanggung jawab merujuk pada persepsi tentang kontrol terhadap bagaimana seseorang mengatur pekerjaannya,
2. Peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan, dorongan untuk bertanggung jawab dalam pembelajaran, serta kebebasan untuk bereksperimen dan mengambil risiko.
3. Peluang untuk berkembang mencakup persepsi bahwa tempat kerja menyediakan kesempatan untuk mempelajari pekerjaan baru, variasi jenis pekerjaan, serta ruang untuk kreativitas dan pembelajaran di luar tugas kerja saat ini.

2.3. *Professional competence*

Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan individu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh organisasi (Muxammad & Usibjonovich, 2022). Kompetensi profesional memiliki pengaruh besar terhadap kualitas individu saat menjalankan pekerjaan (Kristiawan et al., 2020). Montenegro et al (2022) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran, atau pekerjaan, mencakup integrasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Hämäläinen et al (2021) menekankan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik yang mendasari perilaku dan kinerja unggul di tempat kerja.

Dalam penelitian ini, kompetensi mencakup tiga karakteristik utama: pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku (Hämäläinen et al., 2021). Kesimpulannya, kompetensi profesional adalah kemampuan dan keterampilan

seseorang di dalam bidang pekerjaannya yang berperan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan luar biasa sesuai dengan standar kompetensi organisasi.

2.4. Pengaruh Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh *opportunity to learn* terhadap kinerja SDM.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja adalah variabel acak yang ekspektasinya terkait dengan pelatihan, semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Scarf et al., 2019). Praktik pengelolaan manajemen berkelanjutan di tempat kerja, organisasi harus mengadopsi dan menerapkan pelatihan yang sesuai bagi peningkatan kinerja secara efektif (Elia, 2019; Kumar et al., 2019).

H1 : Semakin tinggi *opportunity to learn* akan semakin tinggi kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh *opportunity to learn* terhadap kompetensi profesional.

Hasil penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi (Sari, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuksesan pelaksanaan program pelatihan kerja kepada SDM, maka semakin tinggi pula peningkatan kompetensi SDM (Karyono et al., 2020).

Pelatihan dengan pendekatan heutagogi dianggap memiliki dampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional (Prawira & Rachmawati, 2022). Meningkatnya kompetensi profesionalitas dapat dicapai melalui pelatihan (Setiawan & Syaifuddin, 2020). Kegiatan pelatihan merupakan salah satu metode yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi profesional (Tarmini et al., 2020).

Studi juga menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional (Aribowo et al., 2020).

H2 : Semakin tinggi *opportunity to learn* akan semakin tinggi *professional competence* SDM

2.4.3. Pengaruh *professional competence* terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian Kristiawan et al (2020) menunjukkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja, menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya. Penelitian Mulang (2021) juga mengkonfirmasi hubungan positif antara kompetensi dan kinerja. Ivaldi et al (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kemudian, beberapa peneliti mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, semakin meningkatkan kinerjanya (Arafat & Fitria, 2020; Basori Alwi et al., 2021; Indah et al., 2018; Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021; Prawira & Rachmawati, 2022; Saifullah, 2020).

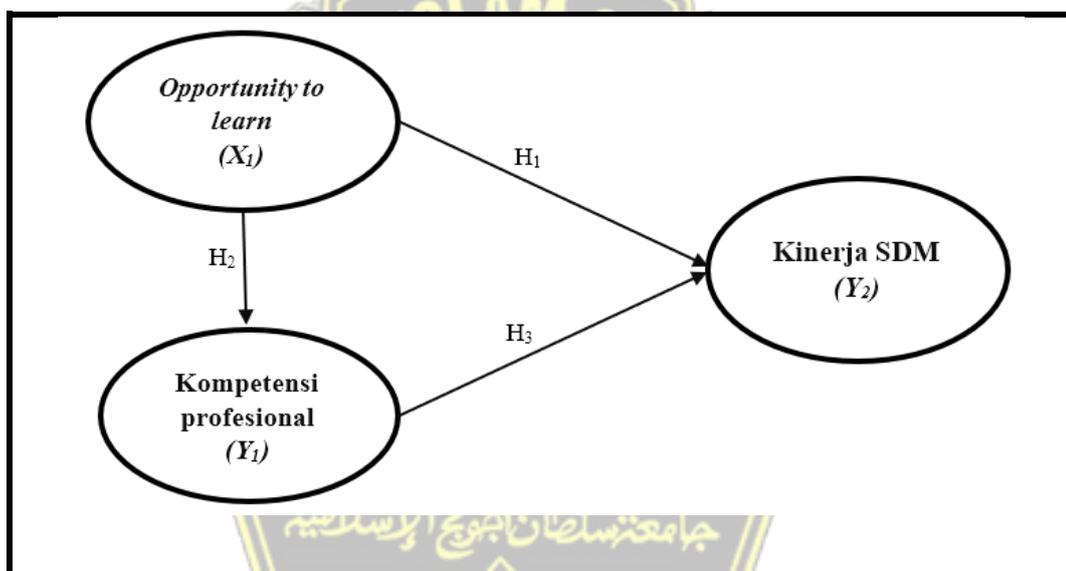
Kompetensi dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Hanum et al., 2020). Penelitian Sriekaningsih & Setyadi (2015) menunjukkan bahwa kompetensi dosen, motivasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai (Hartati, 2020). Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja SDM (Nguyen et al., 2020).

