

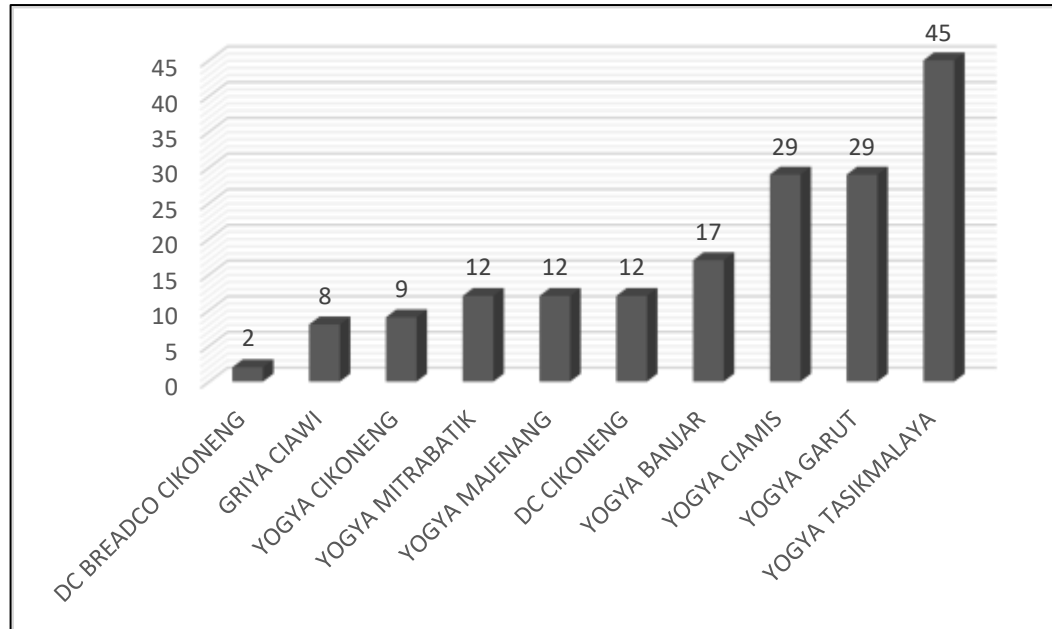
## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1.1. Hasil Penelitian

##### 1.1.1. Karakteristik Responden

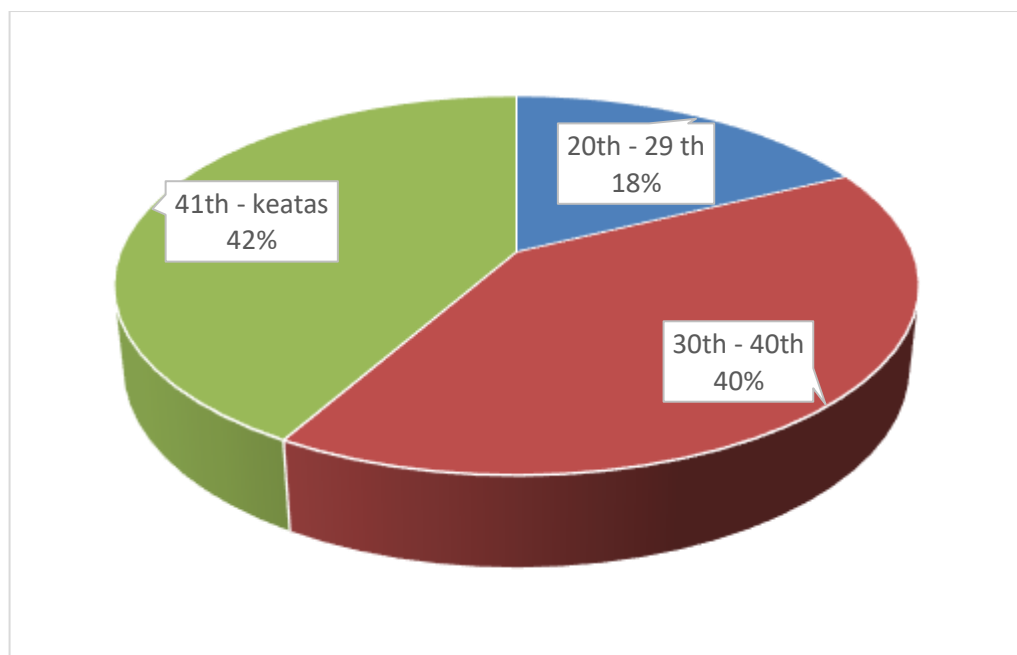
Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara *online* yaitu melalui *Google Form*, yang telah penulis lakukan dari tanggal 15 Juni 2024 sampai dengan 25 Juni 2024 secara sensus. Total populasi sejumlah 175 responden, yaitu semua pegawai (staf dan supervisor) Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur. Gambaran responden yang menjadi subjek penelitian jika dilihat berdasarkan 10 cabang Yogya Group di Priangan Timur dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4. 1.**  
**Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur**  
**berdasarkan Cabang.**

Dari total populasi 175 karyawan level Staf Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, sejumlah 103 orang atau 58,86 persen karyawan berada pada 3 cabang besar, meliputi Yogya Tasikmalaya, Yogya Garut, dan Yogya Ciamis.

