

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KOMPETENSI SDM BERBASIS ORIENTASI BELAJAR

Thesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :
Muh. Misbahudin
NIM 20402400423

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

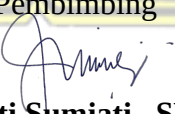
LEMBAR PERSETUJUAN
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
KOMPETENSI SDM BERBASIS ORIENTASI
BELAJAR

Disusun oleh :
Muh. Misbahudin
NIM 20402400423

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

Thesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 11 Agustus 2025

Pembimbing

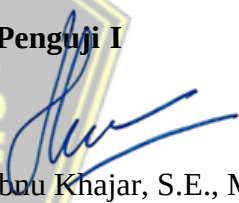
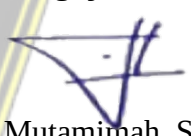

Dr. Hj. Siti Sumiati., SE.,MSi
NIK. 210499047

LEMBAR PENGUJIAN
PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
KOMPETENSI SDM BERBASIS ORIENTASI
BELAJAR

Disusun oleh :
Muh. Misbahudin
NIM 20402400423

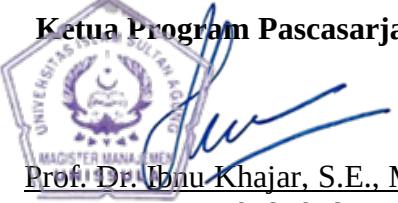
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 21 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

 Pembimbing Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi NIK. 210492029	 Penguji I Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si NIK. 210491028
	 Penguji II Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si NIK. 210491026

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

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muh. Misbahudin
NIM : 20402400423
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

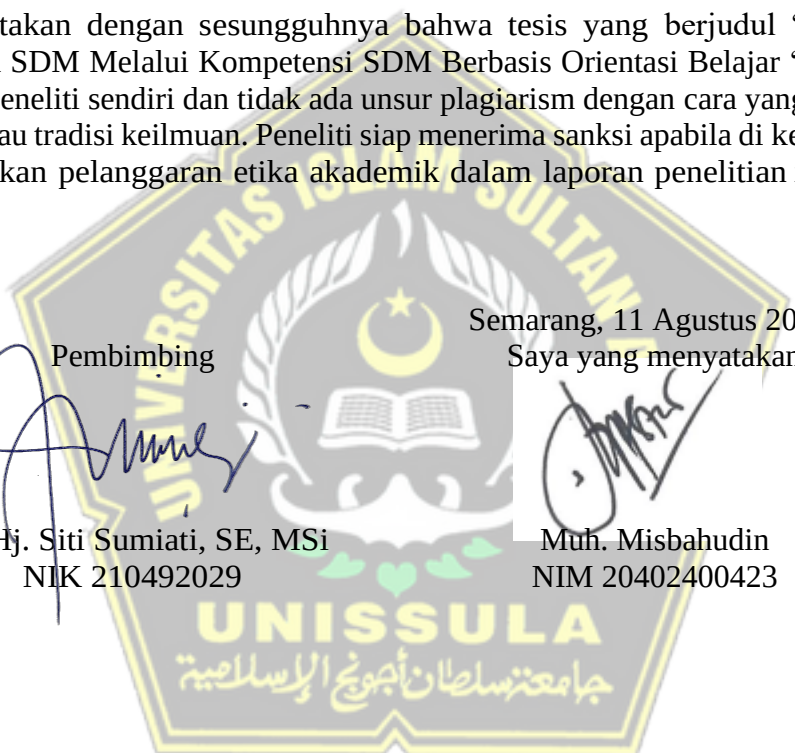
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar “, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 11 Agustus 2025
Saya yang menyatakan,

Pembimbing

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK 210492029

Muh. Misbahudin
NIM 20402400423



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muh. Misbahudin
NIM : 20402400423
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Peningkatan Kinerja SDM melalui Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar** dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, 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 adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 11 Agustus 2025
Yang menyatakan



Muh. Misbahudin
NIM 20402400423

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan orientasi belajar terhadap kinerja SDM di Kantor KPP Madya Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang, yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, yang dirancang berdasarkan indikator masing-masing variabel. Variabel yang diteliti meliputi kinerja SDM sebagai variabel dependen, serta kompetensi SDM dan orientasi belajar sebagai variabel independen. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dalam pemodelan persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, serta terhadap orientasi belajar. Selain itu, orientasi belajar juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi dan penguatan budaya belajar dalam mendorong kinerja pegawai yang lebih optimal.

Kata Kunci : kompetensi SDM; orientasi belajar; kinerja SDM.

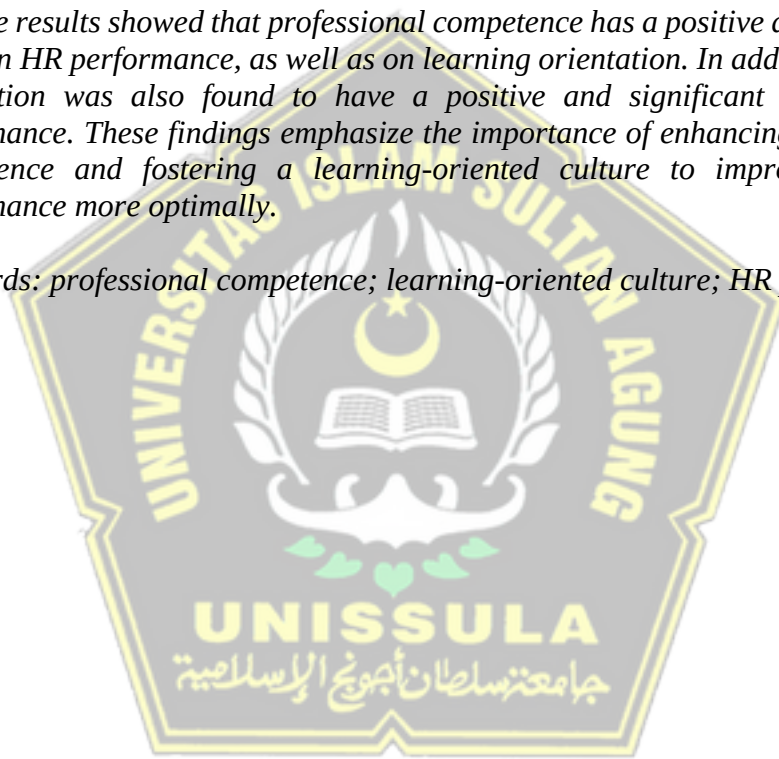


ABSTRACT

This study aims to examine the influence of professional competence and learning orientation on the performance of human resources (HR) at the KPP Madya Semarang Office. The population in this study consists of all employees of KPP Madya Semarang, who also served as the sample using a census technique. Primary data were collected through a questionnaire using a Likert scale from 1 to 5, designed based on indicators of each variable. The variables studied include HR performance as the dependent variable, and professional competence and learning orientation as independent variables. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) approach within a structural equation modeling framework.

The results showed that professional competence has a positive and significant effect on HR performance, as well as on learning orientation. In addition, learning orientation was also found to have a positive and significant effect on HR performance. These findings emphasize the importance of enhancing professional competence and fostering a learning-oriented culture to improve employee performance more optimally.