H3 : Semakin baik *professional competence* individu akan semakin baik kinerja SDM

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 uraian di atas maka dapat dirumuskan model empirik sebagaimana berikut :

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dengan maksud memvalidasi atau memperkuat hipotesis tersebut, dengan harapan dapat memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang diterapkan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menitikberatkan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, di mana uraiannya mencakup deskripsi tetapi fokus utamanya adalah pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1992). Variabel tersebut mencakup: *opportunity to learn*, *professional competence*, dan kinerja sumber daya manusia.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini melibatkan variabel *opportunity to learn*; *professional competence* dan kinerja SDM dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Opportunity to learn</i> program di mana sumber daya manusia memiliki peluang untuk mengembangkan kepribadian, keterampilan dan kapabilitas mereka, yang tercermin dalam peningkatan	1) Otonomi dan tanggung jawab 2) peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan, 3) Peluang untuk berkembang	(Mikkelsen et al., 1999)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	kualitas dan kuantitas perilaku seperti peningkatan kecakapan, pengetahuan, sikap, kebiasaan, pemahaman, keterampilan, daya pikir, dan kemampuan lainnya.		
2	Professional competence kemampuan dan keterampilan seseorang di dalam bidang pekerjaannya	1) <i>Knowledge</i> 2) <i>Skill</i> 3) <i>Attitude</i>	Hämäläinen et al., (2021)
3	Kinerja SDM kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.	1) Kualitas (<i>Quality</i>) 2) Kuantitas (<i>Quantity</i>) 3) Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>) 4) Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>) 5) Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>) 6) Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	Bernardin & Russel, (2013)

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

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

Metode penyebaran kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. Sekaran (1983). Penilaian atas jawaban responden dalam

penelitian ini menggunakan skala Likert dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden sebagai berikut :

1. Skor 5 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk pilihan jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 untuk pilihan jawaban Cukup Setuju (CS)
4. Skor 2 untuk pilihan jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara khusus langsung dari sumbernya dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu yang sedang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer mencakup pandangan responden yang menjadi objek penelitian, seperti jawaban tertulis dalam kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan dikumpulkan mencakup identitas responden dan pandangan mereka terkait variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu *opportunity to learn*; *professional competence* dan kinerja SDM.

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan tanpa tujuan khusus, tidak hanya untuk kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Sumber data sekunder mencakup jumlah SDM serta identitas responden yang diperoleh dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah dan referensi yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan penyebaran kuesioner. Studi pustaka menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, data primer merupakan data utama, sementara data sekunder berperan sebagai data pendukung. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pemilihan antara pertanyaan terbuka atau tertutup bergantung pada pemahaman peneliti terhadap masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban sesuai dengan pemikiran mereka, sedangkan pertanyaan tertutup memiliki jawaban yang telah dibatasi oleh peneliti, membatasi kemungkinan jawaban yang panjang dari responden.

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner disampaikan secara elektronik melalui aplikasi *google form* yang disebarkan ke grup *WhatsApp* Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

3.5. Responden

Populasi merujuk pada jumlah individu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian, yang diperoleh dari sampel penelitian (Hadi, 2000). Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang yang berjumlah 203 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

3.6. Teknis Analisis

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *laten* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel *laten* dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 | x_1-x_3 | + a_2x_2|x_2-x_3| + e \text{ (dengan moderasi)}$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel *latennya*. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel *latennya*. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\Sigma \lambda_1^2}{\Sigma \lambda_1^2 + \Sigma_i var(\epsilon_1)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel *laten* (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel *laten* berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel *laten* dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model *inner model* yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel *laten*, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel *laten* diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten* endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel *laten* adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan *outer model* dimana variabel *laten* endogen (dependen) adalah η dan variabel *laten* eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel *laten* eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

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

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat
- b) $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance*: $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*)

nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$$Df = (\alpha; n-k)$$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

c. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk *blok indikator*. Model struktur alat *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk *laten eksogen* dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden merupakan gambaran atau profil mengenai karakteristik individu atau kelompok yang menjadi objek penelitian atau survei. Tujuan dari deskripsi responden adalah untuk memahami latar belakang dan karakteristik mereka sehingga analisis data menjadi lebih kontekstual dan bermakna. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 203 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 203 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Responden pada penelitian akan dikelompokan berdasarkan jenis kelamin responden yaitu pria dan wanita. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner didapatkan jumlah responden pria dan wanita seperti Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	153	75.4
Wanita	50	24.6
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 153 responden (75,4%) dan responden wanita sebanyak 50 responden (24,6%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Kondisi ini sangat mendukung tugas dan fungsi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hal ini karena kehadiran pegawai laki-laki memungkinkan distribusi tugas yang lebih merata, terutama dalam kegiatan operasional yang mungkin memerlukan interaksi intens dengan pihak eksternal atau lingkungan kerja berisiko.

2. Usia

Responden pada penelitian akan dikelompokkan berdasarkan tingkat usia. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner didapatkan jumlah responden berdasarkan tingkat usia seperti Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	79	38.9
31 - 40 tahun	80	39.4
41 - 50 tahun	28	13.8
51 - 60 tahun	16	7.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 80 responden (39,4%), usia 41-50 tahun sebanyak 28 responden (13,8%), dan terdapat 16 responden (7,9%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Pegawai dalam

usia tersebut umumnya banyak pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan sesuai bidang kerjanya.

3. Pendidikan Terakhir

Responden pada penelitian akan dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner didapatkan jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir seperti Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	1.5
Diploma	91	44.8
S1	94	46.3
S2	14	6.9
S3	1	.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 94 responden (46,3%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 3 responden (1,5 %), Diploma sebanyak 91 responden (44,8 %), S2 sebanyak 14 responden (6,9 %), dan terdapat 1 responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 (0,5 %). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan Sarjana. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai sangat mendukung pegawai dalam memahami konsep pekerjaan yang dijalankan.