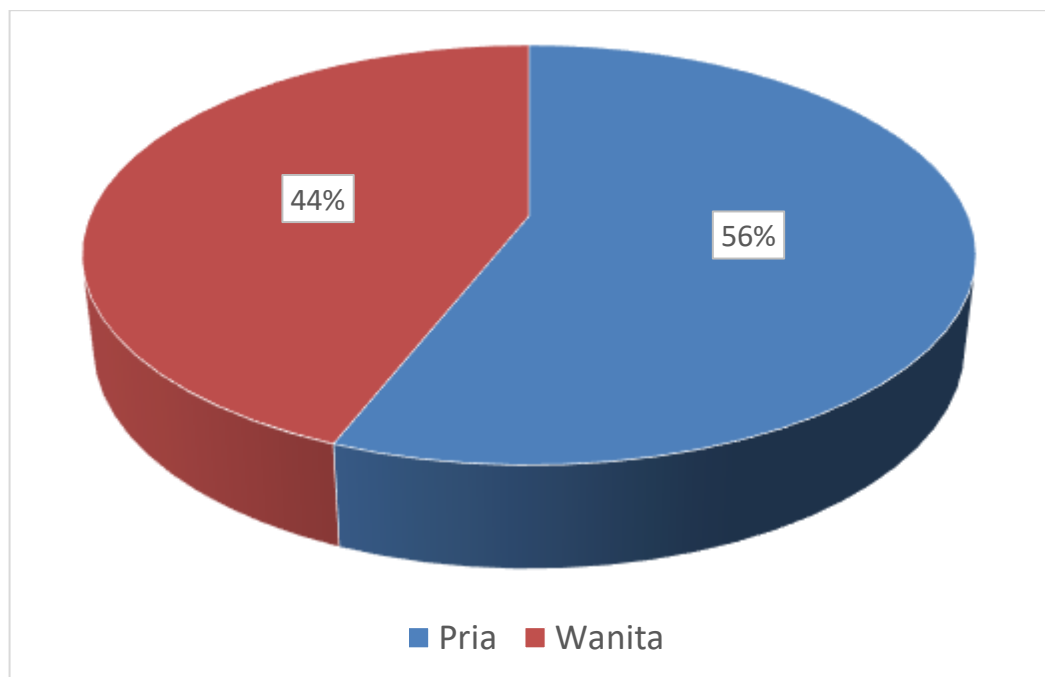
Responden karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur dilihat dari kelompok umur seperti pada Gambar 4.2 berikut:



**Gambar 4. 2.**  
**Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur**  
**berdasarkan Kelompok Umur**

Berdasarkan Gambar 4.2 dari populasi sejumlah 175 karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, mayoritas karyawan berada pada kelompok umur 41 tahun ke atas dengan persentase 42 persen. Kelompok umur 30 – 40 tahun atau 40 persen dan kelompok umur 20 – 29 tahun dengan persentase 18 persen.

Jika dilihat dari berdasarkan jenis kelamin, karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur didominasi laki-laki sebagaimana Gambar 4.3 berikut:

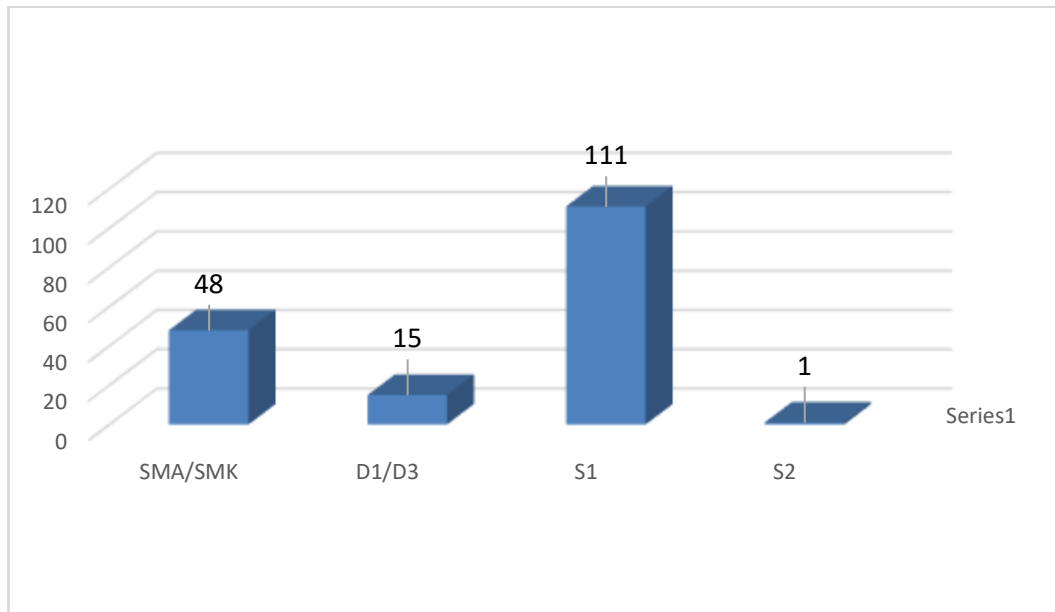


**Gambar 4. 3.**  
**Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur**  
**berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan Gambar 4.3 sebagian besar karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur adalah Pria 98 orang atau sekitar 56 persen, sedangkan Wanita 77 atau hanya 44 persen.

Sedangkan jika dilihat berdasarkan tingkat Pendidikannya, gambaran karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut: populasi sejumlah 175 karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, mayoritas karyawan atau sejumlah 111 Orang menamatkan Pendidikan tertinggi S1. Sebanyak 48 orang dengan Pendidikan

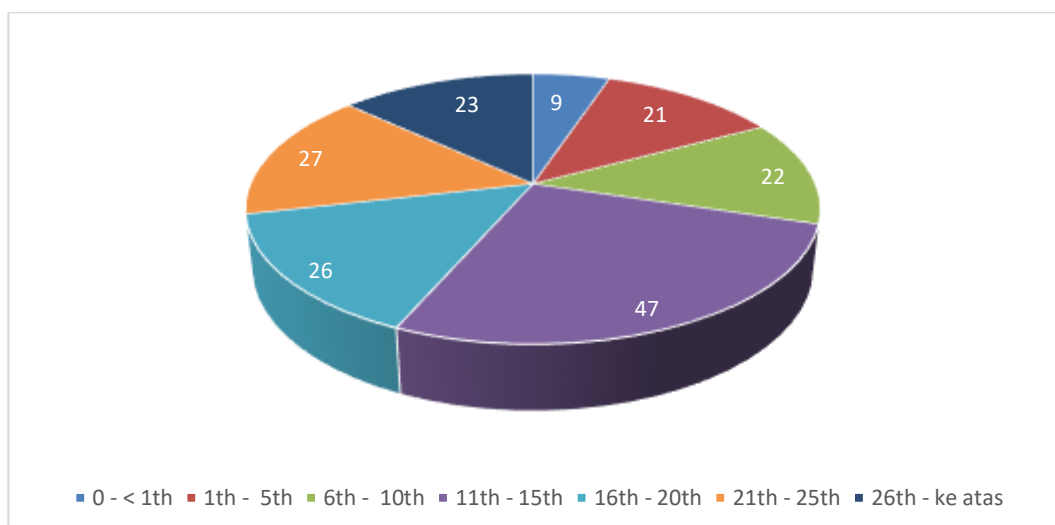
tertinggi SMA/SMK, Sebanyak 15 orang dengan Pendidikan tertinggi D1/D3 dan hanya 1 orang karyawan yang menamatkan Pendidikan tertinggi S2 ke atas.



**Gambar 4. 4.**  
**Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur**  
**berdasarkan Pendidikan**

Jika dilihat berdasarkan masa kerja, gambaran karyawan Yogya Group PT.

Akur Pratama Regional Priangan Timur dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut:



**Gambar 4. 5.**  
**Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur**  
**berdasarkan Masa kerja**

Berdasarkan Gambar 4.6 dari populasi sejumlah 175 karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, mayoritas karyawan atau sejumlah 47 Orang dengan masa kerja 11 – 15 tahun. Sebanyak 27 orang dengan masa kerja 21 – 25 tahun, Sebanyak 26 orang dengan masa kerja 16 – 20 tahun, Sebanyak 23 orang dengan masa kerja di atas 26 tahun, Sebanyak 22 orang dengan masa kerja 6 – 10 tahun, Sebanyak 21 orang dengan masa kerja 1- 5 tahun, dan hanya 9 orang karyawan yang masa kerja 0 - < 1 tahun.

### **1.1.2. Hasil Penelitian Deskriptif**

Pada bab ini menjelaskan hasil analisis deskriptif yang menggunakan NJI (Nilai Jenjang Interval) dan pengaruh menggunakan analisis *Partial Leaset Square* berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* terhadap kinerja karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur).

