

**KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS  
ORIENTASI BELAJAR DAN KUALITAS PENGETAHUAN  
(Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai  
(KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang)**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :**

MOCHAMMAD AGUNG SANTOSO  
NIM . 20402400648

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN  
TESIS  
**KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS  
ORIENTASI BELAJAR DAN KUALITAS PENGETAHUAN  
(Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai  
(KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang)**

Disusun oleh :

MOCHAMMAD AGUNG SANTOSO  
NIM . 20402400648



**Lembar Pengujian**  
**KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS**  
**ORIENTASI BELAJAR DAN KUALITAS PENGETAHUAN**  
**(Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai**  
**(KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang)**

**Disusun oleh:**  
**MOCHAMMAD AGUNG SANTOSO**  
**NIM . 20402400648**

Telah dipertahankan di depan penguji pada  
01 Desember 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi  
NIDN. 0609116802

**Penguji I**

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIDN. 0628066301

**Penguji II**

Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.Si.  
NIDN. 0607056003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 01 Desember 2025.

Ketua Program Pascasarjana  
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIDN. 0628066301



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Mochammad Agung Santoso  
NIM : 20402400648  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar dan Kualitas Pengetahuan (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang)”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing  
  
Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi  
NIDN. 0609116802

Saya yang menyatakan,  
Semarang, 01 Desember 2025  
Mochammad Agung Santoso  
NIM. 20402400648

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Mochammad Agung Santoso  
NIM : 20402400648  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar dan Kualitas Pengetahuan (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang); Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

01 Desember 2025  
Yang menyatakan

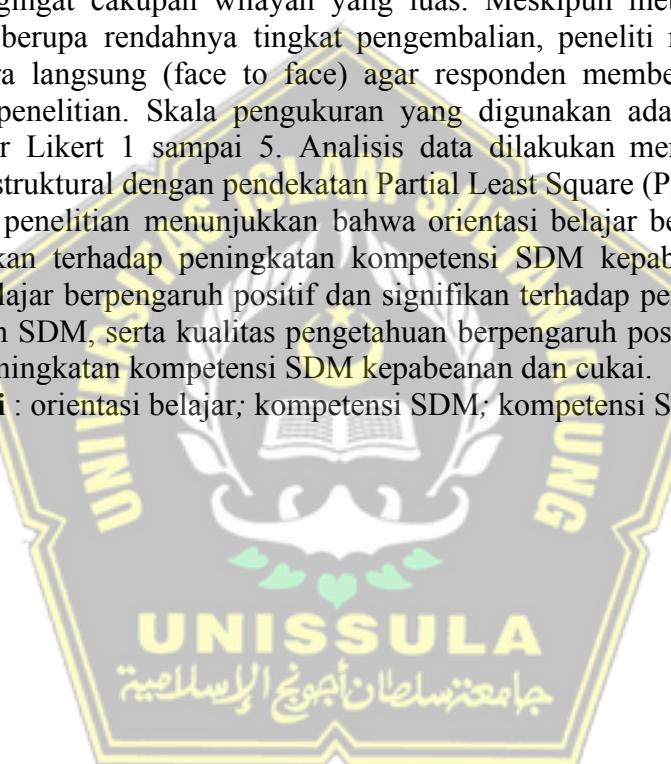
Mochammad Agung Santoso  
NIM. 20402400648

## ABSTRAK

Abstrak penelitian ini menjelaskan bahwa jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan populasi seluruh sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang. Berdasarkan perhitungan Slovin, jumlah sampel yang digunakan adalah 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode convenience sampling (Hair, 2021). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form, mengingat cakupan wilayah yang luas. Meskipun metode ini memiliki kelemahan berupa rendahnya tingkat pengembalian, peneliti melakukan tindak lanjut secara langsung (face to face) agar responden memberikan data sesuai kebutuhan penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan skor Likert 1 sampai 5. Analisis data dilakukan menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai, orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas pengetahuan SDM, serta kualitas pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai.

**Kata Kunci :** orientasi belajar; kompetensi SDM; kompetensi SDM

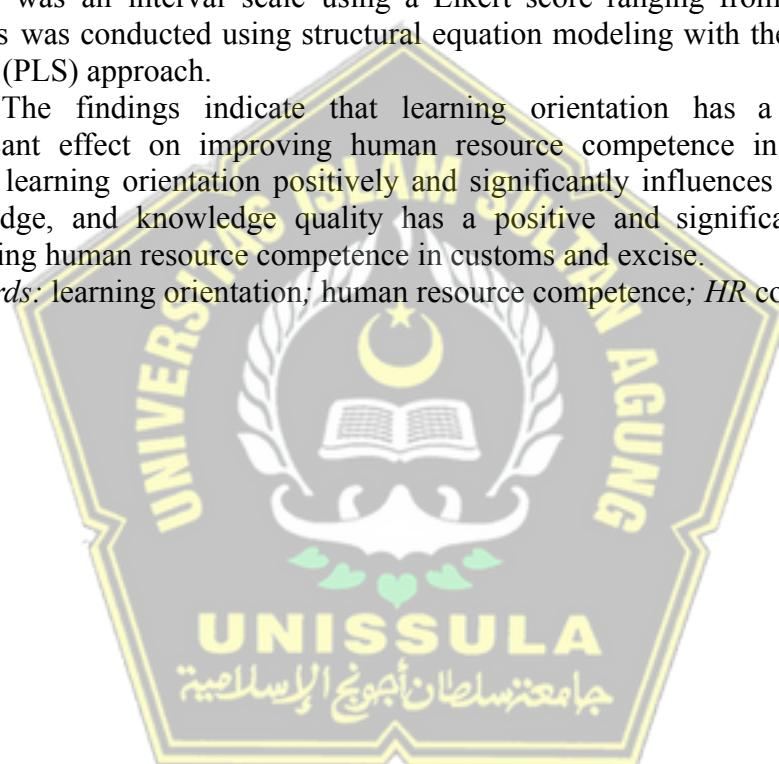


## ABSTRACT

This study employs an explanatory research design with the population consisting of all human resources at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, totaling 203 personnel. Based on Slovin's formula, a sample of 135 respondents was selected. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling approach (Hair, 2021). Data were collected through questionnaires distributed via Google Form due to the wide coverage area. Although this method has the limitation of a low response rate, follow-up actions were carried out through face-to-face communication to ensure sufficient data collection. The measurement scale applied was an interval scale using a Likert score ranging from 1 to 5. Data analysis was conducted using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.

The findings indicate that learning orientation has a positive and significant effect on improving human resource competence in customs and excise, learning orientation positively and significantly influences the quality of knowledge, and knowledge quality has a positive and significant impact on enhancing human resource competence in customs and excise.

*Keywords:* learning orientation; human resource competence; *HR* competence



## KATA PENGANTAR

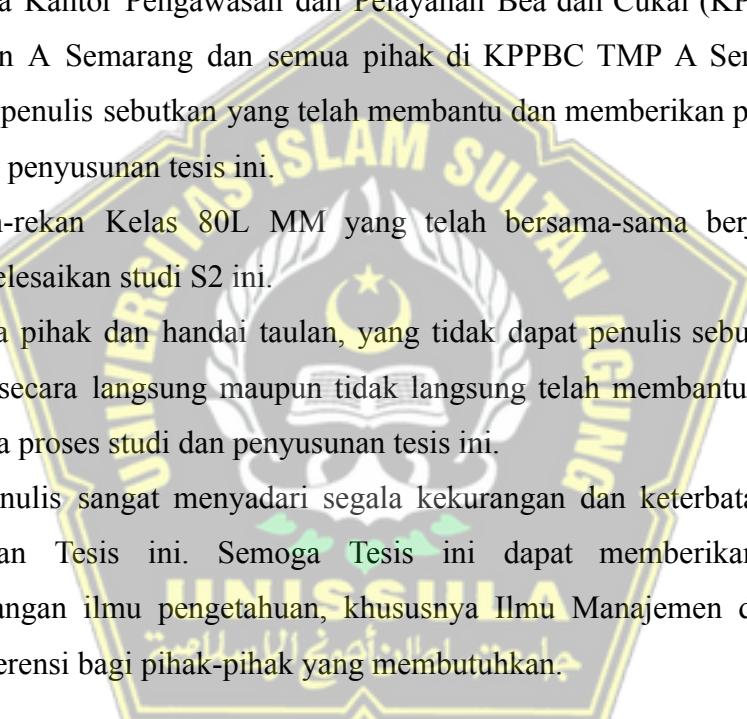
*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, 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 “Kompetensi SDM Berbasis Orientasi Belajar dan Kualitas Pengetahuan (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang)”.

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 adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Budhi Cahyono, SE. MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si dan Prof. Dr. Mulyana, S.E.,M.Si. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.