4. Masa Kerja

Responden pada penelitian akan dikelompokkan berdasarkan masa kerja. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner didapatkan jumlah responden berdasarkan lama pegawai bekerja seperti Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	87	42.9
11 - 20 tahun	77	37.9
21 - 30 tahun	31	15.3
> 30 tahun	8	3.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 87 responden (42,9%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 77 responden (37,9%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 31 responden (15,3%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 8 responden (3.9%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup. Pegawai berpengalaman biasanya menunjukkan kedisiplinan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki rutinitas dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk selama bertahun-tahun, yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan konsisten dan handal.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya,

deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

1. *Opportunity to learn*

Variabel *Opportunity to learn* diukur dengan tiga indikator yaitu: Otonomi dan tanggung jawab (X1-1), peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan (X1-2), dan Peluang untuk berkembang (X1-3). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Opportunity to learn*:

Tabel 4. 5
Statistik Deskriptif Variabel *Opportunity to learn*

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X1_1	Otonomi dan tanggung jawab	203	2.00	5.00	3.92
X1_2	Peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan	203	2.00	5.00	3.88
X1_3	Peluang untuk berkembang	203	2.00	5.00	3.87
Mean variabel					3.89

Sumber : Data Primer yang diolah (2024).

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel *Opportunity to learn* secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel *Opportunity to learn*. Hasil deskripsi data pada variabel *Opportunity to learn* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Otonomi dan tanggung jawab dengan skor 3,92 (X1-1). Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Peluang untuk berkembang (X1-3) yaitu diperoleh skor 3,87.

2. Kompetensi profesional

Variabel kompetensi profesional diukur dengan tiga indikator yaitu: *Knowledge* (Y1-1), *Skill* (Y1-2), dan *Attitude* (Y1-3). Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel kompetensi profesional:

Tabel 4. 6
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi profesional

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1_1	<i>Knowledge</i>	203	2.00	5.00	3.80
Y1_2	<i>Skill</i>	203	2.00	5.00	3.70
Y1_3	<i>Attitude</i>	203	2.00	5.00	3.71
Mean variabel					3.74

Data yang tersaji pada Tabel 4.6 terlihat bahwa nilai mean data variabel kompetensi profesional secara keseluruhan sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki kompetensi profesional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kompetensi profesional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Knowledge* (Y1-1) dengan skor 3,80. Indikator kompetensi profesional yang mendapatkan skor terendah adalah *Skill* (Y1-2) yaitu diperoleh skor 3,70.

3. Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM diukur dengan enam indikator yakni: Kualitas (*Quality*) (Y2-1), Kuantitas (*Quantity*) (Y2_2), Ketepatan Waktu (*Timeliness*) (Y2-3), Efektivitas (*Cost Effectiveness*) (Y2-4), kemandirian (*Need for Supervision*) (Y2-5), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*) (Y2-6). Tabel berikut

menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel

Kinerja SDM:

Tabel 4. 7
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	Kualitas (<i>Quality</i>)	203	1.00	5.00	3.62
Y2_2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	203	1.00	5.00	3.79
Y2_3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	203	1.00	5.00	3.64
Y2_4	Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	203	1.00	5.00	3.87
Y2_5	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	203	1.00	5.00	3.82
Y2_6	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	203	1.00	5.00	3.65
Mean variabel					3.73

Sajian data pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja SDM secara keseluruhan sebesar 3,73 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki Kinerja SDM yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah efektivitas (*Cost Effectiveness*) (Y2-4) dengan skor 3,87. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah kualitas (*Quality*) (Y2-1) dengan skor 3,62.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel mempresentasi variabel *laten* untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* *componen score* yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang *bersifat confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang *bersifat exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau *p-value* kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel *laten*, dapat disajikan pada bagian nilai *outer loading* yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel *laten*. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Opportunity to learn*

Pengukuran variabel *Opportunity to learn* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Opportunity to learn* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Opportunity to learn*.

Tabel 4. 8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Opportunity to learn*

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Otonomi dan tanggung jawab	0.704	Valid
X1_2	Peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan	0.930	Valid
X1_3	Peluang untuk berkembang	0.930	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel *Opportunity to learn* (X1), Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Opportunity to learn* (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Otonomi dan tanggung jawab, Peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan, dan Peluang untuk berkembang.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi profesional (Y1)

Pengukuran variabel kompetensi profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel kompetensi profesional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk kompetensi profesional.

Tabel 4. 9
 Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Kompetensi profesional (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	0.742	Valid
Y1_2	Keterampilan (<i>Skill</i>)	0.936	Valid
Y1_3	Sikap (<i>Attitude</i>)	0.929	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel kompetensi profesional (Y1). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi profesional (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *knowledge*, *skill* dan *attitude*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y2)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4. 10
 Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	Kualitas (<i>Quality</i>)	0.882	Valid
Y2_2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	0.851	Valid
Y2_3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	0.888	Valid
Y2_4	Efektivitas (<i>Cost Efectiveness</i>)	0.897	Valid
Y2_5	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	0.884	Valid
Y2_6	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	0.840	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kinerja SDM (Y2). Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi profesional (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Uji Validitas diskriminan dengan uji *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. 11
 Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	<i>Professional competence</i>	<i>Opportunity to learn</i>
Kinerja SDM	0.874		
<i>Professional competence</i>	0.416	0.874	
<i>Opportunity to learn</i>	0.705	0.413	0.861

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel *laten* dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4. 12
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Kinerja SDM	<i>Professional competence</i>	<i>Opportunity to learn</i>
Kinerja SDM			
<i>Professional competence</i>	0.467		
<i>Opportunity to learn</i>	0.809	0.498	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk *laten*. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4. 13
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	<i>Professional competence</i>	<i>Opportunity to learn</i>
X1_1	0.597	0.291	0.704
X1_2	0.612	0.379	0.930
X1_3	0.607	0.388	0.930
Y1_1	0.345	0.742	0.383
Y1_2	0.370	0.936	0.353
Y1_3	0.367	0.929	0.339
Y2_1	0.882	0.282	0.608
Y2_2	0.851	0.374	0.637