Keywords: professional competence; learning-oriented culture; HR performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.

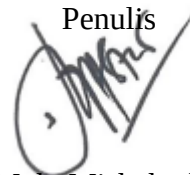
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai KPP Madya Semarang atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Ibunda tercinta, PR Nuraini, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
8. Istri tercinta, Eldha Yustina Ningtyas, S.Pd., serta anak-anak tersayang, Arfan, Aqeel, dan Aqeela, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 11 Agustus 2025

Penulis



Muh. Misbahudin
NIM 20402400423

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja SDM.....	8
2.2. Kompetensi SDM.....	9
2.3. Orientasi Belajar.....	10
2.4. Hubungan antar variabel.....	12
2.5. Model Empirik Penelitian.....	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Populasi dan Sampel.....	17
3.3. Sumber Data dan Jenis Data.....	18
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	18
3.5. Variabel dan Indikator.....	19
3.6. Teknik Analisis Data.....	20

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	26
4.1. Deskripsi Responden.....	26
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	30
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	32
4.4. Pengujian Goodness of Fit	41
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
4.6. Pembahasan.....	48
BAB V PENUTUP.....	48
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	54
5.2. Implikasi Teoritis	55
5.3. Implikasi Praktis	56
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	57
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	58
DAFTAR PUSTAKA	59
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian.....	64
Lampiran 2. Deskripsi Responden	67
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian	69
Lampiran 4. Full Model PLS	70
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	71
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	73
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Reformasi perpajakan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mempersyaratkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan memiliki orientasi belajar yang tinggi agar dapat beradaptasi dengan perubahan sistem dan kebijakan yang terus berkembang. Digitalisasi layanan perpajakan, seperti implementasi *Coretax* dalam Proyek Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP), menuntut pegawai untuk memahami dan menguasai teknologi yang semakin kompleks.

Pengukuran kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan serta Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-17/MK.1/2022 yang memberikan panduan pelaksanaannya. Evaluasi kinerja pegawai mencakup penilaian terhadap hasil kerja dan perilaku kerja, yang kemudian menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Perhitungan Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dilakukan dengan batas capaian maksimal 120% dan batas minimal 0.

Dalam empat tahun terakhir, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang, sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak, telah dicatat dan disajikan dalam tabel berikut untuk memberikan gambaran mengenai tren dan pencapaian kinerja organisasi dalam periode tersebut.

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang
Tahun 2021-2024

Keterangan	Target	Indeks Capaian Maksimal	Indeks Capaian
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2021	100%	120%	103.51%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2022	100%	120%	106.70%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2023	100%	120%	108.72%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2024	100%	120%	110.32%

Sumber : KPP Madya Semarang, 2025

Tabel 1.2 menyajikan data Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang selama periode tahun 2021 hingga 2024. Dari data tersebut, terlihat bahwa target NKO yang ditetapkan adalah 100%, dengan indeks capaian maksimal sebesar 120%. Namun, capaian NKO aktual selama periode tersebut masih berada di bawah indeks capaian maksimal, meskipun menunjukkan tren peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2021, indeks capaian NKO adalah 103,51%, kemudian meningkat menjadi 106,70% pada tahun 2022, 108,72% pada tahun 2023, dan mencapai 110,32% pada tahun 2024.

Peningkatan capaian NKO dari tahun ke tahun mengindikasikan adanya perbaikan dalam kinerja organisasi. Namun, capaian yang masih di bawah 120% menunjukkan bahwa masih terdapat potensi untuk meningkatkan kinerja secara lebih optimal. Untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal, diperlukan upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan membangun komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi. Dengan peningkatan kompetensi dan komitmen yang optimal, diharapkan NKO KPP

Madya Semarang dapat mencapai atau bahkan melampaui indeks capaian maksimal yang telah ditetapkan.

Meneliti kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) menjadi penting karena peran strategis SDM dalam mendukung efektivitas pelayanan perpajakan. KPP sebagai ujung tombak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) bertanggung jawab atas administrasi perpajakan, kepatuhan wajib pajak, serta optimalisasi penerimaan negara. Kinerja SDM yang baik akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan, efisiensi proses kerja, serta kepuasan wajib pajak, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian target penerimaan pajak.

Data perkembangan kinerja SDM di KPP dapat dilihat melalui beberapa indikator, seperti produktivitas kerja pegawai, efektivitas penyelesaian tugas administrasi perpajakan, tingkat kepuasan wajib pajak terhadap layanan, serta pencapaian target penerimaan pajak. Selain itu, faktor-faktor seperti kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan penggunaan teknologi dalam mendukung pekerjaan juga dapat menjadi aspek yang memengaruhi kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM di KPP serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam mendukung reformasi perpajakan di Indonesia.

Selain itu, kompetensi SDM yang tinggi juga diperlukan dalam memberikan pelayanan publik yang profesional, memastikan kepatuhan wajib pajak, serta meningkatkan efektivitas pengawasan dan penegakan aturan perpajakan. Dengan kemampuan analisis data yang baik, pegawai dapat mendeteksi potensi

ketidakpatuhan serta menjalankan proses audit dan pemeriksaan dengan lebih efisien. Reformasi ini juga mendorong peningkatan transparansi dan akuntabilitas, di mana pegawai dituntut untuk bekerja secara profesional dan memahami prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Tuntutan terhadap profesionalisme pegawai semakin meningkat seiring dengan perkembangan regulasi perpajakan, digitalisasi layanan, serta ekspektasi wajib pajak terhadap transparansi dan akurasi pelayanan (Aprilia & Rani, 2020). Oleh karena itu, upaya peningkatan kompetensi SDM menjadi agenda penting bagi organisasi guna memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kapasitas yang memadai dalam menjalankan tugasnya.

Kompetensi SDM memegang peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi, karena mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan etika kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif (Mulang, 2021). Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu bekerja dengan efisien, mengambil keputusan yang tepat, serta beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di lingkungan kerja (Salman et al., 2020). Selain itu, kompetensi ini mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan memastikan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Ivaldi et al., 2022). Dengan SDM yang profesional, organisasi dapat lebih mudah mencapai visi dan misinya, meningkatkan daya saing, serta membangun reputasi yang kuat di industri (Galleli & Hourneaux Junior, 2019). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan, mentoring, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi strategi penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

Selain kompetensi SDM, kualitas pengetahuan juga memiliki kontribusi yang tidak sedikit dalam meningkatkan kinerja (Han et al., 2018). Kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam mendorong kinerja yang optimal di suatu organisasi (Kurniawan et al., 2020). Pengetahuan yang mendalam dan relevan memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien, mengambil keputusan yang tepat, serta menyelesaikan tugas dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi (Corral de Zubielqui et al., 2019a).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kompetensi terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk dianalisis. Diantaranya adalah Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat kompetensi profesional sumber daya manusia tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan (Kotamena et al., 2021). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa secara parsial, variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nyoman et al., 2023). Akan tetapi penelitian (Mulang, 2021) menyatakan sebaliknya bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini dikuatkan oleh (Hartati, 2020) bahwasannya kompetensi meningkat akan menyebabkan kenaikan tingkat produktivitas kerja. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan masih adanya celah yang menarik untuk diteliti. Sehingga dalam penelitian ini orientasi belajar diajukan sebagai variabel intervening yang dapat menjembatani gap tersebut.