- 
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
  6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
  7. Istri tercinta Alvina Noor Arifa S.E. dan anak-anak tersayang : Reyhan dan Bellvania yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
  8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pihak di KPPBC TMP A Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
  9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
  10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, 01 Desember 2025

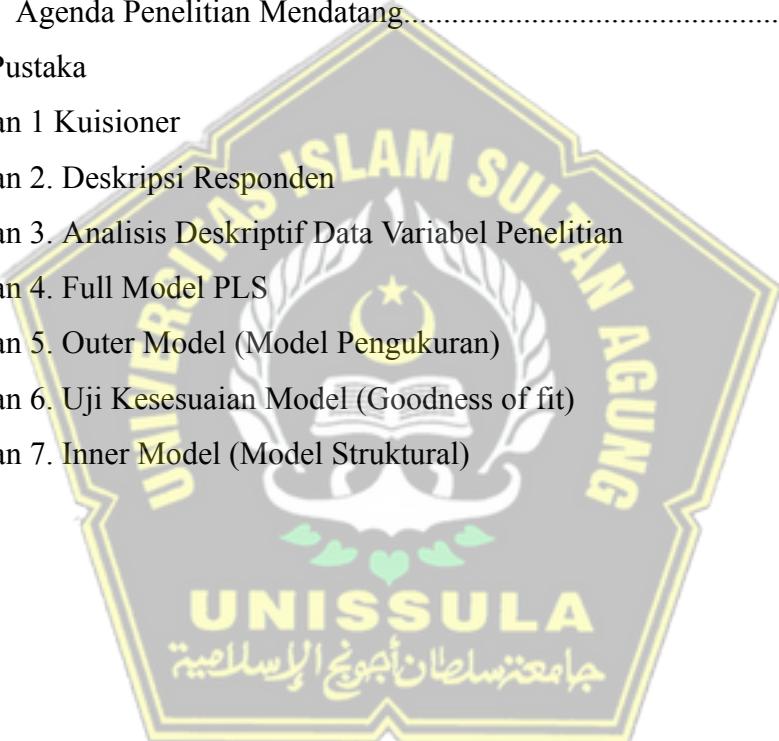
Penulis

Mochammad Agung Santoso  
NIM. 20402400648

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
HALAMAN 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	2
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Perumusan Permasalahan.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Kompetensi SDM keapabeanan dan cukai.....	10
2.2. Orientasi Pembelajaran.....	11
2.3. Kualitas Pengetahuan.....	14
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu.....	16
2.5. Model Empirik Penelitian.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Populasi dan Sampel.....	21
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.4. Variabel dan Indikator.....	24
3.5. Teknik Analisis Data.....	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	32
4.1. Deskripsi Responden.....	32
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	35
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	38

4.4. Pengujian Goodness of Fit.....	47
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	49
4.6. Pembahasan.....	55
<b>BAB V PENUTUP</b>	<b>63</b>
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	63
5.2. Implikasi Teoritis.....	64
5.3. Implikasi Praktis.....	65
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	66
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	67
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>69</b>
Lampiran 1 Kuisioner	73
Lampiran 2. Deskripsi Responden	77
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	78
Lampiran 4. Full Model PLS	79
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	80
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	82
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	83



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. *Latar Belakang Masalah***

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Di sektor pemerintahan, terutama pada lembaga pelayanan publik seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang, kompetensi SDM menjadi sangat penting dalam memastikan kualitas pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Kompetensi SDM yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi dengan baik, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dan kualitas SDM yang dimilikinya. Dalam KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, di mana tugas utamanya adalah mengawasi serta melayani aspek kepabeanan dan cukai kompetensi SDM yang tinggi menjadi penentu utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi ini mencakup peningkatan kepatuhan masyarakat terhadap peraturan kepabeanan, pengoptimalan penerimaan negara, serta meningkatkan efisiensi proses administrasi dan pelayanan kepada pengguna jasa.

Berikut adalah data dari Survei Kepuasan Pengguna Jasa (SKPJ) KPPBC Semarang Tahun 2024 yang merangkum beberapa indikator utama, termasuk indeks, kategori, tren dibanding tahun sebelumnya.

Tabel 1.1  
Survei Kepuasan Pengguna Jasa (SKPJ)  
KPPBC Semarang Tahun 2024

Indikator	Indeks 2023	Indeks 2024	Kategori 2024	Selisih (2024-2023)
<b>Sistem dan Prosedur Pelayanan</b>	4,52	3,592	Sangat Puas	-0,928
Kejelasan Persyaratan Administrasi	4,46	3,595	Sangat Puas	-0,865
Kejelasan Prosedur Pelayanan	4,48	3,573	Sangat Puas	-0,907
Kemudahan Prosedur Pelayanan	4,62	3,618	Sangat Puas	-1,002
Kejelasan Biaya Pelayanan	4,63	3,603	Sangat Puas	-1,027
Kecepatan Waktu Pelayanan	4,39	3,573	Sangat Puas	-0,817
<b>Pegawai dan Petugas Pelayanan</b>	4,59	3,668	Sangat Puas	-0,922
Keramahan dan Kesopanan Pegawai	4,68	3,732	Sangat Puas	-0,948
Kedisiplinan Pegawai	4,53	3,691	Sangat Puas	-0,839
Kecepatan Petugas Pelayanan	4,49	3,626	Sangat Puas	-0,864
Keahlian dan Pengetahuan Petugas Pelayanan	4,60	3,610	Sangat Puas	-0,990
Keadilan Petugas Pelayanan	4,61	3,642	Sangat Puas	-0,968
Integritas Pegawai	4,63	3,707	Sangat Puas	-0,923
<b>Sarana dan Prasarana Kantor</b>	4,66	3,708	Sangat Puas	-0,952
Kenyamanan Loket Pelayanan	4,69	3,724	Sangat Puas	-0,966
Kebersihan Kantor	4,74	3,756	Sangat Puas	-0,984
Kenyamanan Ruang Tunggu	4,77	3,772	Sangat Puas	-0,998
Kenyamanan Toilet	4,52	3,626	Sangat Puas	-0,894
Kejelasan Tata Ruang	4,62	3,691	Sangat Puas	-0,929

Ketersediaan Sarana Pendukung Lainnya	4,62	3,675	Sangat Puas	-0,945
<b>Layanan Informasi</b>	4,53	3,616	Sangat Puas	-0,914
Ketersediaan Layanan Informasi	4,56	3,641	Sangat Puas	-0,919
Kejelasan Layanan Informasi	4,51	3,618	Sangat Puas	-0,892
Kemudahan Mendapatkan Informasi	4,54	3,611	Sangat Puas	-0,929
Kemudahan Menyampaikan Pengaduan	4,54	3,595	Sangat Puas	-0,945

Berdasarkan data perbandingan Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC Semarang tahun 2023 dan 2024, terjadi penurunan signifikan pada seluruh indikator pelayanan, meskipun keseluruhan nilai masih berada dalam kategori "Sangat Puas." Penurunan paling besar terlihat pada indikator Kejelasan Biaya Pelayanan (-1,027), Kemudahan Prosedur Pelayanan (-1,002), dan Kenyamanan Ruang Tunggu (-0,998), yang menunjukkan adanya persepsi menurun dari pengguna terhadap aspek transparansi, efisiensi, dan kenyamanan fasilitas. Penurunan secara merata juga terjadi pada aspek Pegawai dan Petugas Pelayanan serta Layanan Informasi, yang mengindikasikan perlunya peningkatan kembali kualitas interaksi petugas dengan pengguna dan akses informasi. Fluktuasi negatif ini dapat menjadi sinyal perlunya evaluasi menyeluruh terhadap sistem pelayanan dan pengalaman pengguna untuk mencegah penurunan lebih lanjut di tahun berikutnya.

Aspek Keahlian dan Pengetahuan Petugas Pelayanan mengalami penurunan tren sebesar -0,067 poin. Meskipun nilai indeksnya masih berada pada kategori "Sangat Puas" dengan skor 3,610, penurunan ini menunjukkan

adanya indikasi penurunan persepsi masyarakat terhadap kompetensi teknis dan pengetahuan petugas dalam memberikan layanan. Penurunan ini perlu menjadi perhatian khusus mengingat keahlian dan pengetahuan petugas merupakan komponen krusial dalam menjaga kualitas pelayanan yang prima serta membangun kepercayaan publik terhadap instansi layanan. Oleh karena itu, SDM yang kompeten dapat memastikan bahwa setiap proses berjalan dengan baik, sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan memberikan layanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Kompetensi SDM yang baik tidak hanya berkontribusi pada efisiensi operasional, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Visi KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengawasan yang transparan hanya dapat tercapai jika SDM yang terlibat memiliki kompetensi yang memadai. Misi organisasi untuk meningkatkan penerimaan negara melalui pengawasan yang efektif juga sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam memahami regulasi dan menjalankan tugas secara profesional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM harus menjadi prioritas bagi organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi SDM adalah orientasi belajar, yang mengacu pada pola atau pendekatan individu dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru (Elshifa et al., 2020). Dalam lingkungan yang terus berkembang seperti sektor bea dan cukai,

orientasi belajar yang baik akan memungkinkan pegawai untuk terus beradaptasi dengan perkembangan regulasi, teknologi, dan prosedur yang baru (Novita Sari & Nadhira Ayu Setyaning, 2023).

Orientasi belajar ini mencakup keinginan untuk belajar, motivasi untuk mengembangkan diri, serta kemauan untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Alerasoul et al., 2022a). Di sisi lain, kualitas pengetahuan juga memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kompetensi SDM, terutama dalam konteks tugas-tugas yang memerlukan tingkat pemahaman yang mendalam dan keterampilan teknis yang tinggi (Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020).

Penelitian terkait peran orientasi belajar terhadap kompetensi SDM masih menyisakan kontroversi hasil. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa semakin baik orientasi pembelajaran dalam organisasi akan semakin baik kompetensi SDM (Ekhsan et al., 2020a). Namun, hasil tersebut bertentangan dengan hasil yang menyatakan bahwa orientasi belajar tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi SDM (Asih, 2017).

Di sisi lain, kualitas pengetahuan juga memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi SDM. Pengetahuan yang berkualitas dan relevan dengan tugas yang diemban akan meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi tantangan dan permasalahan yang muncul dalam tugas sehari-hari.