	Kinerja SDM	<i>Professional competence</i>	<i>Opportunity to learn</i>
Y2_3	0.888	0.314	0.622
Y2_4	0.897	0.433	0.632
Y2_5	0.884	0.428	0.610
Y2_6	0.840	0.338	0.587

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.938	0.951	0.764
<i>Professional competence</i>	0.838	0.905	0.763
<i>Opportunity to learn</i>	0.815	0.894	0.741

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Kinerja SDM, *Professional competence*, dan *Opportunity to learn* memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel *laten*, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk *laten* melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q^2 (model relevansi prediktif). Q^2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q^2 . Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4. 15
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja SDM	0.516	0.511
<i>Professional competence</i>	0.170	0.166

Tabel 4.15 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,516. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel *Opportunity to learn* dan *Professional competence* sebesar 51,6 sedangkan sisanya 48,4 % diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Professional competence* (Y1) bernilai 0,170, artinya *Professional competence* dapat dipengaruhi oleh *Opportunity to learn* sebesar 17,0% dan sisanya 83,0 % diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus berikut:

Tabel 4. 16
Nilai *Q-square*

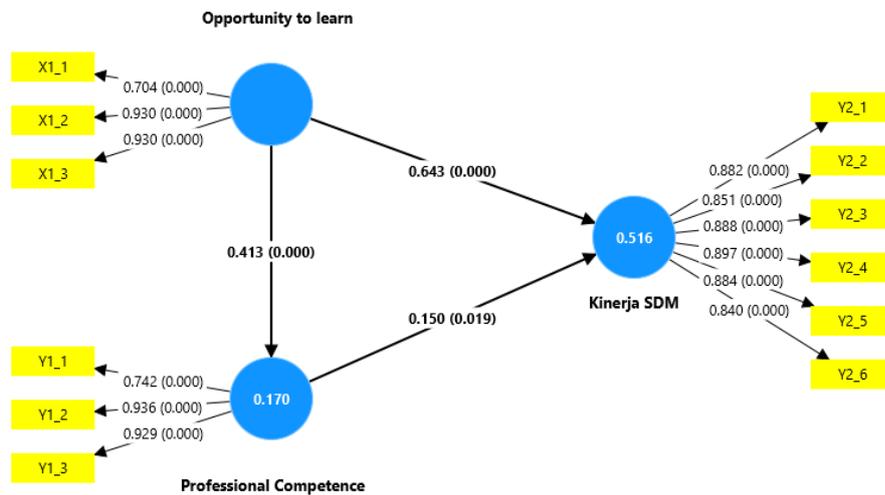
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1218.000	743.553	0.390

Perhitungan *Q-square* (Q^2) dihasilkan nilai 0,390 untuk Kinerja SDM. Nilai Q^2 tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki predictive relevance yang kuat. Nilai Q^2 berada di atas 0 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui

uji statistik t (*T Statistics*). Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1
Full Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4. 17
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Opportunity to learn -> Kinerja SDM</i>	0.643	0.643	0.046	14.013	0.000

<i>Opportunity to learn -> Professional Competence</i>	0.413	0.415	0.070	5.924	0.000
<i>Professional Competence -> Kinerja SDM</i>	0.150	0.151	0.059	2.528	0.012

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Berdasarkan sajian hasil tersebut di atas, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Semakin tinggi opportunity to learn akan semakin tinggi kinerja SDM

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *opportunity to learn* terhadap kinerja SDM yakni 0,643. Hasil itu memberi bukti bahwa *Opportunity to learn* memberi pengaruh positif kepada kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (14,013) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *opportunity to learn* secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *opportunity to learn*, maka kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu” *Semakin tinggi opportunity to learn akan semakin tinggi kinerja SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Semakin tinggi opportunity to learn akan semakin tinggi professional competence SDM

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh *Opportunity to learn* terhadap Kinerja

SDM yakni 0,413. Hasil itu membuktikan bahwa *opportunity to learn* berdampak positif kepada kompetensi profesional SDM. Hasil tersebut diperkuat hasil uji t dimana diketahui besarnya t-hitung (5,924) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,005. Simpulan dari uji tersebut yaitu *opportunity to learn* secara positif dan signifikan mempengaruhi kompetensi profesional SDM. Hasil ini berarti semakin baik *opportunity to learn*, maka kompetensi profesional SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Semakin tinggi opportunity to learn akan semakin tinggi professional competence SDM*’ dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin baik professional competence individu akan semakin baik kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM yakni 0,150. Hasil itu memberi bukti bahwa kompetensi profesional memberi pengaruh positif kepada kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,528) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,019) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu kompetensi profesional secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila kompetensi profesional semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam

penelitian ini yaitu ”Semakin baik *professional competence* individu maka akan semakin baik kinerja SDM” dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