Orientasi belajar merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi (Alerasoul et al., 2022a). Individu dengan orientasi belajar yang tinggi cenderung memiliki kemauan untuk

terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka (Broekema et al., 2019; Ro et al., 2021). Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, inovasi, dan adaptabilitas dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang dinamis. orientasi belajar bukan hanya sekadar faktor individu, tetapi juga elemen strategis dalam membangun SDM yang berkinerja tinggi (Šlogar, 2022). Organisasi yang mendukung budaya belajar melalui pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi akan lebih mampu menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan (Wahyuni & Giantari, 2019).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*reserach gap*), Future riset tentang Kompetensi SDM serta fenomena saat ini di lingkungan kerja, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan kinerja Sumber Daya manusia berbasis kompetensi SDM dan Orientasi Belajar. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi SDM mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia?
2. Apakah kompetensi SDM mampu meningkatkan Orientasi Belajar?
3. Apakah Orientasi Belajar mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi SDM terhadap Orientasi Belajar.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh Orientasi Belajar terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa upaya pengembangan peningkatan kinerja SDM melalui kompetensi sumber daya manusia dan orientasi belajar.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi KPP Madya Semarang dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja melalui kompetensi sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja pada dasarnya merujuk pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, 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.

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 karyawan, menurut Dessler, adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari mereka, dengan prestasi yang diharapkan sebagai standar acuan.

Sehingga disimpulkan kinerja SDM dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja melibatkan Kualitas pekerjaan, Kuantitas hasil, Ketepatan waktu, Tanggung jawab dalam pekerjaan, Presensi atau kehadiran, Efektivitas dan Kemandirian (Metris et al., 2024).

2.2. Kompetensi SDM

Kompetensi SDM merujuk pada kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan individu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh organisasi (Muxammad & Usibjonovich, 2022). Kompetensi SDM 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, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi. Hämäläinen et al (2021) menekankan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik yang mendasari perilaku dan kinerja unggul di tempat kerja.

Kompetensi mencakup lima karakteristik utama: pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif (Hämäläinen et al., 2021). Dalam Islam, kompetensi diindikasikan oleh disiplin tinggi seseorang dalam menguasai dan melaksanakan pekerjaan, dengan indikator pengetahuan, keterampilan, dan disiplin. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM adalah kemampuan dan keterampilan individu

dalam bidang kerjanya yang berkontribusi pada pelaksanaan kinerja efektif dan unggul sesuai dengan standar kompetensi organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi SDM adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika kerja yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, sesuai dengan standar profesi yang berlaku, serta mampu beradaptasi dengan perkembangan dan tuntutan di lingkungan kerja. Indikator kompetensi SDM adalah meliputi penguasaan materi, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan bekerja sistematis (Kane & Michael T, 1992).

2.3. Orientasi Belajar

Orientasi belajar telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan penekanan yang berbeda, tetapi secara umum merujuk pada sikap dan motivasi individu dalam memperoleh serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan (Wahyuni & Giantari, 2019). Menurut (Alerasoul et al., 2022b) orientasi belajar adalah kecenderungan individu untuk mengembangkan kompetensi melalui usaha dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Broekema et al (2019) menambahkan bahwa orientasi belajar berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mencapai keberhasilan akademik atau profesional melalui proses belajar. (Ro et al., 2021) mendefinisikan orientasi belajar sebagai kombinasi dari tujuan, nilai, dan strategi yang digunakan individu dalam memahami serta menguasai suatu

bidang keahlian. Sementara itu, (Kosgei et al., 2015) menguraikan bahwa orientasi belajar melibatkan motivasi intrinsik untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam, berbeda dengan orientasi berprestasi yang lebih berfokus pada hasil akhir.

Šlogar (2022) berpendapat bahwa orientasi belajar mencerminkan keinginan individu untuk terus meningkatkan pengetahuan melalui eksplorasi dan refleksi kritis. Selain itu, (Sheng & Chien, 2016) menekankan bahwa orientasi belajar berkaitan erat dengan gaya belajar individu, di mana seseorang cenderung menyerap dan menerapkan informasi dengan cara yang berbeda sesuai dengan preferensi dan pengalaman sebelumnya. Dengan demikian, orientasi belajar bukan hanya sekadar proses akademik, tetapi juga bagian dari pengembangan diri yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja dalam berbagai bidang.

Orientasi belajar disimpulkan sebagai kecenderungan individu untuk secara aktif mencari, mengembangkan, dan menguasai pengetahuan serta keterampilan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan kinerja. Indikator pembelajaran organisasi (LO) pada individu adalah (Sujan et al., 1994) :

1. *Commitment to learning*. Komitmen terhadap pembelajaran mencerminkan dedikasi individu dalam memperoleh dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan, yang berperan penting dalam pertumbuhan pribadi dan profesional.

2. *Open-mindedness*. Keterbukaan berpikir menggambarkan kesediaan seseorang untuk menerima ide-ide baru, perspektif berbeda, dan pengalaman baru yang dapat memperkaya wawasan serta meningkatkan kemampuan adaptasi.
3. *Shared vision*. Visi yang dibagikan menunjukkan sejauh mana individu memiliki pemahaman dan tujuan yang selaras dengan visi organisasi, sehingga dapat bekerja secara sinergis menuju pencapaian bersama.
4. *Knowledge exchange*. Pertukaran pengetahuan mencerminkan sejauh mana seseorang berbagi informasi, pengalaman, dan wawasan dengan rekan kerja, yang dapat mempercepat inovasi dan meningkatkan efektivitas kerja tim.
5. *Ability to unlearn*. Kemampuan untuk melepaskan pengetahuan lama menekankan pentingnya fleksibilitas dalam meninggalkan pola pikir atau cara kerja yang sudah tidak relevan, sehingga individu dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
6. *Experimentation*. Eksperimen terhadap ide-ide baru menunjukkan sejauh mana seseorang bersedia mencoba metode, strategi, atau pendekatan baru untuk menemukan solusi yang lebih efektif dan efisien.

2.4. Hubungan antar variabel

2.4.1. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hasil penelitian Kristiawan et al (2020) menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja,

menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi profesionalisme 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 Srikaningsih & 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). Penelitian lain juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Nguyen et al., 2020).

Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik kinerja SDM

2.4.2. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Orientasi Belajar.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi terhadap orientasi belajar, menunjukkan bahwa individu dengan tingkat

kompetensi yang tinggi cenderung memiliki dorongan lebih besar untuk terus belajar dan mengembangkan diri (Osagie et al., 2018). Penelitian oleh (Mulang, 2021) menemukan bahwa profesional yang memiliki pemahaman mendalam tentang bidangnya lebih terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan, karena mereka menyadari pentingnya peningkatan keterampilan untuk tetap kompetitif.