## 1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan kontroversi studi (*reserach gap*), *Future research* tentang Kompetensi SDM serta fenomena saat ini di lingkungan kerja , maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan Kompetensi Sumber Daya manusia berbasis Orientasi Belajar dan kualitas Pengetahuan”. Sedangkan pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap Kompetensi SDM kepareaan dan cukai?
- 2) Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap kualitas pengetahuan?
- 3) Bagaimana pengaruh kualitas pengetahuan terhadap Kompetensi SDM kepareaan dan cukai?
- 4) Bagaimana mediasi kualitas pengetahuan dalam pengaruh *learning orientation* terhadap Kompetensi SDM kepareaan dan cukai?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran Orientasi Belajar dan kualitas Pengetahuan dalam kompetensi SDM kepareaan dan cukai dengan rincian sebagaimana berikut :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *learning orientation* terhadap Kompetensi SDM kepareaan dan cukai.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *learning orientation* terhadap kualitas pengetahuan.

- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris kualitas pengetahuan terhadap Kompetensi SDM kepabeanan dan cukai.
- 4) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris mediasi kualitas pengetahuan dalam pengaruh *learning orientation* terhadap Kompetensi SDM kepabeanan dan cukai

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Kontribusi pada Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori tentang kompetensi SDM di bidang kepabeanan dan cukai. Dengan menganalisis pengaruh-pengaruh ini secara empiris, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika dalam organisasi yang spesifik seperti instansi kepabeanan dan cukai.
2. Implikasi Manajerial dan Praktis.
  - a. Bagi praktisi dan manajer di bidang kepabeanan dan cukai. Mereka dapat memanfaatkan temuan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja yang khusus ini.
  - b. Bagi Organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif, baik untuk meningkatkan kompetensi SDM mereka.
  - c. Bagi peneliti yang akan datang. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan metodologi penelitian di bidang manajemen

sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan luas dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi SDM di berbagai konteks organisasi.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kompetensi SDM keabeanan dan cukai**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Setyanti, 2020). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Suhadi et al., 2014).

Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Karyono et al., 2020) Tiga klasifikasi dimensi dan komponen kompetensi individu; yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik (Sabuhari et al., 2020).

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang secara kausal terkait dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menempati posisi dan mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, atau

karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja (June et al., 2013). Kompetensi ini juga melibatkan kemampuan untuk menerapkan etika profesi dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive (Aprilia & Rani, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa Kompetensi Kinerja merujuk pada kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas secara efektif dan efisien. Kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan :

1. kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi,
2. memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan,
3. kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive (Aprilia & Rani, 2020).

## 2.2. Orientasi Pembelajaran

Orientasi Pembelajaran Karyawan atau *employee learning orientation* adalah proses integrasi karyawan baru ke dalam perusahaan dengan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membantu mereka beradaptasi (Yoon & Jong Gyu Park, 2023). Orientasi yang efektif dapat membantu karyawan baru merasa nyaman dalam peran, tim, dan departemen mereka, serta memberikan pemahaman tentang harapan dan kebijakan perusahaan (Ro et al., 2021a).

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa orientasi adalah bentuk penyesuaian individu terhadap kondisi lingkungan yang baru. Dalam

konteks organisasi, orientasi berarti pengenalan individu terhadap lingkungan baru untuk tujuan penyesuaian diri. *Learning* atau pembelajaran adalah proses yang menghasilkan pengetahuan dan keterampilan, baik yang terjadi secara sengaja maupun tidak (Gong, 2010). Para ahli teori pembelajaran meyakini bahwa pembelajaran terbentuk dari interaksi, petunjuk, rangsangan, penguatan, respon, dan dorongan. Pembelajaran ini menghasilkan pengalaman yang dapat mengubah perilaku (Ekhsan et al., 2020b).

Sinkula et al., (1997) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran adalah konsep yang mengukur sejauh mana organisasi menghargai pengetahuan, berpikiran terbuka, dan memiliki visi bersama. Alerasoul et al., (2022) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran adalah budaya yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi mengenai nilai dasar pentingnya pembelajaran. Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio (2020) mendefinisikan orientasi belajar sebagai pola pikir internal yang memotivasi seseorang untuk melakukan dan mengembangkan kompetensinya. Individu dengan orientasi belajar memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan (Wilson & Liguori, 2023).

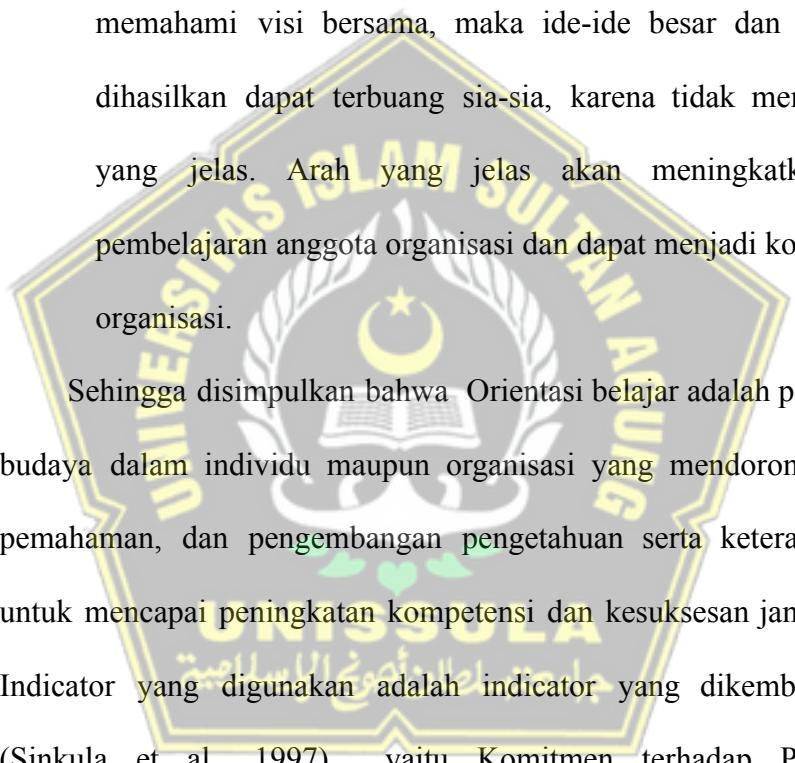
Orientasi pembelajaran adalah bagian dari pengembangan organisasi yang menciptakan dan menggunakan pengetahuan sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif (Pratono et al., 2019). Penerapan orientasi pembelajaran memberikan dampak perubahan permanen pada

pengetahuan individu, yang dihasilkan dari pengalaman dan latihan yang dilakukan (Arshad et al., 2020). Organisasi yang menerapkan orientasi pembelajaran memiliki nilai-nilai yang disepakati dan diterima oleh semua anggotanya (Broekema et al., 2019).

Sinkula et al., (1997) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran memiliki nilai-nilai berikut:

1. Komitmen terhadap Pembelajaran: Nilai dasar yang disepakati oleh semua karyawan dan akan menjadi budaya perusahaan. Loyalitas anggota dan peran manajer dalam mengatur pembelajaran adalah fondasi dari komitmen terhadap pembelajaran. Komitmen organisasi terhadap pembelajaran menciptakan iklim yang mendukung pembelajaran serta memotivasi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.
2. Keterbukaan Pikiran (*Open Mindedness*): Organisasi yang berorientasi pembelajaran memiliki karakteristik terbuka terhadap hal-hal baru, memiliki keingintahuan yang tinggi untuk memperoleh pengetahuan baru, dan mau belajar dari pengalaman masa lalu. Perusahaan harus responsif terhadap teknologi baru serta aktif memantau perubahan pasar. Pengetahuan yang ada sebelumnya dapat digunakan sebagai pengalaman dan evaluasi agar perusahaan lebih siap menghadapi tantangan masa depan.

3. Visi Bersama: Visi adalah pandangan tentang arah masa depan organisasi. Visi bersama perlu dipahami oleh semua anggota dan diselaraskan agar visi organisasi tercapai sesuai dengan persepsi yang diinginkan. Visi bersama penting untuk memberikan arah bagi anggota, sehingga ide-ide kreatif yang muncul dapat diarahkan untuk mendukung visi tersebut. Jika anggota organisasi tidak memahami visi bersama, maka ide-ide besar dan kreatif yang dihasilkan dapat terbuang sia-sia, karena tidak memiliki tujuan yang jelas. Arah yang jelas akan meningkatkan kualitas pembelajaran anggota organisasi dan dapat menjadi kompetensi inti organisasi.



Sehingga disimpulkan bahwa Orientasi belajar adalah pola pikir atau budaya dalam individu maupun organisasi yang mendorong pencarian, pemahaman, dan pengembangan pengetahuan serta keterampilan baru untuk mencapai peningkatan kompetensi dan kesuksesan jangka panjang. Indicator yang digunakan adalah indicator yang dikembangkan oleh (Sinkula et al., 1997) yaitu Komitmen terhadap Pembelajaran, Keterbukaan Pikiran dan Visi Bersama.

### 2.3. Kualitas Pengetahuan

Pengetahuan didefinisikan sebagai keyakinan yang dibenarkan yang meningkatkan kapasitas entitas untuk tindakan yang efektif (Star & Stylianides, 2013). Dari definisi ini berarti bahwa anggota membenarkan

keakuratan atau reliabilitas pengamatan mereka. Meskipun pengetahuan diambil sebagai kepercayaan, pendapat, wawasan, dan pengalaman pengetahuan itu harus mengandung nilai-nilai fundamental (Nonaka & Toyama, 2015).