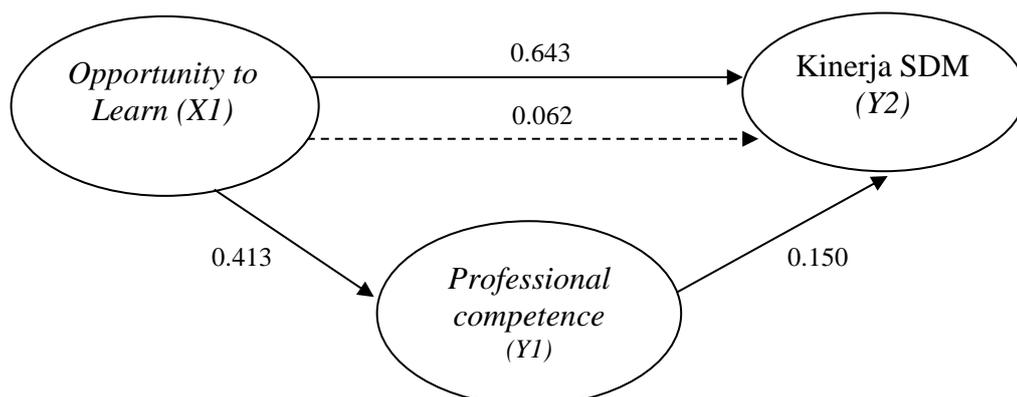
Tabel 4. 18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Kesimpulan
H1	Semakin tinggi <i>opportunity to learn</i> akan semakin tinggi kinerja SDM	Diterima $t = 14.013 > 1.96$ $(p=0.000 < 0.05)$
H2	Semakin tinggi <i>opportunity to learn</i> akan semakin tinggi <i>professional competence</i>	Diterima $t = 5.924 > 1.96$ $(p=0.000 < 0.05)$
H3	Semakin baik <i>professional competence</i> individu akan semakin baik kinerja SDM	Diterima $t = 2.528 > 1.96$ $(p=0.000 < 0.05)$

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*opportunity to learn*) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel kompetensi profesional. Pengaruh tidak langsung *Opportunity to learn* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompetensi profesional digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4. 2
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi *professional competence* pada Hubungan antara
Opportunity to learn Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh langsung

----- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Opportunity to learn -> Professional Competence -> Kinerja SDM</i>	0.062	0.063	0.028	2.231	0.026

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Pengaruh mediasi *professional competence* dalam kaitan variabel *opportunity to learn* terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,062. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 2,231 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,026 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *opportunity to learn* berpengaruh terhadap kinerja SDM melalui mediasi *professional competence*. Adanya *opportunity to learn* atau peluang belajar memberikan dasar bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Kompetensi profesional yang dihasilkan

dari proses ini memungkinkan SDM untuk bekerja lebih efektif, inovatif, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengujian Hipotesis 1:

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa *Opportunity to learn* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti bahwa semakin baik *opportunity to learn*, maka kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Elia, 2019; Kumar et al., 2019).

Pengukuran variabel *opportunity to learn* dalam penelitian ini mencerminkan tiga indikator utama: Otonomi dan Tanggung Jawab, Peluang untuk Membuat Keputusan dan Memulai Tindakan, serta Peluang untuk Berkembang. Sementara itu, variabel Kinerja SDM diukur melalui enam indikator, yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Dari analisis, indikator pada variabel *Opportunity to Learn* yang memiliki nilai loading faktor tertinggi adalah Peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan serta Peluang untuk berkembang, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai loading faktor tertinggi adalah Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan serta peluang untuk berkembang yang

diberikan kepada individu, semakin tinggi pula tingkat efektivitas yang dapat dicapai. Artinya, memberikan ruang bagi individu untuk berinisiatif dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk berkembang dapat mendorong pengelolaan sumber daya yang lebih efisien, menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas, dan meningkatkan efisiensi biaya.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading faktor terendah pada variabel *Opportunity to Learn* adalah Otonomi dan tanggung jawab, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai loading faktor terendah adalah Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar peluang individu untuk memiliki otonomi dan tanggung jawab, semakin tinggi pula tingkat Komitmen Kerja yang dapat dicapai. Artinya, memberikan keleluasaan dan tanggung jawab kepada individu dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses kerja, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap tim dan organisasi.

4.6.2. Pengujian Hipotesis 2:

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa *Opportunity to learn* berdampak positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional SDM. Hasil ini berarti semakin baik *opportunity to learn*, maka kompetensi profesional SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yaitu Tarmini et al (2020).

Pengukuran variabel *Opportunity to Learn* dalam penelitian ini didasarkan pada refleksi tiga indikator, yaitu Otonomi dan Tanggung Jawab, Peluang untuk Membuat Keputusan dan Memulai Tindakan, serta Peluang untuk Berkembang.

Sementara itu, pengukuran variabel kompetensi Profesional mencerminkan tiga indikator, yaitu Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Sikap (*attitude*).

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan serta peluang untuk berkembang memiliki nilai loading faktor tertinggi pada variabel Opportunity to Learn, sedangkan indikator keterampilan (*skill*) memiliki nilai loading faktor tertinggi pada variabel kompetensi Profesional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik peluang untuk membuat keputusan dan memulai tindakan serta peluang untuk berkembang yang diberikan kepada individu, semakin kuat pula keterampilannya (*skill*). Artinya, peningkatan kesempatan bagi individu untuk membuat keputusan dan bertindak secara mandiri serta kebebasan untuk mengembangkan diri dalam pembelajaran menciptakan dorongan yang lebih besar untuk mencapai kinerja dan hasil yang optimal.

Sebaliknya, indikator Otonomi dan tanggung jawab memiliki nilai loading faktor terendah pada variabel *opportunity to learn*, sedangkan indikator *knowledge* memiliki nilai loading faktor terendah pada variabel kompetensi Profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar tingkat otonomi dan tanggung jawab yang diberikan kepada individu dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam mengembangkan dan menguasai pengetahuan. Artinya, meskipun kontribusinya tidak setinggi indikator lain, lingkungan yang mendukung kemandirian dalam mengambil keputusan serta memberikan tanggung jawab yang

jelas dapat meningkatkan kesempatan belajar, memperdalam pemahaman, dan memperkuat kompetensi profesional individu dalam menjalankan tugasnya.

4.6.3. Pengujian Hipotesis 3:

Uji hipotesis memberi bukti bahwa kompetensi profesional memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila kompetensi profesional semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, semakin meningkatkan kinerjanya (Arafat & Fitria, 2020; Basori Alwi et al., 2021; Indah et al., 2018; Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021; Prawira & Rachmawati, 2022; Saifullah, 2020).