Selain itu, studi yang dilakukan oleh (Fernández-Batanero et al., 2022) mengungkapkan bahwa individu dengan kompetensi yang baik lebih cenderung mengadopsi strategi belajar aktif, seperti refleksi diri dan eksplorasi konsep baru, yang memperkuat orientasi belajarnya. Sementara itu, penelitian (Alerasoul et al., 2022) menunjukkan bahwa kompetensi yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan motivasi intrinsik untuk belajar, yang mendorong seseorang untuk lebih proaktif dalam mencari informasi, mengikuti pelatihan, serta mengembangkan keterampilan baru.

Dengan demikian, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi berperan signifikan dalam mendorong orientasi belajar. Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik orientasi belajar

2.4.3. Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, di mana individu yang memiliki

dorongan kuat untuk belajar cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Motsepe, 2019). Penelitian oleh (Chienwattanasook & Jermisittiparsert, 2019) menegaskan bahwa individu dengan orientasi belajar yang tinggi lebih mampu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja.

(Kim 2018) juga menemukan bahwa orientasi belajar mendorong individu untuk menggunakan strategi pembelajaran yang lebih efektif, seperti refleksi dan pemecahan masalah, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Sementara itu, (Ekhsan et al., 2020) menyoroti bahwa orientasi belajar berperan penting dalam meningkatkan adaptabilitas dan inovasi di tempat kerja, memungkinkan SDM untuk lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan baru. Dengan demikian, berbagai penelitian mendukung bahwa orientasi belajar yang tinggi tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

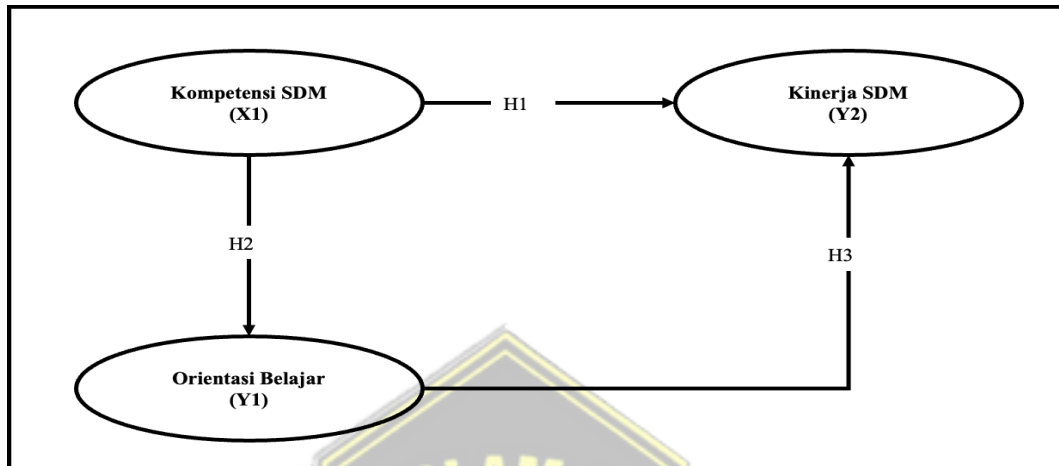
Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik orientasi belajar akan semakin baik kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka bahwa model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 :

Gambar 2 1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory*). Menurut (Widodo, 2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. Dalam hal ini menguji pengaruh tuntutan tugas, kelelahan kerja, modal psikologis dan dukungan supervisi. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan data yang menjadi perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data, jika seorang manusia memberikan data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama banyaknya manusia. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM di Kantor KPP Madya Semarang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik

sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah seluruh SDM pada Kantor KPP Madya Semarang sejumlah 100 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

3.3. Sumber Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data primer merupakan data yang di ambil langsung dari sumber data yang dikumpulkan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer berupa kuisisioner dengan wajib pajak orang pribadi yang ada di wilayah kerja KPP Madya Semarang. Kuesioner berisi daftar pertanyaan sesuai indikator yang diterapkan dan sesuai variabel dalam penelitian yaitu kinerja SDM, variabel independen yaitu Kompetensi SDM dan Orientasi belajar.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada wajib pajak yang menjadi responden. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui dua metode yaitu menyebarkan langsung dan secara online melalui *Google Form*. Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi berupa catatan-catatan, buku, surat kabar, majalah, lain sebagainya yang sesuai dengan variabel yang diteliti yaitu kinerja SDM, variabel independen yaitu Kompetensi SDM dan Orientasi belajar

Dalam mengisi kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan skala interval. Lima skala likert adalah sebagai berikut :

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

3.5. Variabel dan Indikator

Dalam menguji penelitian ini, variabel yang digunakan adalah variabel dependen yaitu kinerja SDM, variabel independen yaitu Kompetensi SDM dan Orientasi belajar. Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 3.1

Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1	Kompetensi SDM kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika kerja yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, sesuai dengan standar profesi yang berlaku, serta mampu beradaptasi dengan perkembangan dan tuntutan di lingkungan kerja.	1) penguasaan materi, 2) kemampuan berkomunikasi, 3) kemampuan bekerja sistematis.	(Kane & Michael T, 1992)
2	Orientasi belajar kecenderungan individu untuk secara aktif mencari, mengembangkan, dan menguasai pengetahuan serta keterampilan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan kinerja.	1) <i>Commitment to learning</i> , 2) <i>Open-mindedness</i> 3) <i>Shared vision</i> 4) <i>Knowledge exchange</i> 5) <i>Experimentation</i> :	(Sujan et al., 1994)
3	Kinerja SDM hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1) Kualitas pekerjaan, 2) Kuantitas hasil, 3) Ketepatan waktu, 4) Tanggung jawab dalam pekerjaan,	(Metris et al., 2024).

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* 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:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model* ,yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

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 *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi 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 (*path coefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu 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 lewat prosedur *bootstrapping*.

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *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.
2. *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.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *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.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable 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 :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ 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.

3.6.3. 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

H_0 : tidak ada pengaruh signifikan dari variabel

$\beta_1 =$ bebas terhadap variabel terikat

0,

H_a : ada pengaruh signifikan dari variabel bebas

$\beta_1 \neq$ terhadap variabel terikat

0,

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$Df = (n - k)$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$Df = (n - k)$

$= (68 - 4)$

$= 64$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3). Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya

dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh pegawai di Kantor KPP Madya Dua Semarang sebanyak 100 pegawai. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai pada tanggal 21 - 25 Maret 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 100 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	67	67.0
Wanita	33	33.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria dengan jumlah 67 responden (67,0%), sedangkan responden wanita berjumlah 33 orang (33,0%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai masih didominasi oleh laki-laki. Perbedaan ini karena kebijakan rekrutmen di

masa lalu yang memprioritaskan jenis pekerjaan yang membutuhkan mobilitas tinggi.

2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	18	18.0
31 - 40 tahun	39	39.0
41 - 50 tahun	30	30.0
51 - 60 tahun	13	13.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 31-40 tahun dengan total 39 responden (39,3%). Kelompok usia ini umumnya berada pada fase puncak produktivitas kerja. Pegawai dalam rentang usia ini sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup, namun masih sangat aktif dan fleksibel terhadap perubahan serta perkembangan teknologi dan sistem kerja. Untuk kelompok usia 20-30 tahun terdapat 18 responden (18,0%), usia 41 -50 tahun sebanyak 30 responden (30,0%) dan usia 51 – 60 sebanyak 13 responden (13,0%).