Pengetahuan itu sendiri bisa dipahami sebagai segala hal yang diketahui, sebagai panduan untuk bertindak, atau sebagai hasil dari pemahaman terhadap segala peristiwa yang telah terjadi (Hislop, 2013). Pengetahuan dapat diperoleh melalui pengalaman atau pembelajaran (posteriori), atau melalui refleksi pribadi (priori) (Trusson et al., 2017).

Menurut Freeze & Kulkarni (2007) *knowledge quality* mencakup konten pengetahuan yang bernilai dan bermanfaat bagi organisasi. Nonaka, (1991) menggambarkan kualitas pengetahuan sebagai pengetahuan yang tepat, sesuai kebutuhan, dan akurat. Definisi kualitas pengetahuan merujuk pada sejauh mana ide, logika, dan hubungan dipahami dengan baik, cocok untuk digunakan, relevan, bernilai dalam konteksnya, dan mudah diadaptasi (Sorensen, 2010). Pengetahuan yang baru, inovatif, dan bermanfaat dianggap memenuhi kriteria pengetahuan berkualitas (Yoo et al., 2011) sementara pengetahuan yang digunakan berulang kali dalam penciptaan pengetahuan baru dianggap memiliki kualitas tinggi (Waheed & Kaur, 2016). Waheed & Kaur (2016) juga mendefinisikan kualitas pengetahuan sebagai hasil akumulasi pengetahuan yang berguna dan inovatif.

Indikator kualitas pengetahuan meliputi aspek yang Adaptif, Aplikatif, Berkembang, Valid, Inovatif, dan Teruji (Waheed & Kaur, 2016). Waheed &

Kaur, 2016) mengidentifikasi kualitas pengetahuan melalui indikator seperti *Knowledge Intrinsic Quality*, *Knowledge Context Quality*, *Knowledge Intrinsic Quality*. Indicator yang dikembangkan (Yoo et al., 2011) adalah akurasi informasi, kelengkapan pengetahuan, ketepatan waktu pengetahuan, dan relevansi pengetahuan.

Kualitas pengetahuan disimpulkan sebagai sejauh mana baik atau buruknya pengetahuan tersebut, yang meliputi beberapa elemen, seperti: akurasi informasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi. Indicator yang digunakan adalah akurasi informasi, kelengkapan pengetahuan, ketepatan waktu pengetahuan, dan relevansi pengetahuan (Yoo et al., 2011).

#### **2.4. *Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu***

- 1) Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kompetensi SDM keabeanan dan cukai

Orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi pengetahuan (Wahyono & Hutahayan, 2021). Orientasi belajar juga memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi pengetahuan (Wahyuni & Giantari, 2019). Selain itu, (Osagie et al., 2018) menemukan hubungan yang lebih kuat dan positif antara orientasi belajar dan kompetensi. Orientasi belajar memiliki pengaruh dalam mendorong kompetensi dalam penyelesaian pekerjaannya (Ekhsan et al., 2020b).

Dengan demikian, hasil dari penelitian-penelitian ini menggarisbawahi bahwa orientasi belajar yang tinggi akan

mengakibatkan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai

2) Pengaruh orientasi belajar terhadap kualitas pengetahuan

Orientasi belajar memiliki pengaruh terhadap kualitas pengetahuan dalam organisasi, karena mendorong individu untuk terus beradaptasi, mengembangkan diri, dan meningkatkan pemahaman yang relevan dengan tugas dan tujuan organisasi (Ro et al., 2021a). Ketika individu atau tim memiliki orientasi belajar yang tinggi, mereka cenderung lebih terbuka terhadap informasi baru, lebih kritis dalam mengevaluasi data, dan lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif (Wahyuni & Giantari, 2019). Hal ini meningkatkan kualitas pengetahuan dengan memperkaya konten pengetahuan yang mereka miliki, baik dalam hal akurasi, kelengkapan, maupun relevansi informasi.

Di sisi lain, orientasi belajar juga membantu individu memfilter pengetahuan yang kurang relevan, sehingga fokus pada informasi yang benar-benar bermanfaat dan tepat waktu dalam mendukung pengambilan keputusan (Zahoor et al., 2021). Secara keseluruhan, orientasi belajar menciptakan lingkungan pembelajaran yang

berkesinambungan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa sikap atau budaya yang dikenal sebagai orientasi pembelajaran mendorong orang untuk menemukan, menerima, dan menerapkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

H2 : orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pengetahuan SDM

### 3) Pengaruh kualitas pengetahuan terhadap kompetensi SDM

Kualitas pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia (SDM), karena pengetahuan yang akurat, lengkap, relevan, dan tepat waktu menjadi dasar bagi karyawan untuk melakukan tugas dengan efektif dan efisien (Chaithanapat et al., 2022a). Ketika pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi memenuhi standar kualitas, karyawan lebih mampu memahami dan mengeksekusi peran mereka dengan lebih baik, menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan ekspektasi (Tamsah et al., 2020).

Selain itu, pengetahuan yang berkualitas memungkinkan karyawan untuk lebih responsif terhadap tantangan dan perubahan di lingkungan kerja, serta membantu mereka dalam mengambil keputusan yang tepat (Corral de Zubielqui et al., 2019). Kompetensi SDM juga

meningkat seiring dengan kemampuan karyawan dalam menerapkan pengetahuan tersebut secara praktis, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perbaikan kualitas layanan yang diberikan (Ganguly et al., 2019).

H3 : kualitas pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai

4) Peran Mediasi Kualitas Pengetahuan dalam Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kompetensi SDM

Orientasi belajar mencerminkan sejauh mana individu atau organisasi memiliki komitmen terhadap proses pembelajaran yang berkelanjutan, adaptif, dan proaktif (Elshifa et al., 2020). Namun, orientasi belajar saja tidak cukup untuk langsung meningkatkan kompetensi SDM jika tidak diiringi dengan kualitas pengetahuan yang memadai (Wulandari et al., 2020). Orientasi belajar yang tinggi akan mendorong individu untuk mencari, menyerap, dan mengolah pengetahuan secara lebih efektif (Yoon & Jong Gyu Park, 2023), yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengetahuan yang dimiliki (Ro et al., 2021b).

Pengetahuan yang berkualitas yang relevan, mutakhir, dan aplikatif akan mendukung pengembangan keterampilan, pemahaman, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh SDM dalam menjalankan tugasnya secara kompeten (Chaithanapat et al., 2022b). Dengan

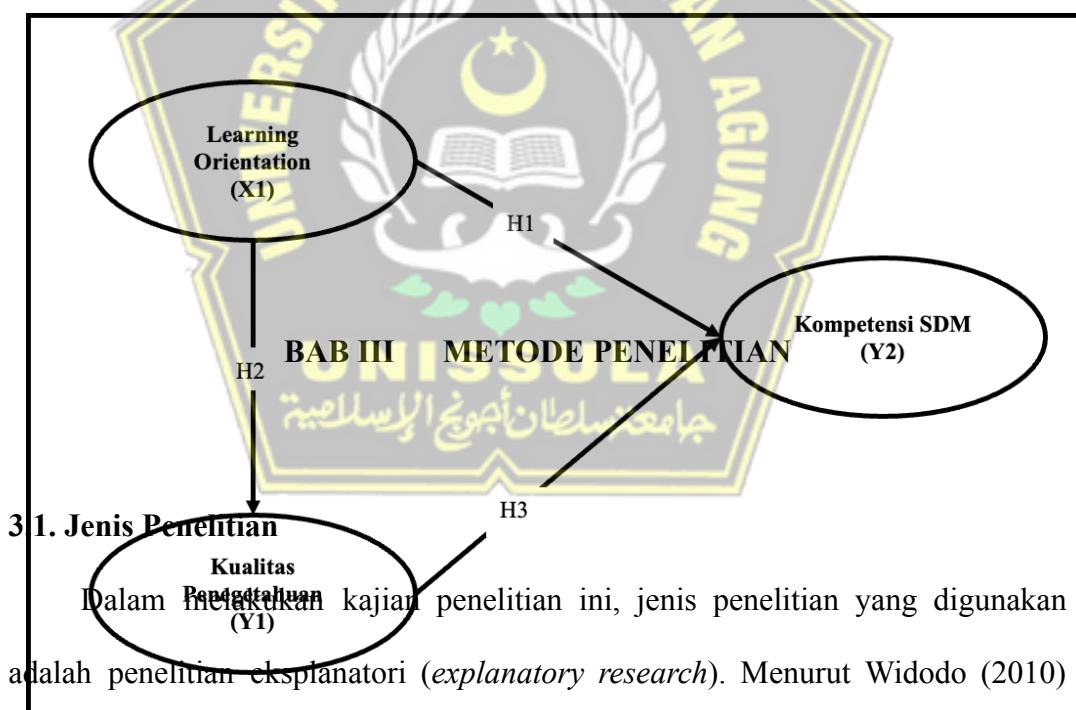
demikian, kualitas pengetahuan menjadi elemen kunci yang memperkuat dampak positif orientasi belajar terhadap pencapaian kompetensi SDM secara optimal.

H4 : Kualitas Pengetahuan memediasi Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kompetensi SDM

## 2.5. *Model Empirik Penelitian*

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



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 yaitu kompetensi SDM kepabeanan dan cukai, *learning*

*orientation* dan kualitas pengetahuan. 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 sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

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. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

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

Dimana:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan.

Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar

0, 05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Rumus Slovin} = \frac{203}{1 + (203 \times 0,0025)} = \frac{203}{1,5075} = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### **3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner

yang disebarluaskan ke Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian kompetensi SDM kepabeanan dan cukai, *learning orientation* dan kualitas pengetahuan.

- b. Data sekunder didapatkan dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/ daftar pertanyaan kepada SDM yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabilitas yang diteliti yaitu kompetensi SDM kepabeanan dan cukai, *learning orientation* dan kualitas pengetahuan.

### 3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indicator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kompetensi SDM kepabeanan dan cukai, *learning orientation* dan kualitas pengetahuan.



**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kompetensi Kerja kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas secara efektif dan efisien.	1. kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, 2. memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, 3. kemampuan untuk menangani berbagai situasi	(Aprilia & Rani, 2020).

---

dengan tepat dan responsive

- |    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
| 2  | Orientasi belajar pola pikir atau budaya dalam individu maupun organisasi yang mendorong pencarian, pemahaman, dan pengembangan pengetahuan serta keterampilan baru untuk mencapai peningkatan kompetensi dan kesuksesan jangka panjang. | 1.  | Komitmen terhadap Pembelajaran, 2. Keterbukaan Pikiran 3. Visi Bersama. | Sinkula et al. (Sinkula and Baker, 1999) |
| 3. | Kualitas pengetahuan sejauh mana baik atau buruknya pengetahuan tersebut, yang meliputi beberapa elemen, seperti: akurasi informasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi.  | 1. Akurasi informasi, 2. kelengkapan pengetahuan, 3. ketepatan waktu pengetahuan, 4. relevansi pengetahuan. |   |  |
- 

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

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

### **3.5. 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 manifesnya.
- 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 *zero means* dan *unitvarian* sama dengan satu sehingga para meter 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 :

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\alpha$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

### 3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase 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.

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

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

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

*Inner model* diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* 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  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

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

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

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

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

(two tailed ) nilai  $t^{\text{tabel}} = 1,99$  atau 2

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

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajad bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (135-3) \\ &= 132 \end{aligned}$$

sehingga nilai  $t$  tabel untuk df 132 tabel  $t$  pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

### 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

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

#### 3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase 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 ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Deskripsi responden dapat memberikan gambaran awal mengenai profil responden penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi akurat mengenai pihak yang memberikan jawaban atau data penelitian ini. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 135 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner penelitian pada tanggal 13 - 25 Oktober 2025. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

##### **4.1.1. Jenis Kelamin**

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	92	68.1
Wanita	43	31.9
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pegawai pria sebanyak 92 responden (68,1%), sementara responden wanita berjumlah 43 responden (31,9%). Hal ini mencerminkan kecenderungan dominasi pegawai

laki-laki dalam lingkungan kerja di instansi tersebut, yang umum terjadi di sektor pelayanan dan pengawasan kepabeanan. Hal ini sangat mendukung proses kerja di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Umumnya, pegawai pria lebih stabil dalam menghadapi stres pekerjaan, lebih berani dalam mengambil risiko, serta unggul dalam tugas yang memerlukan kekuatan fisik.

#### 4.1.2. Usia

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan kategori usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
21 - 30 tahun	49	36.3
31 - 40 tahun	54	40.0
41 - 50 tahun	21	15.6
51 - 60 tahun	11	8.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pada karakteristik usia, proporsi terbesar terdapat pada kelompok 31–40 tahun sebanyak 54 responden (40,0%), diikuti usia 21–30 tahun sebanyak 49 responden (36,3%), kemudian usia 41–50 tahun sebanyak 21 responden (15,6%), dan kelompok 51–60 tahun sebanyak 11 responden (8,1%). Distribusi ini menunjukkan bahwa struktur pegawai cenderung berada pada usia produktif, terutama pada fase matang awal karier. Dominasi usia muda–menengah memberi implikasi positif terhadap kemampuan adaptasi teknologi, kecepatan bekerja, dan potensi pengembangan

kompetensi. Namun demikian, keberadaan pegawai senior tetap berperan penting dalam menjaga kualitas keputusan, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan pengalaman dan ketelitian tinggi.

#### 4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Percentase
SMA/SMK	5	3.7
Diploma	45	33.3
S1	70	51.9
S2	15	11.1
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 70 responden (51,9%), disusul Diploma sebanyak 45 responden (33,3%), kemudian S2 sebanyak 15 responden (11,1%), dan hanya 5 responden (3,7%) yang berpendidikan SMA/SMK. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tuntutan analisis, pemahaman regulasi, dan keterampilan administrasi yang kompleks di lingkungan Bea dan Cukai. Tingkat pendidikan yang relatif baik ini berpotensi menghasilkan kualitas pengetahuan dan kemampuan analitis yang lebih matang, sehingga dapat mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pelayanan dan pengawasan.

#### 4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percentase
0 - 10 tahun	62	45.9
11 - 20 tahun	48	35.6
21 - 30 tahun	18	13.3
> 30 tahun	7	5.2
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa responden paling banyak berada pada kategori 0–10 tahun sebanyak 62 responden (45,9%), diikuti kelompok 11–20 tahun sebanyak 48 responden (35,6%), kemudian 21–30 tahun sebanyak 18 responden (13,3%), dan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 7 responden (5,2%). Struktur masa kerja ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap pengembangan hingga pemantapan karier. Dominasi pegawai dengan masa kerja relatif muda–menengah dapat memberikan energi baru, fleksibilitas, serta tingkat adaptasi cepat terhadap kebijakan dan teknologi baru. Sementara pegawai dengan masa kerja panjang berperan sebagai penopang stabilitas organisasi melalui pengalaman dan pengetahuan institusional yang mereka miliki.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dalam analisis deskriptif,

informasi tentang kecenderungan responden dalam merespons item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini dapat diperoleh..

Data diuraikan dengan menetapkan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

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

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

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. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Orientasi belajar</b>	<b>3.92</b>	
	a. Komitmen terhadap Pembelajaran	3.93	0.75
	b. Keterbukaan Pikiran	3.93	0.76
	c. Visi Bersama	3.92	0.68
2	<b>Kualitas pengetahuan</b>	<b>3.86</b>	
	a. Akurasi informasi	3.94	0.84
	b. Kelengkapan pengetahuan	3.82	0.91
	c. Ketepatan waktu pengetahuan	3.87	0.87
	d. Relevansi pengetahuan	3.81	0.89

<b>3 Kompetensi SDM</b>	<b>3.91</b>	
a. Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi	3.95	0.71
b. Memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan	3.90	0.80
c. Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive	3.88	0.82

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Orientasi belajar secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai menunjukkan Orientasi belajar yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Orientasi belajar didapatkan dua indikator dengan nilai mean tertinggi (3,93) yaitu indikator Komitmen terhadap Pembelajaran dan Keterbukaan Pikiran. Sementara untuk indikator dengan nilai mean terendah adalah Visi Bersama (3,92).

Pada variabel Kualitas pengetahuan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,86 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kualitas pengetahuan yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kualitas pengetahuan didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Akurasi informasi (3,94) dan terendah pada indikator Relevansi pengetahuan (3,81).

Pada variabel Kompetensi SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,91 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi (3,95) dan

terendah pada indikator Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive (3,88).

### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis PLS (*Partial Least Square*) digunakan dalam menganalisis data penelitian ini. Proses pengolahan data dibantu dengan 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 dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk

penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

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. Uji Validitas Konvergen Orientasi belajar (X1)

Variabel Orientasi belajar dalam penelitian ini diukur dari tiga 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 4.9  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Orientasi belajar (X1)

Kod e	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1 1	Komitmen terhadap Pembelajaran	0.894	Valid
X1 2	Keterbukaan Pikiran	0.848	Valid
X1 3	Visi Bersama	0.765	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Orientasi belajar (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,703 – 0,904. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Orientasi belajar (X1) mampu dijelaskan secara

baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Komitmen terhadap Pembelajaran, Keterbukaan Pikiran, dan Visi Bersama.

## 2. Uji Validitas Konvergen Variabel Kualitas pengetahuan

Variabel Kualitas pengetahuan pada penelitian ini diukur dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kualitas pengetahuan menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kualitas pengetahuan.

Tabel 4.10  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kualitas pengetahuan (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1 1	Akurasi informasi	0.904	Valid
Y1 2	Kelengkapan pengetahuan	0.913	Valid
Y1 3	Ketepatan waktu pengetahuan	0.834	Valid
Y1 4	Relevansi pengetahuan	0.902	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kualitas pengetahuan (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,840 – 0,926. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kualitas pengetahuan (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Akurasi

informasi, Kelengkapan pengetahuan, Ketepatan waktu pengetahuan, dan Relevansi pengetahuan

### 3. Uji Validitas Konvergen Variabel Kompetensi SDM

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

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompetensi SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2 1	Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi	0.797	Valid
Y2 2	Memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan	0.819	Valid
Y2 3	Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive	0.809	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kompetensi SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,797 – 0,844. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, Memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, dan Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model

penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

#### 4.3.2. Discriminant Validity

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

##### 1. Evaluasi *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.12  
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kompetensi SDM	Kualitas Pengetahuan	Orientasi Belajar
Kompetensi SDM	0.844		
Kualitas Pengetahuan	0.589	0.889	
Orientasi Belajar	0.520	0.516	0.837

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena

nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Evaluasi *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 4.13  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kompetensi SDM	Kualitas Pengetahuan	Orientasi Belajar
Kompetensi SDM			
Kualitas Pengetahuan	0.697		
Orientasi Belajar	0.631	0.595	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 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 diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Evaluasi *Cross Loading*

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

Tabel 4.13

Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kompetensi SDM	Kualitas Pengetahuan	Orientasi Belajar
X1_1	0.468	0.443	0.894
X1_2	0.511	0.485	0.848
X1_3	0.280	0.347	0.765
Y1_1	0.524	0.904	0.408
Y1_2	0.523	0.913	0.500
Y1_3	0.539	0.834	0.460
Y1_4	0.506	0.902	0.461
Y2_1	0.709	0.505	0.358
Y2_2	0.910	0.485	0.506
Y2_3	0.899	0.501	0.443

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 diestimasikan 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, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. Cronbach alpha.** Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. Composite Reliability.** Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. 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.