Pengukuran variabel Kompetensi profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu: Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Sikap (*attitude*). Sedangkan Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading faktor tertinggi adalah keterampilan (*skill*), sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading faktor tertinggi adalah Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penguasaan keterampilan yang dimiliki individu, semakin efektif pula sumber daya manusia dalam mengelola biaya dan mencapai hasil yang optimal. Artinya, keterampilan individu dalam menangani

tugas-tugas yang diberikan sangat berperan dalam mendorong efisiensi dan produktivitas organisasi.

Sebaliknya, indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading faktor terendah adalah Pengetahuan (*knowledge*), sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading faktor terendah adalah Komitmen Kerja (Interpersonal Impact). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin luas dan mendalam pengetahuan yang dimiliki oleh individu, semakin besar pula komitmen kerja yang ditunjukkan melalui kemampuan untuk menjalin hubungan interpersonal yang positif. Artinya, meskipun pengetahuan memiliki kontribusi yang lebih kecil dibandingkan keterampilan (*skill*), peningkatan wawasan dan pemahaman yang baik tetap menjadi elemen penting untuk meningkatkan kolaborasi dan dedikasi dalam lingkungan kerja.

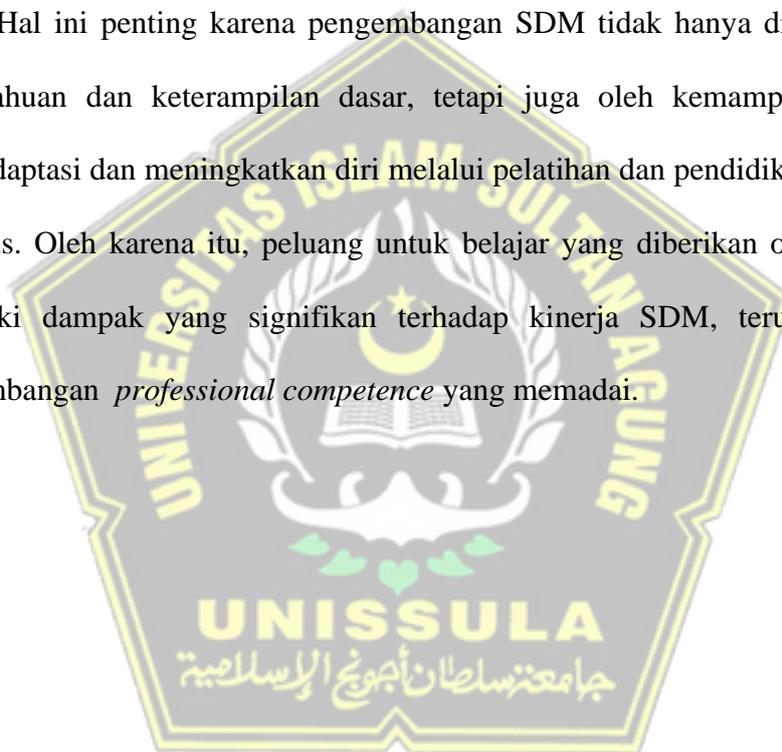
4.6.4. Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung memberi hasil bahwa *opportunity to learn* berpengaruh terhadap kinerja SDM melalui mediasi *professional competence*. Hasil ini berarti Adanya *opportunity to learn* atau peluang belajar memberikan dasar bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Kompetensi profesional yang dihasilkan dari proses ini memungkinkan SDM untuk bekerja lebih efektif, inovatif, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh mediasi *professional competence* dalam kaitan variabel *opportunity to learn* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,062. Uji Sobel menghasilkan besaran t-hitung 2,231 ($t > 1,96$) dengan $p = 0,026 < 0,05$. Hasil uji Sobel

menunjukkan t-hitung sebesar 2,231 ($t > 1,96$) dengan p-value = 0,026 < 0,05, yang mengindikasikan bahwa kompetensi profesional berperan sebagai mediator yang mempengaruhi kinerja SDM. Dengan demikian, opportunity to learn dapat meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan kompetensi yang sesuai.

Organisasi diharapkan dapat lebih memfokuskan perhatian pada penyediaan kesempatan belajar yang dapat meningkatkan kompetensi profesional SDM. Hal ini penting karena pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan dasar, tetapi juga oleh kemampuannya untuk mengadaptasi dan meningkatkan diri melalui pelatihan dan pendidikan yang terus-menerus. Oleh karena itu, peluang untuk belajar yang diberikan oleh organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM, terutama melalui pengembangan *professional competence* yang memadai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia dilakukan dengan membangun *professional competence* melalui pemberian kesempatan belajar bagi SDM. Jawaban untuk pertanyaan penelitian adalah :

1. *Opportunity to learn* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti bahwa semakin baik *Opportunity to learn*, maka kinerja SDM akan cenderung semakin baik.
2. *Opportunity to learn* berdampak positif dan signifikan terhadap *professional competence* SDM. Hasil ini berarti semakin baik *opportunity to learn*, maka *professional competence* SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat.
3. *Professional competence* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila *professional competence* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin tinggi.
4. *Opportunity to learn* berpengaruh terhadap kinerja SDM melalui mediasi *professional competence*. Hal ini berarti adanya *opportunity to learn* memberikan dasar bagi SDM untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. *Professional competence* yang dihasilkan memungkinkan SDM untuk bekerja lebih efektif, inovatif, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.2. Implikasi Teoritis

Kesempatan untuk belajar (*opportunity to learn*) merupakan aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan meningkatkan *professional competence*. Dengan memberikan peluang kepada individu untuk memperoleh pengetahuan baru, keterampilan, dan pengalaman melalui berbagai metode pembelajaran, seperti pelatihan, mentoring, atau pengambilan keputusan secara mandiri, hal ini tidak hanya memperkuat *professional competence* tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja SDM.