3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	16	16.0
Sarjana S1	59	59.0
Pascasarjana S2	25	25.0
Total	100	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir sarjana (S1) terdapat sebanyak 59 responden (59,0%). Responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 16 responden (16,0%), dan yang memiliki gelar Pascasarjana S2 sebanyak 25 responden (25,0%). Informasi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Hal ini menandakan bahwa banyak pegawai memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas sesuai dengan keahlian mereka.

4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	2	2.0
6 - 10 tahun	15	15.0
11 - 15 tahun	25	25.0
> 15 tahun	58	58.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas responden yang telah bekerja selama di atas 15 tahun berjumlah 58 orang (58, 0%). Responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 2 orang (2,0%), masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 15 orang (15,0%). sedangkan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 25 orang (25,0%). Banyaknya pegawai berada pada masa kerja di atas 15 tahun menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap puncak karier. Dengan tingkat pengalaman yang memadai untuk memahami sistem kerja dan kebijakan internal, serta berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

5. Bidang Kerja/Seksi

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.5
Data Karakteristik Responden Menurut Bidang Kerja/Seksi

Bidang Kerja	Frekuensi	Persentase
Pelayanan	37	37%
Pengawasan	27	27%
Pemeriksaan	22	22%
Sub Bagian Umum	14	14%
Total	100	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai di Kantor KPP Madya Dua Semarang bertugas di bidang pelayanan, yang mencakup 37% dari total pegawai. Bidang ini menjadi garda terdepan dalam memberikan layanan perpajakan kepada wajib pajak. Selanjutnya, pengawasan menjadi bidang kerja kedua terbanyak dengan persentase 27%, berfokus pada pengawasan kepatuhan wajib pajak. Di posisi ketiga, pemeriksaan diisi oleh 22% pegawai yang bertugas melakukan audit atau pemeriksaan fiskal. Sementara itu, sub bagian umum, yang

mencakup fungsi administrasi dan penunjang operasional, melibatkan 14% dari keseluruhan pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, paling banyak pegawai bagian pelayanan. Divisi Pelayanan berperan langsung dalam memberikan layanan kepada Wajib Pajak, baik terkait administrasi, konsultasi, maupun permintaan informasi. Karena sifat tugasnya yang berorientasi langsung ke publik, maka diperlukan sumber daya manusia yang lebih banyak agar pelayanan dapat diberikan secara cepat, efektif, dan merata

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kompetensi SDM	3.86	
	a. Penguasaan materi	3.87	0.70
	b. Kemampuan berkomunikasi	3.90	0.66
	c. Kemampuan bekerja sistematis	3.82	0.79
2	Orientasi belajar	3.77	
	a. <i>Commitment to learning</i>	3.85	0.84
	b. <i>Open-mindedness</i>	3.80	0.97
	c. <i>Shared vision</i>	3.70	0.89
	d. <i>Knowledge exchange</i>	3.67	0.90
	e. <i>Experimentation</i>	3.85	0.86
3	Kinerja SDM	3.87	
	a. Kualitas pekerjaan	3.82	0.72
	b. Kuantitas hasil	3.85	0.71
	c. Ketepatan waktu	3.83	0.67
	d. Tanggung jawab dalam pekerjaan	3.98	0.62

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kompetensi SDM secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Kompetensi SDM yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kemampuan berkomunikasi (3,90) dan terendah pada indikator Kemampuan bekerja sistematis (3,82).

Pada variabel Orientasi belajar secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,77 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Orientasi belajar yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Orientasi belajar didapatkan dua indikator dengan nilai mean tertinggi (3,85) yaitu indikator *Commitment to learning* dan *Experimentation*, sementara untuk indikator dengan nilai mean terendah adalah pada indikator *Knowledge exchange* (3,67).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Tanggung jawab dalam pekerjaan (3,98) dan terendah pada indikator Kualitas pekerjaan (3,82).

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 diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen 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..

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. Hasil Uji Validitas Konvergen Kompetensi SDM (X1)

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

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompetensi SDM (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X11	Penguasaan materi	0.929	Valid
X12	Kemampuan berkomunikasi	0.907	Valid
X13	Kemampuan bekerja sistematis	0.753	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kompetensi SDM (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,798 – 0,854. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi SDM (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Penguasaan materi, Kemampuan berkomunikasi, dan Kemampuan bekerja sistematis

2. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Orientasi belajar

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

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Orientasi belajar (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	<i>Commitment to learning</i>	0.859	Valid
Y12	<i>Open-mindedness</i>	0.940	Valid
Y13	<i>Shared vision</i>	0.946	Valid
Y14	<i>Knowledge exchange</i>	0.934	Valid
Y15	<i>Experimentation</i>	0.812	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Orientasi belajar (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,831 – 0,942.

Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Orientasi belajar (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, *Shared vision*, *Knowledge exchange*, dan *Experimentation*

3. Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat 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 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y21	Kualitas pekerjaan	0.932	Valid
Y22	Kuantitas hasil	0.901	Valid
Y23	Ketepatan waktu	0.825	Valid
Y24	Tanggung jawab dalam pekerjaan	0.757	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,751 – 0,867. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas pekerjaan, Kuantitas hasil, Ketepatan waktu, dan Tanggung jawab dalam pekerjaan.

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*

Validitas diskriminan diuji dengan tiga cara, yaitu: 1) melihat kriteria Fornell-Larcker Criterion yang ditentukan oleh akar rata-rata varians yang diekstrak (AVE), 2) menganalisis nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan 3) memeriksa cross loading. Hasil dari pengujian pada setiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Kompetensi SDM	Orientasi Belajar
Kinerja SDM	0.857		
Kompetensi SDM	0.640	0.867	
Orientasi Belajar	0.577	0.507	0.900

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model

yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti 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. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan 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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kompetensi SDM <-> Kinerja SDM	0.748
Orientasi Belajar <-> Kinerja SDM	0.619
Orientasi Belajar <-> Kompetensi SDM	0.572

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 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 validitas diskriminan dengan *cross loading* dilakukan dengan 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 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Kompetensi SDM	Orientasi Belajar
X1_1	0.559	0.929	0.473
X1_2	0.521	0.907	0.454
X1_3	0.578	0.753	0.386
Y1_1	0.444	0.405	0.859
Y1_2	0.576	0.486	0.940
Y1_3	0.570	0.502	0.946
Y1_4	0.543	0.470	0.934
Y1_5	0.440	0.406	0.812
Y2_1	0.932	0.621	0.565
Y2_2	0.901	0.506	0.538
Y2_3	0.825	0.504	0.315
Y2_4	0.757	0.545	0.515

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila 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. 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 realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- 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.
- 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 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.877	0.916	0.734
Kompetensi SDM	0.829	0.900	0.751
Orientasi Belajar	0.940	0.955	0.809

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih

dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian 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.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kompetensi SDM -> Kinerja SDM	1.346
Kompetensi SDM -> Orientasi Belajar	1.000
Orientasi Belajar -> Kinerja SDM	1.346

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya

masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

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 Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. *R-square* (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.495	0.477
Orientasi Belajar	0.257	0.244