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

Tabel 4.14  
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach' s alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
Kompetensi SDM	0.790	0.798	0.880	0.713
Kualitas Pengetahuan	0.911	0.911	0.938	0.790
Orientasi Belajar	0.790	0.822	0.875	0.701

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 inner VIF  $< 5$  menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kualitas Pengetahuan -> Kompetensi SDM	1.363
Orientasi Belajar -> Kompetensi SDM	1.363
Orientasi Belajar -> Kualitas Pengetahuan	1.000

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 jalur dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua variabel endogen menentukan Q<sup>2</sup>. Besaran Q<sup>2</sup> 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<sup>2</sup>)

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

Tabel 4.16  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kompetensi SDM	0,410
Kualitas Pengetahuan	0,267

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kompetensi SDM sebesar 0,410. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kompetensi SDM dapat dijelaskan oleh variabel Orientasi belajar dan Kualitas pengetahuan sebesar 41,0%, sedangkan sisanya 59,0% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kualitas pengetahuan bernilai 0,267. Artinya Kualitas pengetahuan dapat dipengaruhi oleh Orientasi belajar sebesar 26,7 % dan sisanya 73,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.  $Q2 > 0$  menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika  $Q2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q2 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

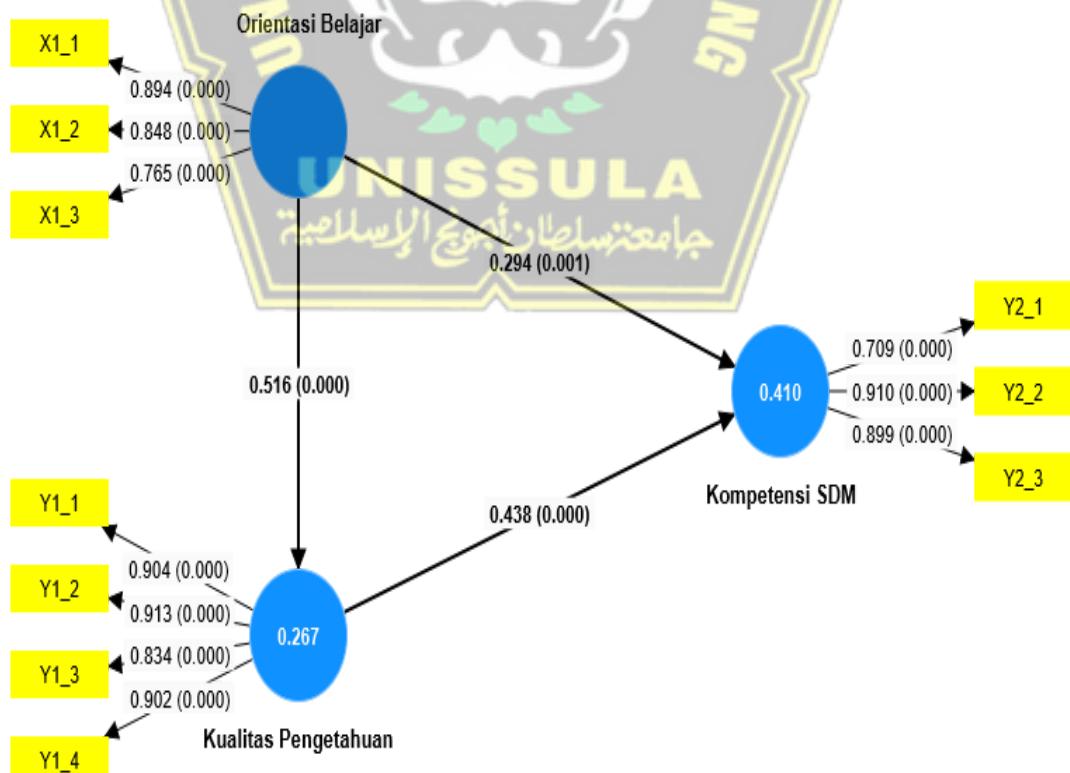
	SSO	SSE	$Q^2$ (=1-SSE/S SO)
Kompetensi SDM	609.000	435.346	0.285
Kualitas Pengetahuan	812.000	645.518	0.205
Orientasi Belajar	609.000	609.000	0.000

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,285 untuk variabel Kompetensi SDM dan pada variabel Kualitas pengetahuan didapatkan nilai Q square sebesar 0,205. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada  $Q^2$  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*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM melalui mediasi Kualitas pengetahuan sebagai variabel intervening.

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)

#### 4.5.1. 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
Kualitas Pengetahuan -> Kompetensi SDM	0.438	0.439	0.088	4.961	0.000
Orientasi Belajar -> Kompetensi SDM	0.294	0.293	0.087	3.363	0.001
Orientasi Belajar -> Kualitas Pengetahuan	0.516	0.516	0.054	9.515	0.000

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: Orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Orientasi belajar berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi kepabeanan yakni 0,294. Hasil itu memberi bukti bahwa Orientasi belajar memberi pengaruh positif pada kompetensi SDM di bidang kepabeanan. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,363) 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 kompetensi SDM di bidang kepabeanan. Hasil ini berarti semakin baik Orientasi belajar, maka kompetensi SDM di bidang kepabeanan akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *“Orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai “dapat diterima.*

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2 : Orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pengetahuan SDM*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Orientasi belajar terhadap Kualitas Pengetahuan SDM yakni 0,516. Hasil itu memberi bukti bahwa Orientasi belajar memberi pengaruh positif kepada Peningkatan Kualitas pengetahuan SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,515) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari

0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Orientasi belajar secara positif dan signifikan mempengaruhi Kompetensi SDM. Hasil ini berarti semakin baik Orientasi belajar, maka kualitas pengetahuan SDM akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *” Orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pengetahuan SDM”* dapat **diterima**.

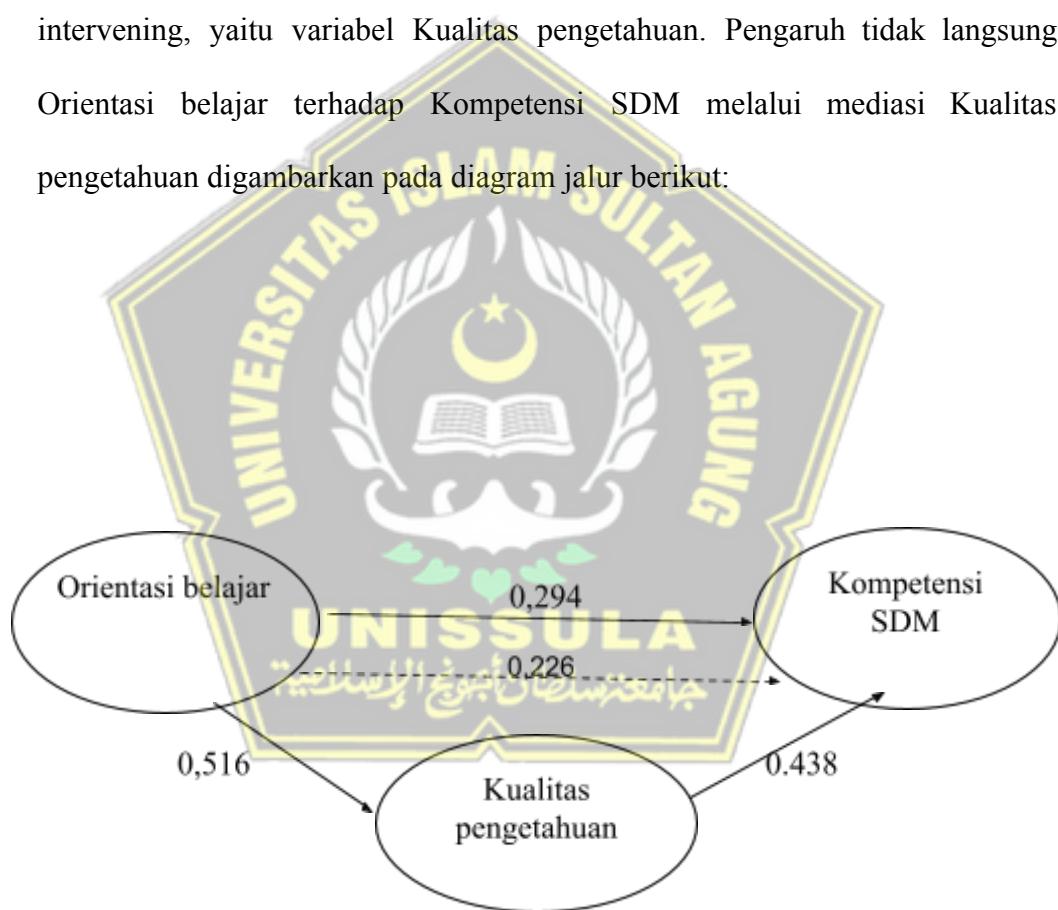
### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3* : Kualitas pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kualitas pengetahuan terhadap Kompetensi SDM yakni 0,438. Hasil itu memberi bukti *bahwa* Kualitas pengetahuan memberi pengaruh positif kepada Kompetensi SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,961) lebih dari t-tabel (1,96) dengan  $p (0,001)$  lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kualitas pengetahuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kompetensi SDM. Hasil ini berarti apabila Kualitas pengetahuan semakin baik, maka Kompetensi SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘Kualitas pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai’ dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM melalui mediasi Kualitas pengetahuan