Kesempatan belajar yang melibatkan otonomi dan tanggung jawab memungkinkan individu mengelola proses pembelajaran secara mandiri. Dengan adanya kebebasan tersebut, individu dapat mengenali kebutuhan pengembangan dirinya, mengambil langkah yang tepat, dan bertanggung jawab atas hasil dari pembelajaran tersebut. Selain itu, peluang untuk mengambil keputusan dan bertindak secara mandiri mendorong pengembangan karakteristik pribadi, seperti inisiatif, kreativitas, dan rasa percaya diri.

Pada akhirnya, kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan dan pengembangan karir memungkinkan individu terus memperbarui pengetahuan serta keterampilannya agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang selalu berubah. *Professional competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Individu dengan kompetensi yang baik, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

Kompetensi yang tinggi membantu SDM mencapai standar kerja yang lebih baik, beradaptasi dengan perubahan, dan menemukan solusi inovatif di tempat kerja. Analisis menunjukkan bahwa keterampilan memiliki pengaruh terbesar pada *professional competence*, sementara efektivitas (*cost effectiveness*) paling berpengaruh pada kinerja SDM, menunjukkan bahwa keterampilan individu sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Di sisi lain, meskipun kontribusi pengetahuan lebih kecil, peningkatan wawasan dan pemahaman yang baik tetap penting untuk meningkatkan komitmen dan kolaborasi tim.

5.3. Implikasi Manajerial

Langkah-langkah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dalam Upaya meningkatkan kinerja SDM melalui *opportunity to learn* dan *professional competence* dilakukan dengan:

1. meningkatkan peluang pembelajaran yang efektif

Indikator variabel *Opportunity to learn* dengan nilai loading faktor tertinggi adalah Peluang untuk Membuat Keputusan dan Memulai Tindakan, sedangkan indikator dengan nilai loading faktor terendah adalah Otonomi dan Tanggung Jawab. Untuk meningkatkan peluang pembelajaran yang efektif, organisasi harus mempertahankan peluang bagi SDM untuk membuat keputusan dan memulai tindakan, yang dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi mereka untuk berinovasi, berinisiatif, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, serta memberi mereka kepercayaan untuk melaksanakan ide-ide tersebut. Selain itu, organisasi juga perlu meningkatkan otonomi dan tanggung

jawab yang telah ada, karena elemen ini memberikan kebebasan bagi individu untuk mengelola proses pembelajaran mereka secara mandiri.

2. meningkatkan keterampilan SDM melalui program pelatihan yang berbasis pengalaman

Indikator variabel *professional competence* dengan nilai loading faktor tertinggi adalah Keterampilan (*skill*), sedangkan indikator dengan nilai loading faktor terendah adalah pengetahuan (*knowledge*). Meskipun pengetahuan tetap penting, keterampilan memiliki peran yang lebih besar dalam membangun *professional competence*. Pengetahuan (*knowledge*) telah berjalan dengan baik di dalam organisasi namun masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan sekaligus mempertahankan keterampilan yang sudah berjalan dengan sangat baik. Upaya ini dapat dilakukan melalui program pelatihan yang berbasis pengalaman dengan tetap memastikan pembaruan materi pelatihan yang lebih praktis dan sesuai dengan kebutuhan keterampilan yang diperlukan.

5.4. Limitasi Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Penelitian ini terbatas pada analisis hubungan antara *Opportunity to learn*, Kompetensi profesional, dan Kinerja SDM dalam konteks organisasi tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke semua jenis organisasi atau sektor industri yang berbeda.
2. Penelitian ini melibatkan sejumlah responden yang merupakan bagian dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A

Semarang. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh mungkin mencerminkan pandangan atau pengalaman spesifik dari kelompok tersebut dan mungkin tidak mewakili pandangan atau pengalaman karyawan dari organisasi lain.

3. Pengumpulan data yang mengandalkan persepsi individu mungkin terpengaruh oleh bias responden, seperti keinginan untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan harapan atau persepsi pribadi yang subyektif.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang dapat memperluas cakupan konteks organisasi dengan melibatkan berbagai jenis organisasi dari sektor industri yang berbeda, seperti manufaktur, jasa, atau teknologi.
2. Melibatkan sampel responden yang lebih luas dan beragam dari berbagai wilayah atau organisasi dengan karakteristik yang berbeda akan memberikan gambaran yang lebih representatif tentang hubungan antara *Opportunity to learn*, Kompetensi profesional, dan Kinerja SDM.
3. Menggunakan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme yang mendasari hubungan antar variabel.
4. Menggunakan metode pengukuran tambahan, seperti observasi langsung atau data kinerja objektif, untuk memvalidasi temuan untuk mengurangi bias.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghoffar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Islamic Akademika : Jurnal Pendidikan & Keislaman*, 7(1).
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Arafat, Y., & Fitria, H. (2020). Pengaruh Supervisi Akademik dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kecamatan Tanjung Raja. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, Dan Sains*, 9(1).
- Argyris, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. *Public Administration Review*, 33(3), 253. <https://doi.org/10.2307/974803>
- Aribowo, Su'ad, & Madjdi Achmad Hilal. (2020). REPENGARUH SUPERVISI AKADEMIK DAN PELATIHAN PENELITIAN TINDAKAN KELAS TERHADAP KOMPETENSI PROFESIONAL GURU SEKOLAH DASAR SE-KECAMATAN UNDAAN KABUPATEN KUDUS. *REFLEKSI EDUKATIKA : Jurnal Ilmiah Kependidikan* , 10(10), 216–222.
- Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era SMART ASN. *TheJournalish: Social and Government*. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/312>
- Basori Alwi, I., Machali Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya, I., & Machali UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, I. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 6(2).
- Beqiri, T., & Mazreku, I. (2020). Lifelong learning, training and development employee's perspective. *Journal of Educational and Social Research*, 10(2), 94–102. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0029>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Budiarti, M. (2020). *Nurturing the 4Cs Skills: Learning Opportunities from Global Project-based Learning*. February. <https://nova.newcastle.edu.au/vital/access/services/Download/uon:37397/ATTACHMENT01>
- Dahlin, K. B., Chuang, Y. T., & Roulet, T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252–277. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>
- Elia, F. D. (2019). *Training and performance in the transition period*. 14(January), 25–26. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc2.15>