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,495. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi SDM dan Orientasi belajar sebesar 49,5%, sedangkan sisanya 50,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Orientasi belajar bernilai 0,257. Artinya Orientasi belajar dapat dipengaruhi oleh Kompetensi SDM sebesar 25,7% dan sisanya 74,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. *Q-Square* (Q^2)

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 diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

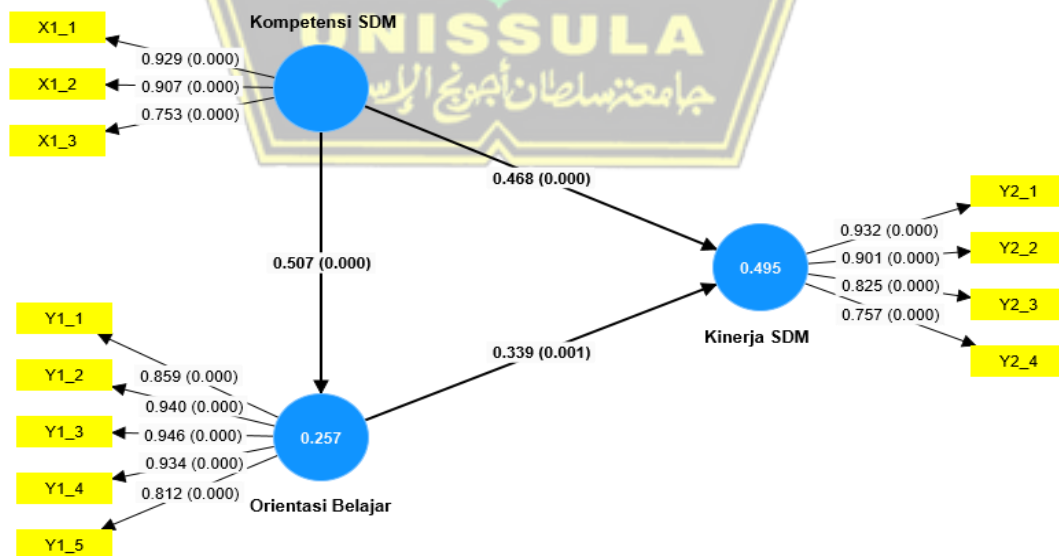
Tabel 4.17
Nilai *Q-Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	240.000	158.843	0.338
Orientasi Belajar	300.000	239.087	0.203

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,338 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Orientasi belajar didapatkan nilai Q square sebesar 0,208. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya 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.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

2.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan 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 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi SDM -> Kinerja SDM	0.468	0.470	0.111	4.199	0.000
Kompetensi SDM -> Orientasi Belajar	0.507	0.507	0.108	4.685	0.000
Orientasi Belajar -> Kinerja SDM	0.339	0.341	0.106	3.215	0.001

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Kinerja SDM yakni 0,468. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi SDM memberi pengaruh positif pada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,199) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kompetensi SDM secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti

semakin baik Kompetensi SDM, maka Kinerja SDM pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik kinerja SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik orientasi belajar

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kompetensi SDM terhadap Orientasi belajar yakni 0.507. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi SDM memberi pengaruh positif kepada Orientasi belajar pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,685) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kompetensi SDM secara positif dan signifikan mempengaruhi Orientasi belajar pegawai. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi SDM, maka Orientasi belajar pegawai cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik orientasi belajar*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Semakin baik orientasi belajar akan semakin baik kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Orientasi belajar terhadap Kinerja SDM yakni 0,339. Hasil itu memberi bukti bahwa Orientasi belajar memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut,

di mana diketahui besarnya t -hitung (3,215) lebih dari t -tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Orientasi belajar secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Orientasi belajar semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu " *Semakin baik orientasi belajar akan semakin baik kinerja SDM*" dapat **diterima**.

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

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik kinerja SDM	4,199	0.000	Diterima
H2	Semakin baik kompetensi SDM akan semakin baik orientasi belajar	4,685	0.000	Diterima
H3	Semakin baik orientasi belajar akan semakin baik kinerja SDM	3,215	0.001	Diterima

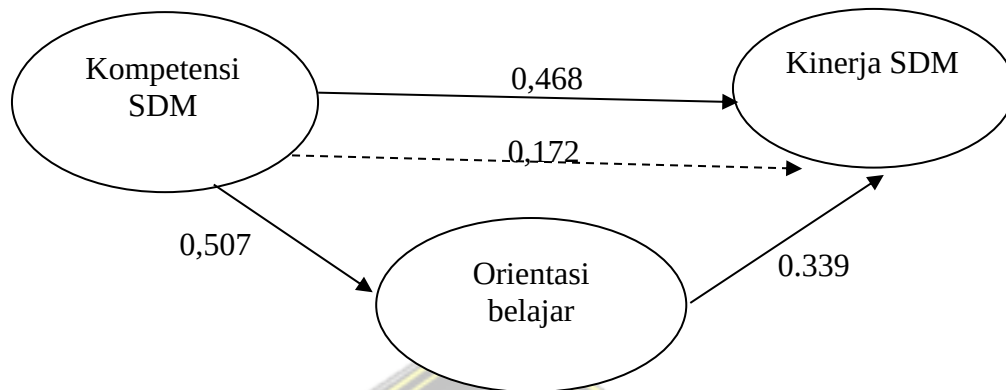
Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

2.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Orientasi belajar

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kompetensi SDM) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Orientasi belajar. Pengaruh tidak langsung Kompetensi SDM

terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Orientasi belajar digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM melalui Orientasi belajar

Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi SDM -> Orientasi Belajar -> Kinerja SDM	0.172	0.172	0.064	2.673	0.008

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi Orientasi belajar dalam kaitan variabel Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,172. Hasil uji *indirect effect* diperoleh nilai t-hitung 2,673 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,008 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Orientasi belajar memediasi pengaruh Kompetensi SDM

terhadap Kinerja SDM. Artinya, Kompetensi SDM pegawai akan berdampak pada peningkatan Orientasi belajar pegawai, selanjutnya Orientasi belajar yang tinggi dalam diri pegawai membuat pegawai lebih semangat dalam bekerja, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM

Kompetensi SDM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi SDM, maka Kinerja SDM pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Hasil ini menunjukkan dukungan pada penelitian Mulang (2021) yang mengkonfirmasi hubungan positif antara kompetensi dan kinerja. Ivaldi et al (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Penguasaan materi, Kemampuan berkomunikasi, dan Kemampuan bekerja sistematis. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas pekerjaan, Kuantitas hasil, Ketepatan waktu, dan Tanggung jawab dalam pekerjaan.

Variabel kompetensi sumber daya manusia menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penguasaan materi, sementara pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada Kualitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang

kuat antara kemampuan individu dalam menguasai materi atau pengetahuan yang relevan dengan bidang tugasnya dan kualitas hasil pekerjaan. Artinya, semakin tinggi tingkat pemahaman dan penguasaan seseorang terhadap materi pekerjaannya, maka semakin besar pula potensi untuk menghasilkan output kinerja yang lebih berkualitas. Hal ini menegaskan pentingnya peningkatan kapasitas pengetahuan teknis dan fungsional bagi pegawai dalam rangka mendorong kualitas kerja secara keseluruhan.