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Orientasi belajar) terhadap variabel endogen (Kompetensi SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kualitas pengetahuan. Pengaruh tidak langsung Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM melalui mediasi Kualitas pengetahuan digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM melalui Kualitas pengetahuan**

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
Orientasi Belajar -> Kualitas Pengetahuan -> Kompetensi SDM	0.226	0.229	0.059	3.844	0.000

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

Uji hipotesis ke 4 Pengaruh mediasi Kualitas pengetahuan dalam kaitan variabel Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM diketahui sebesar 0,226. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3,844 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kualitas pengetahuan memediasi pengaruh Orientasi belajar dengan Kompetensi SDM. Artinya, Orientasi belajar yang dimiliki pegawai akan menambah kompetensi pegawai dalam bidang kepabeanan. Pegawai yang kompeten dalam bidangnya akan lebih mudah dalam menjalankna tugasnya, sehingga pekerjaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini diharapkan dapat berkontribusi besar pada Kompetensi SDM.

Hasil uji *indirect effect* menunjukkan bahwa nilai original sample of estimate sebesar 0,226, lebih rendah dibandingkan dengan nilai estimasi koefisien (original sample of estimate) pada pengaruh langsung orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi kepabeanan yang sebesar 0,294. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi pengaruh langsung

orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar memberikan dampak yang lebih kuat secara langsung dalam meningkatkan kompetensi SDM di bidang kepabeanan.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai**

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi SDM di bidang kepabeanan dan cukai. Artinya, semakin baik orientasi belajar yang dimiliki individu, semakin tinggi pula tingkat kompetensi yang dicapai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana penelitian etrdahulu menunjukkan bahwa (Osagie et al., 2018) menemukan hubungan yang lebih kuat dan positif antara orientasi belajar dan kompetensi.

Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi belajar yang yang tercermin melalui tiga indikator utama, yaitu komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran, dan visi bersama, berperan penting dalam membentuk kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi,

menjaga kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta meningkatkan kapasitas dalam menangani berbagai situasi secara tepat dan responsif.

Variabel orientasi belajar menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah komitmen terhadap pembelajaran, sedangkan pada variabel kompetensi SDM indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin kuat komitmen individu dalam menjalani proses pembelajaran, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kemampuan dalam menjamin kepatuhan terhadap standar pelayanan yang berlaku. Artinya, komitmen terhadap pembelajaran berfungsi sebagai landasan utama dalam membentuk sikap profesional, karena melalui komitmen tersebut individu akan lebih terbuka untuk terus memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan regulasi serta tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, orientasi belajar yang kuat tidak hanya memperkaya kapasitas intelektual, tetapi juga mendorong terciptanya kepatuhan yang konsisten terhadap standar pelayanan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan kredibilitas kinerja SDM di bidang kepabeanan dan cukai.

Variabel orientasi belajar menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah visi bersama, sementara pada variabel kompetensi SDM indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi.

Kondisi ini mengisyaratkan adanya hubungan erat antara sejauh mana individu memahami dan menginternalisasi visi bersama dengan kemampuannya menjaga etika profesional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Artinya, semakin kuat pemahaman terhadap visi bersama yang disepakati dalam organisasi, semakin besar pula dorongan bagi SDM untuk bertindak sesuai norma dan nilai etis dalam setiap interaksi. Hal ini tidak hanya memperkuat budaya kerja yang profesional, tetapi juga menciptakan konsistensi perilaku yang mendukung tercapainya standar pelayanan serta meningkatkan citra organisasi di bidang kepabeanan dan cukai.

#### **4.6.2. Pengaruh orientasi belajar terhadap peningkatan kualitas pengetahuan SDM**

Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pengetahuan SDM. Hasil ini mengkonfirmasi temuan terdahulu bahwa orientasi belajar membantu individu memfilter pengetahuan yang kurang relevan, sehingga fokus pada informasi yang benar-benar bermanfaat dan tepat waktu dalam mendukung pengambilan keputusan (Zahoor et al., 2021).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin kuat komitmen terhadap pembelajaran, semakin terbuka pola pikir, dan semakin jelas visi bersama yang dimiliki, maka kompetensi SDM kepabeanan dan cukai akan semakin meningkat. Peningkatan kompetensi tersebut

tercermin melalui akurasi informasi, kelengkapan pengetahuan, ketepatan waktu dalam penguasaan pengetahuan, serta relevansi pengetahuan yang dimiliki dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawab.

Variabel orientasi belajar menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah komitmen terhadap pembelajaran, sementara pada variabel kualitas pengetahuan, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kelengkapan pengetahuan. Hasil ini menggambarkan adanya hubungan yang erat antara kedua aspek tersebut, di mana semakin tinggi komitmen individu dalam menjalani proses pembelajaran, semakin lengkap pula pengetahuan yang dapat dikuasainya. Artinya, keseriusan dan konsistensi dalam belajar tidak hanya memperluas cakupan pengetahuan yang dimiliki, tetapi juga memperdalam pemahaman sehingga sumber daya manusia di bidang kepabeanan dan cukai mampu menguasai informasi secara menyeluruh, akurat, dan relevan dengan kebutuhan pekerjaannya. Hal ini pada akhirnya memperkuat kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan profesional secara efektif.

#### **4.6.3. Pengaruh kualitas pengetahuan terhadap peningkatan kompetensi SDM kepabeanan dan cukai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa Kualitas pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM kepabeanan dan cukai. Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kualitas

pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia (SDM), karena pengetahuan yang akurat, lengkap, relevan, dan tepat waktu menjadi dasar bagi karyawan untuk melakukan tugas dengan efektif dan efisien (Chaithanapat et al., 2022a).

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas pengetahuan yang tercermin melalui akurasi informasi, kelengkapan pengetahuan, ketepatan waktu dalam penguasaan pengetahuan, dan relevansi pengetahuan, maka semakin baik pula kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, menjaga kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta menangani berbagai situasi secara tepat dan responsif.

Variabel kualitas pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kelengkapan pengetahuan, sedangkan pada variabel kompetensi SDM indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin lengkap pengetahuan yang dimiliki oleh SDM, maka semakin besar pula kemampuan mereka dalam memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan yang berlaku.

Artinya, kelengkapan pengetahuan tidak hanya mencakup penguasaan informasi yang luas dan mendalam, tetapi juga pemahaman yang utuh mengenai aturan, prosedur, dan kebijakan yang harus diterapkan dalam setiap aktivitas kepabeanan dan cukai. Dengan demikian, kelengkapan pengetahuan menjadi fondasi penting bagi SDM untuk dapat

menjalankan tugas secara profesional, menjaga integritas layanan, serta memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang kepabeanan dan cukai.

Variabel kualitas pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah ketepatan waktu pengetahuan, sedangkan pada variabel kompetensi SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi. Temuan ini menggambarkan bahwa peningkatan ketepatan waktu dalam penguasaan dan penerapan pengetahuan memiliki keterkaitan erat dengan kemampuan individu untuk bertindak sesuai etika profesional.

Artinya, apabila pengetahuan dapat dikuasai dan diterapkan secara tepat waktu, maka SDM di bidang kepabeanan dan cukai akan lebih mampu menjaga profesionalitas dalam berinteraksi, memberikan pelayanan sesuai standar, serta menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Hal ini menegaskan pentingnya ketepatan waktu pengetahuan sebagai salah satu faktor kunci yang mendorong terbentuknya perilaku profesional dalam praktik sehari-hari.

#### **4.6.4. Pengaruh mediasi Kualitas pengetahuan dalam kaitan variabel Orientasi belajar terhadap Kompetensi SDM**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kontribusi pengaruh langsung orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa orientasi belajar memberikan dampak yang lebih kuat secara langsung dalam meningkatkan kompetensi SDM di bidang kepabeanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori orientasi belajar yang menekankan pentingnya sikap dan komitmen individu dalam mengarahkan perilaku belajar secara berkesinambungan. Komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran, dan visi bersama membentuk dorongan intrinsik bagi SDM untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga dampak yang ditimbulkan dapat dirasakan secara langsung tanpa harus melalui perantara.