- Erman, H. (2020). Pentingnya Pelatihan Bagi Aparatur untuk Meningkatkan Kompetensi PNS. *Sumbarprov.Go.Id*.
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. www.ijstr.org
- Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106672>
- Hanum, N., Munandar, J. M., & Purwono, J. (2020). THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 252–260. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.05>
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1031–1038. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.933>
- Illeris, K., & Cheryl Ryan. (2020). Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words. *Australian Journal of Adult Learning*, 60(1), 138.
- Indah, O. :, Utami, H., Hasanah, A., Tarbiyah, F., Keguruan, I., Sunan, U., & Yogyakarta, K. (2018). KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DALAM PENERAPAN PEMBELAJARAN TEMATIK DI SD NEGERI MAGUWO HARJO 1 YOGYAKARTA. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 50(50), 121–139.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Karyono, Indradewa, R., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). The Work Motivation Effect , Training , and Competence on the Employee Performance Over Kemayoran Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164. <http://ijpsat.ijshjournals.org>
- Kumar, S., Chen, J., Del, M., & El-kassar, A. (2019). Technological Forecasting & Social Change Environmental ethics , environmental performance , and competitive advantage : Role of environmental training. *Technological*

- Forecasting & Social Change*, 146(May 2018), 203–211.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>
- Lundkvist, A. H., & Gustavsson, M. (2018a). Learning conditions for continuous improvement in a public service organization. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 578–591. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0049>
- Lundkvist, A. H., & Gustavsson, M. (2018b). Learning conditions for continuous improvement in a public service organization Learning Conditions for Continuous Improvement in a Public Service. *Journal of Workplace Learning*, 3(49). <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018>
- Marzuki, Nasir, & Idris, S. (2020). THE EFFECT OF ORGANIZATION LEARNING, ROLE CONFLICT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : STUDY IN DJP ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 111–119. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3143>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work and Stress*, 13(1), 20–31. <https://doi.org/10.1080/026783799296165>
- Montenegro, M., José, R., & Cerero, F. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review José María Fernández Batanero. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Muxammad, N., & Usibjonovich, Y. (2022). FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF FUTURE PROGRAMMERS THROUGH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. *INTERNATIONAL BULLETIN OF APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 3(9), 137–143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8357813>
- Nabela Selvi, Fitria Happy, N. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan*, 2(1), 12–16.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>

- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>
- Panari, C., Guglielmi, D., Simbula, S., & Depolo, M. (2010). Can an opportunity to learn at work reduce stress?: A revisitation of the job demand-control model. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 166–179. <https://doi.org/10.1108/13665621011028611>
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pns Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa). *Jurnal EMBA*, 4(2), 838–848.
- Pramudhita, P. (2022). Assessment Center dalam Manajemen Talenta ASN-Sebuah Eksplorasi Pengembangan. *Civil Service*, 16(2).
- Prawira, Y. A., & Rachmawati, R. (2022). Peningkatan Kompetensi Profesional Guru melalui Pelatihan Jarak Jauh dengan Pendekatan Heutagogi dalam masa Pandemi Covid-19. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(3), 4170–4179. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2699>
- Putra, R., & Wulandari, E. (2019). THE EFFECT OF MOTIVATION, TRAINING, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON WORK SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TEACHERS AT SMK NEGERI PEKANBARU. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 328–343. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Risdiantoro, R. (2021). PENGARUH PELATIHAN GURU TERHADAP KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SE-KOTA BATU. *KHidmatuna Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 144–157.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Saifullah. (2020). DETERMINASI MOTIVASI DAN KINERJA GURU TERHADAP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU (STUDI KASUS DI SMAN NEGERI 1 KOTA BIMA) LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA. *JMPIS Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 600–621. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>

- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF*. 2(2). <https://ejournal.stainupwr.ac.id/>
- Sari, N. (2019). *The Effect Of Training And Utilization Of SIPKD On Competency And Its Impact On The Quality Of Financial Statements In Dharmasraya Regency SKPD*. 7(7), 112–121.
- Scarf, P., Shrahili, M., Alotaibi, N., Jobson, S., & Passfield, L. (2019). *Modelling the effect of training on performance in road cycling: estimation of the Banister model parameters using field data*. 1–14.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Sloan, J. J., & Paoline, E. A. (2021). “They Need More Training!” A National Level Analysis of Police Academy Basic Training Priorities. *Police Quarterly*, 24(4), 486–518. <https://doi.org/10.1177/10986111211013311>
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317. <https://doi.org/10.2307/2392457>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Srikaningsih, A., & Setyadi, D. (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 7, Issue 17). Online. www.iiste.org
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Tarmini, W., Safi'i, I., Witdianti, Y., & Larassaty, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI WEBINAR EVALUASI HASIL BELAJAR BAGI GURU-GURU MTs. AL-MA'ARIF 1 AIMAS. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 16(1), 53–62.
- Truong, H. M. (2016). Integrating learning styles and adaptive e-learning system: Current developments, problems and opportunities. *Computers in Human Behavior*, 55, 1185–1193. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.014>