Artinya, peningkatan kompetensi SDM dalam hal kemampuan bekerja secara sistematis menjadi aspek penting yang harus diperhatikan organisasi, karena keterampilan ini berimplikasi langsung terhadap peningkatan rasa tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ketika karyawan mampu menyusun pekerjaan dengan langkah-langkah yang jelas, runtut, dan terencana, maka mereka cenderung lebih disiplin, teliti, serta memiliki komitmen yang lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, upaya pengembangan kompetensi sistematis, misalnya melalui pelatihan manajemen waktu, perencanaan kerja, dan penggunaan metode kerja terstandar, dapat secara signifikan mendorong tumbuhnya tanggung jawab individu terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6.2. Pengaruh kompetensi terhadap Orientasi Belajar

Kompetensi SDM terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi belajar. Hasil ini berarti semakin baik Kompetensi SDM,

maka Orientasi belajar pegawai cenderung semakin meningkat. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi terhadap orientasi belajar, menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki dorongan lebih besar untuk terus belajar dan mengembangkan diri (Osagie et al., 2018).

Kompetensi SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Penguasaan materi, Kemampuan berkomunikasi, dan Kemampuan bekerja sistematis sedangkan Orientasi belajar dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, *Shared vision*, *Knowledge exchange*, dan *Experimentation*.

Variabel Kompetensi SDM menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penguasaan materi, sedangkan pada variabel Orientasi Belajar, indikator *shared vision* menempati posisi tertinggi. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara penguasaan materi dan *shared vision*. Dengan kata lain, ketika pegawai memiliki penguasaan materi yang baik maka mereka cenderung lebih mampu memahami, menerima, dan menyelaraskan diri dengan visi bersama organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat penguasaan materi seseorang, semakin besar kemungkinannya untuk memiliki orientasi belajar yang terarah, yang ditandai dengan keterlibatan dalam visi kolektif. Hal ini penting dalam mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki nilai outer loading paling rendah adalah indikator kemampuan bekerja secara

sistematis. Sementara itu, pada variabel Orientasi Belajar, indikator yang menunjukkan nilai outer loading terendah adalah aspek eksperimentasi (*experimentation*). Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kedua indikator tersebut, di mana peningkatan dalam kemampuan bekerja secara sistematis akan berdampak pada meningkatnya kecenderungan individu untuk melakukan eksperimentasi dalam proses belajar.

Artinya, ketika seseorang mampu menyusun langkah kerja secara runtut dan terorganisir, maka ia cenderung lebih siap dan percaya diri untuk mencoba hal-hal baru, bereksperimen dengan pendekatan yang berbeda, serta berinovasi dalam menyelesaikan tugas atau mengembangkan pengetahuan. Dengan demikian, kemampuan berpikir dan bertindak secara sistematis tidak hanya penting dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien, tetapi juga menjadi fondasi bagi tumbuhnya semangat belajar yang aktif dan progresif melalui eksperimentasi.

4.6.3. Pengaruh Orientasi Belajar terhadap kinerja SDM

Orientasi belajar terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi belajar. Hasil ini berarti apabila Orientasi belajar semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Motsepe, 2019).

Orientasi belajar dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator *Commitment to learning*, *Open-mindedness*, *Shared vision*,

Knowledge exchange, dan *Experimentation*. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas pekerjaan, Kuantitas hasil, Ketepatan waktu, dan Tanggung jawab dalam pekerjaan.

Variabel orientasi belajar menunjukkan bahwa indikator dengan kontribusi terbesar adalah *shared vision*, yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator yang paling dominan adalah kualitas hasil. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kejelasan visi bersama dalam suatu organisasi dengan peningkatan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, semakin kuat dan terinternalisasi visi bersama di antara pegawai, maka semakin besar pula dorongan untuk mencapai target kerja secara kualitatif.

Artinya, organisasi perlu menekankan pentingnya penyamaan visi dan arah tujuan bersama di kalangan pegawai, karena hal tersebut dapat menjadi motor penggerak utama dalam meningkatkan kualitas hasil kerja. Ketika visi bersama dipahami dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi, maka akan tercipta rasa memiliki, komitmen, dan motivasi kolektif yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, teliti, dan berorientasi pada hasil terbaik. Dengan demikian, penguatan *shared vision* melalui komunikasi yang konsisten, kepemimpinan yang inspiratif, serta budaya kerja yang kolaboratif dapat secara signifikan meningkatkan kualitas kinerja SDM dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Variabel orientasi belajar yang memiliki kontribusi paling rendah terhadap konstruksinya adalah aspek eksperimen (experimentation), sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan kontribusi terendah adalah Tanggung jawab dalam pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kemampuan individu atau organisasi untuk mencoba pendekatan baru, berani bereksperimen, serta terbuka terhadap pengalaman dan pembelajaran dari kegagalan, dapat berdampak positif terhadap peningkatan Tanggung jawab dalam pekerjaan. Dengan kata lain, semakin tinggi semangat eksperimentasi dalam proses belajar, maka semakin besar kemungkinan peningkatan Tanggung jawab dalam pekerjaan.

Artinya, organisasi perlu mendorong budaya eksperimentasi dalam proses belajar karyawan, misalnya dengan memberi ruang untuk mencoba ide-ide baru, berinovasi, serta menjadikan kegagalan sebagai peluang pembelajaran. Lingkungan kerja yang mendukung eksperimen akan menumbuhkan rasa percaya diri, keberanian mengambil inisiatif, dan kesadaran individu terhadap konsekuensi dari setiap tindakan. Hal ini pada akhirnya memperkuat rasa tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena mereka terbiasa mengevaluasi, memperbaiki, dan mempertanggungjawabkan hasil dari setiap upaya yang dilakukan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pembuktian hipotesis dalam penelitian ini maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

- 1) Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, apabila pegawai memiliki penguasaan materi yang kuat, kemampuan komunikasi yang baik, serta mampu bekerja secara sistematis, maka kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab cenderung akan mengalami peningkatan.
- 2) Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Orientasi Belajar. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kompetensi SDM secara signifikan memengaruhi peningkatan orientasi belajar. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, maka kecenderungan mereka untuk terlibat dalam proses belajar yang mencakup komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan terhadap ide baru, keselarasan visi, pertukaran pengetahuan, dan keberanian dalam bereksperimen akan semakin besar.
- 3) Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja SDM. Orientasi belajar terbukti memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja

SDM. Hal ini berarti bahwa jika orientasi belajar pegawai semakin berkembang, maka aspek-aspek kinerja seperti kualitas hasil kerja, jumlah output yang dihasilkan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan juga akan semakin membaik.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori dalam ranah manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan hubungan antara kompetensi, orientasi belajar, dan kinerja SDM. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan orientasi belajar, memperkuat teori yang menyatakan bahwa kualitas individu dalam aspek penguasaan materi, komunikasi, dan kemampuan bekerja sistematis menjadi fondasi utama dalam pembentukan perilaku kerja dan pola belajar yang efektif.