Kompetensi SDM tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki, tetapi juga oleh motivasi, sikap profesional, dan kesediaan untuk terus berkembang. Orientasi belajar yang kuat memberikan landasan pada individu untuk berperilaku adaptif, etis, dan responsif dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, meskipun kualitas pengetahuan berperan penting sebagai faktor mediasi, kontribusinya tidak sebesar pengaruh langsung orientasi belajar. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa orientasi belajar adalah determinan utama dalam membentuk kompetensi SDM, sedangkan kualitas pengetahuan lebih berfungsi sebagai penguatan yang memastikan kompetensi tersebut teraktualisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung teori manajemen pengetahuan dan pengembangan SDM, tetapi juga memberikan implikasi bahwa penguatan orientasi belajar perlu menjadi

prioritas utama dalam strategi peningkatan kompetensi di bidang kepabeanan dan cukai.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan Kompetensi Sumber Daya manusia berbasis Orientasi Belajar dan kualitas Pengetahuan”. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Orientasi belajar yang baik terbukti mampu meningkatkan kompetensi SDM di bidang kepabeanan dan cukai. Hal ini tercermin melalui komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran, dan visi bersama yang berperan penting dalam memperkuat kemampuan SDM untuk menjalankan tugas secara profesional.
- 2) Orientasi belajar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengetahuan SDM. Dengan kata lain, orientasi belajar yang kuat akan berkontribusi pada peningkatan akurasi informasi, kelengkapan pengetahuan, ketepatan waktu dalam penguasaan pengetahuan, serta relevansi pengetahuan dengan kebutuhan kerja.
- 3) Kualitas pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi SDM kepabeanan dan cukai. Peningkatan akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi pengetahuan akan memperkuat kemampuan SDM dalam menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, menjaga kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta menghadapi berbagai situasi secara tepat dan responsif.

- 4) Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kontribusi pengaruh langsung orientasi belajar terhadap peningkatan kompetensi lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya, yang artinya orientasi belajar memberikan dampak yang lebih kuat secara langsung dalam meningkatkan kompetensi SDM di bidang kepabeanan.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menegaskan bahwa

- 1) Orientasi belajar dan kualitas pengetahuan merupakan konstruk penting yang secara signifikan memengaruhi peningkatan kompetensi sumber daya manusia, khususnya di bidang kepabeanan dan cukai. Secara konseptual, temuan ini memperkuat teori manajemen pengetahuan yang menyatakan bahwa proses pembelajaran yang berkesinambungan, keterbukaan dalam menerima ide baru, serta adanya visi bersama akan membentuk landasan kuat bagi pengembangan kualitas pengetahuan individu maupun organisasi.
- 2) Kualitas pengetahuan yang mencakup akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi terbukti menjadi determinan utama dalam membangun kompetensi profesional, termasuk etika dalam berinteraksi, kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta responsivitas dalam menghadapi berbagai situasi.
- 3) Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur terkait hubungan antara orientasi belajar, kualitas pengetahuan, dan kompetensi SDM. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa ketepatan waktu

pengetahuan tidak hanya berperan dalam efisiensi kerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menumbuhkan perilaku profesional yang beretika.

- 4) Orientasi belajar merupakan faktor kunci yang memiliki kontribusi langsung lebih kuat dalam meningkatkan kompetensi SDM dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui kualitas pengetahuan. Hal ini memperkuat teori orientasi belajar yang menekankan bahwa sikap belajar yang ditunjukkan melalui komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran, dan visi bersama, tidak hanya berfungsi sebagai pendorong peningkatan pengetahuan, tetapi juga secara langsung membentuk perilaku profesional dan kemampuan kerja individu

### **5.3. Implikasi Praktis**

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini menunjukkan perlunya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah dalam memperkuat orientasi belajar dan kualitas pengetahuan.

- 1) Pada variabel orientasi belajar, indikator dengan nilai tertinggi yaitu komitmen terhadap pembelajaran perlu terus dipertahankan melalui penyediaan program pelatihan berkelanjutan, pemberian penghargaan atas prestasi belajar, serta dorongan bagi setiap individu untuk senantiasa mengembangkan diri. Sementara itu, indikator visi bersama yang memiliki nilai terendah perlu ditingkatkan dengan cara memperkuat komunikasi organisasi, menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan institusi, serta

menanamkan pemahaman mengenai pentingnya kolaborasi dan arah strategis organisasi.

- 2) Pada variabel kualitas pengetahuan, kelengkapan pengetahuan sebagai indikator tertinggi harus tetap dijaga melalui sistem pembelajaran yang komprehensif, kurikulum pelatihan yang relevan, serta akses informasi yang luas dan terstruktur. Di sisi lain, indikator ketepatan waktu pengetahuan yang menjadi nilai terendah perlu ditingkatkan dengan mempercepat alur distribusi informasi, memanfaatkan teknologi informasi untuk akses real-time, serta membangun budaya kerja yang responsif terhadap kebutuhan pengetahuan terkini. Dengan langkah-langkah manajerial tersebut, organisasi di bidang kepabeanan dan cukai dapat meningkatkan kompetensi SDM secara lebih seimbang, sehingga mampu mendukung efektivitas pelayanan dan menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Limitasi penelitian ini perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil yang diperoleh.

- 1) Rendahnya nilai koefisien determinasi (R-square) pada variabel kualitas pengetahuan hanya sebesar 0,267. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi belajar hanya mampu menjelaskan pengaruh terhadap kualitas pengetahuan sebesar 26,7 persen, sedangkan 73,3 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, masih terdapat peluang besar bagi

penelitian selanjutnya untuk memasukkan variabel tambahan yang lebih beragam guna memberikan penjelasan yang lebih komprehensif.

- 2) Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan populasi yang digunakan. Keterbatasan populasi dapat memengaruhi generalisasi hasil penelitian, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu sepenuhnya mewakili kondisi keseluruhan SDM di bidang kepabeanan dan cukai pada skala yang lebih luas.
- 3) Metode pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner. Meskipun kuesioner dapat memberikan gambaran kuantitatif mengenai variabel penelitian, metode ini memiliki keterbatasan karena sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi subjektif responden. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam pengisian, sehingga berpotensi memengaruhi keakuratan data dan hasil analisis.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat diarahkan untuk mengatasi keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini.

- 1) Menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, atau sistem manajemen pengetahuan. Penambahan variabel ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pengetahuan SDM di bidang kepabeanan dan cukai.
- 2) Memperluas cakupan populasi menjadi penting agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Penelitian mendatang dapat

melibatkan sampel yang lebih besar, lintas unit kerja, atau bahkan lintas instansi di bidang kepabeanan dan cukai sehingga temuan yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih representatif terhadap kondisi aktual.

- 3) Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dengan mengombinasikan kuesioner dan wawancara mendalam. Penggunaan wawancara akan membantu memperkaya data kuantitatif dengan informasi kualitatif yang lebih mendalam, sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat dalam menggambarkan kondisi di lapangan.



## Daftar Pustaka

- 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).
- Arshad, M. Z., Meirun, T., Javaid, M., Ali, M., Arshad, M. H., & Maneerat, C. (2020). The Importance of Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1220–1228.
- Asih, W. (2017). PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI INISIATIF DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN SERTA KEMAMPUAN PENYESUAIAN. In *EKOBIS* (Vol. 18, Issue 1).
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113, 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>
- Corral de Zubielaqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). 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. (2020a). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*.
- Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., & Rabiah, A. S. (2020b). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*.

- Elshifa, A., Anjarini, A. D., Kharis, A. J., & Mulyapradana, A. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Orientasi Belajar terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kompetensi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 276–284. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.183>
- Freeze, R. D., & Kulkarni, U. (2007). Knowledge management capability: Defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 94–109. <https://doi.org/10.1108/13673270710832190>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Gattermann Perin, M., & Hoffmann Sampaio, C. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNINGz ORIENTATION AND INNOVATION. *READ-Special Issue*, 36(6).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- June, S., Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(10), 114–123. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p114>
- Karyono, Indradewa, R., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). The Work Motivation Effect, Training , and Competence on the Employee Performance Over Kemayoran Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 2, 336–342. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/654574>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. [https://doi.org/10.1057/9781137552105\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137552105_4)
- Novita Sari, I., & Nadhira Ayu Setyaning, A. (2023). Pengaruh Big Five Personality Traits terhadap Orientasi Belajar dan Orientasi Kinerja dalam Kinerja Pekerjaan Karyawan UMKM Bidang Kuliner di Purworejo. In *Indonesian Journal of Economics* (Vol. 02, Issue 01).
- 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>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarso, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *Emerald Insight*.  
<https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021a). 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>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021b). 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>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru yang Bersertifikasi. *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 60–77.  
<https://doi.org/10.52220/skip.v1i1.38>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 25, Issue 4).
- Sorensen, R. (2010). Knowledge-lies. *Analysis*, 70(4), 608–615.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Star, J. R., & Stylianides, G. J. (2013). Procedural and Conceptual Knowledge: Exploring the Gap Between Knowledge Type and Knowledge Quality. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 13(2), 169–181.  
<https://doi.org/10.1080/14926156.2013.784828>
- Suhadi, E., Mujahidin, E., Bahrudin, E., & Tafsir, A. (2014). *Pengembangan Motivasi Dan Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah*. 3(1), 43–61.
- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176.  
<https://doi.org/10.29333/ejecs/514>
- Trusson, C., Hislop, D., & Doherty, N. F. (2017). The rhetoric of “knowledge hoarding”: a research-based critique. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1540–1558. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0146>
- Waheed, M., & Kaur, K. (2016). Knowledge quality: A review and a revised conceptual model. In *Information Development* (Vol. 32, Issue 3, pp. 271–284). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/026666914539694>

- Wahyono, & Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39–46. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.07.001>
- 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>
- Wilson, G. A., & Liguori, E. (2023). Market orientation, failure learning orientation, and financial performance. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 3027–3045. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051177>
- Wulandari, W., Sodik, & Pri Handini, D. (2020). Orientasi Belajar dan Komitmen Terhadap Kinerja UKM melalui Human Capital Sebagai Variabel Intervening Pada UKM Kerajinan di Malang Raya. *Equilibrium*, 9(2), 2088–7485.
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). 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.
- Zahoor, N., Donbesuur, F., Christofi, M., & Miri, D. (2021). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting and Social Change*, 179.