Orientasi belajar yang terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM mendukung pandangan teoretis bahwa proses belajar organisasi yang melibatkan komitmen, keterbukaan, kesamaan visi, pertukaran pengetahuan, dan eksperimentasi berperan strategis dalam mendorong kinerja yang unggul. Temuan mengenai indikator-indikator dengan kontribusi terendah juga memberikan penekanan teoritis bahwa aspek-aspek yang sering kali terabaikan, seperti kemampuan bekerja sistematis dan keberanian bereksperimen, justru dapat menjadi titik lemah yang membatasi optimalisasi pembelajaran dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa

integrasi antara kompetensi teknis dan budaya belajar inovatif merupakan landasan teoritis yang krusial dalam upaya membangun sistem kerja yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

5.3. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan arahan yang jelas bagi pihak manajemen dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi.

- 1) Pada variabel kompetensi SDM, indikator penguasaan materi menunjukkan kontribusi tertinggi, sehingga perlu dipertahankan melalui program pelatihan yang berkelanjutan, pemberian akses terhadap informasi teknis yang relevan, serta pembinaan keahlian berbasis bidang tugas. Sementara itu, indikator kemampuan bekerja secara sistematis menunjukkan kontribusi terendah, sehingga menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan melalui pelatihan kerja terstruktur, pendampingan dalam perencanaan tugas, serta penerapan prosedur kerja yang lebih jelas dan terukur.
- 2) Pada variabel orientasi belajar, *shared vision* merupakan indikator yang paling kuat, yang mencerminkan pentingnya penyamaan tujuan organisasi di antara seluruh pegawai. Hal ini perlu dijaga dengan memperkuat komunikasi visi misi dan melibatkan pegawai dalam penyusunan arah strategis organisasi. Sementara itu, indikator *experimentation* yang menunjukkan nilai terendah perlu ditingkatkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pemberian ruang untuk mencoba pendekatan baru, serta penghargaan terhadap ide-ide kreatif dan

eksperimen yang konstruktif. Dengan demikian, manajemen dapat secara proaktif mengoptimalkan potensi pegawai melalui strategi pengembangan kompetensi dan budaya kerja yang mendorong pembelajaran serta inovasi berkelanjutan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya.

- 1) Ruang lingkup responden hanya terbatas pada pegawai di KPP Madya Semarang, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan ke unit kerja atau instansi lain yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda.
- 2) Metode pengumpulan data hanya mengandalkan kuesioner, yang memungkinkan munculnya bias persepsi subjektif dari responden serta keterbatasan dalam menggali kedalaman informasi secara menyeluruh.
- 3) Rendahnya nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kinerja SDM dan Orientasi Belajar yang berarti variasi Kinerja SDM dan orientasi belajar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum diungkapkan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini menjadi catatan penting bagi penelitian lanjutan agar dapat mengkaji lebih luas faktor-faktor lain yang memengaruhi orientasi belajar dan kinerja SDM.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Melihat keterbatasan dalam penelitian ini, agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Memperluas cakupan responden dengan melibatkan unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak lainnya di berbagai wilayah guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan representatif mengenai pengaruh kompetensi dan orientasi belajar terhadap kinerja SDM.
- 2) Penelitian lanjutan dapat menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan kuesioner dengan wawancara mendalam atau observasi partisipatif dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya terhadap dinamika perilaku kerja dan pembelajaran individu dalam organisasi.
- 3) Penelitian lanjutan juga dapat mempertimbangkan untuk memasukkan variabel lain yang potensial memengaruhi orientasi belajar dan kinerja SDM, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik, atau sistem penghargaan.
- 4) Penelitian longitudinal juga dapat dilakukan untuk melihat perkembangan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efek jangka panjang dari penguatan kompetensi dan orientasi belajar terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghoffar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam. *Islamic Akademika : Jurnal Pendidikan & Keislaman*, 7(1).
- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022a). 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>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022b). 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>
- Aprilia, A., & Rani, P. (2020). PENGARUH METODE PELATIHAN, INSTRUKTUR PELATIHAN, MATERI PELATIHAN DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA RELAWAN PAJAK (Studi Empiris pada Relawan Pajak 2019 Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan II). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2).
- 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).
- 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).
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenlvied, R. (2019). Public leaders’ organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113(March 2018), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.002>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022a). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022b). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2022.100162>

- Chienwattanasook, K., & Jermisittiparsert, K. (2019). Influence of entrepreneurial orientation and total quality management on organizational performance of pharmaceutical SMEs in Thailand with moderating role of organizational learning. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 223–233. <https://doi.org/10.5530/srp.2019.2.31>
- Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019a). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145–164. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>
- Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019b). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145–164. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>
- Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., & Rabiah, A. S. (2020). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*.
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J., & García-Martínez, I. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827389>
- Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- 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>
- Han, J., Jo, G. S., & Kang, J. (2018). Is high-quality knowledge always beneficial? Knowledge overlap and innovation performance in technological mergers and acquisitions. *Journal of Management and Organization*, 24(2), 258–278. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.35>
- 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>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- 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

- MAGUWOHARJO 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>
- Kane, & Michael T. (1992). The Validity of Assessments of Professional Competence. *Evaluation & the Health Professions*, 15(2), 163–182.
- Karasek, Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons*. 90–107.
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kosgei, N. C., Chenuos, N., Kosgei, M., & Loice, C. (2015). LEARNING ORIENTATION AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES. In *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research* (Vol. 3, Issue 5). <https://www.researchgate.net/publication/367560993>
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- 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.ijsht-journals.org>
- Kurniawan, P., Hartati, W., Qodriah, S. L., & Badawi, B. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management Science Letters*, 10(2), 433–442. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.027>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

- 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.
- Motsepe, E. M. (2019). *The impact of learning and marketing orientation on the performance of small and medium enterprises in Msukulagwa Municipality, Mpumalanga Province*.
- 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.
- 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>
- Nyoman, I., Sutaguna, T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 1. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Runhaar, P., & Mulder, M. (2018). Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 891–906. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3638-8>
- 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>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>
- Saifullah. (2020). DETERMINASI MOTIVASI DAN KINERJA GURUTERHADAP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PROFESIONALGURU (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., Nural, 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>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302–2308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>
- Šlogar, H. (2022). Learning orientation impact, innovativeness and business performance in Croatian companies. *Strategic Management*, 27(1), 22–33. <https://doi.org/10.5937/straman2110003s>
- 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
- Sujan, H., Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52.
- Waheed, M., & Kaur, K. (2014). Knowledge quality: A review and a revised conceptual model. *Information Development*, 32(3), 271–284. <https://doi.org/10.1177/0266666914539694>
- Wahyuni, N. M., & Giantari, M. A. (2019). Effect of Learning Orientation on Innovation: A Mediating Role of Knowledge Competence. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 6(2), 92–98. <https://doi.org/10.22225/jj.6.1.986.1-7>
- Widodo. (2010). *Metodologi Penelitian Management* (Vol. 1). Unissula Press.
- Yoo, D. K. (2014). Substructures of perceived knowledge quality and interactions with knowledge sharing and innovativeness: A sensemaking perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 523–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0362>
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011a). Knowledge quality: Antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/13673271111119727>
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011b). Knowledge quality: Antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/13673271111119727>
- Yoon, S. W., & Jong Gyu Park. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. *International Journal of Manpower*, 44(2), 231–246.