#### **1.1.2.1. Pelatihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan, *Learning Culture* dan Kinerja Karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)**

Bagian ini membahas dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 175 karyawan berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* dan kinerja dengan lima kriteria pertanyaan, yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.. Untuk menginterpretasikan skor tiap pernyataan, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Nilai tertinggi  $175 \times 5 = 875$

Nilai terendah  $175 \times 1 = 175$

Jumlah kriteria pernyataan  $= 5$

$$NJI = \frac{875 - 175}{5} = 140$$

Dari hasil perhitungan, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.1.

**Tabel 4. 1.**  
**Interpretasi Skor Tiap Pernyataan.**

Nomor	Interval	Intepretasi Positif/ Negatif
1	175 – 314	Sangat Tidak Baik
2	315 – 454	Tidak Baik
3	455 – 594	Kurang Baik
4	595 – 734	Baik
5	735 – 875	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2024

#### **1.1.2.2. Pelatihan dan Pengembangan Pada Karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)**

Pengukuran pelatihan dan pengembangan pada karyawan Yogya Grup (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) ini menggunakan 4 (empat) item pernyataan yang dapat diketahui pada Tabel 4.2.

**Tabel 4. 2.**  
**Tanggapan Pegawai Mengenai Pelatihan dan Pengembangan**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Karyawan puas program pelatihan, pengembangan tidak sepenuhnya sesuai tuntutan kerja	65	57	41	11	1	875	699	Baik
2	Karyawan puas materi pelatihan, pengembangan sesuai tuntutan kerja	56	61	47	10	1	875	686	Baik
3	Karyawan merasa materi pelatihan, pengembangan sesuai ( <i>update</i> ) dan bisa direalisasikan dipekerjaan	45	71	45	14	0	875	672	Baik
4	Metode program pelatihan, pengembangan membantu penyelesaian kendala dipekerjaan	57	113	5	0	0	875	752	Sangat Baik
<b>Jumlah</b>		<b>228</b>	<b>306</b>	<b>141</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>3500</b>	<b>2809</b>	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa total skor variabel pelatihan dan pengembangan adalah 2809 dari total skor yang diharapkan sebesar 3500. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada karyawan untuk mengukur variabel pengembangan dan pelatihan. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item keempat, yaitu “Metode program pelatihan, pengembangan membantu penyelesaian kendala dipekerjaan”, dengan skor 752. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ketiga, yaitu “Karyawan merasa materi pelatihan, pengembangan sesuai (*update*) dan bisa direalisasikan dipekerjaan”, dengan skor 672. Untuk menginterpretasikan variabel pelatihan dan pengembangan, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Nilai tertinggi  $175 \times 4 \times 5 = 3500$

Nilai terendah  $175 \times 4 \times 1 = 700$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{3500 - 700}{5} = 560$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.3.

**Tabel 4. 3.**  
**Interpretasi Variabel Pelatihan dan Pengembangan**

<b>Nomor</b>	<b>Interval</b>	<b>Interpretasi</b>
1	700 – 1259	Sangat Tidak Baik
2	1260 – 1819	Tidak Baik
3	1820 – 2379	Cukup Baik
<b>4</b>	<b>2380 – 2939</b>	<b>Baik</b>
5	2940 – 3500	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui persepsi karyawan mengenai pelatihan dan pengembangan pada karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) berada pada kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi karyawan pada variabel pelatihan dan pengembangan yaitu sebesar 2809 yang berada pada interval 2380-2939.

#### **1.1.2.3. Keterikan Karyawan Pada Karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)**

Pengukuran variabel keterikan karyawan menggunakan 3 (tiga) item pernyataan tentang persepsi karyawan mengenai keterikan karyawan dapat diuraikan pada Tabel 4.4.



**Tabel 4. 4.**  
**Tanggapan Pegawai Mengenai Keterikatan Karyawan**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Saya merasa 'semangat', untuk bekerja dengan tantangan dalam pekerjaan	59	113	3	0	0	875	756	Sangat Baik
2	Kedisiplinan kerja saya tinggi, sesuai tata tertib kerja perusahaan	54	109	12	0	0	875	742	Sangat Baik
3	Saya memberikan kontribusi dalam kerja, namun tanpa merasa memiliki atas tanggung-jawab pekerjaan	53	117	4	1	0	875	747	Sangat Baik
<b>Jumlah</b>		166	339	19	1	0	<b>2625</b>	<b>2245</b>	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa total skor variabel ketirikan kerja adalah 2245 dari total skor yang diharapkan sebesar 2625. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada karyawan untuk mengukur variabel keterikatan karyawan. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item pertama, yaitu “Saya merasa semangat, untuk bekerja dengan tantangan dalam pekerjaan”, dengan skor 756. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ketiga, yaitu “Kedisiplinan kerja saya tinggi, sesuai tata tertib kerja perusahaan”, dengan skor 742. Untuk menginterpretasikan variabel fasilitas kerja, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 175 \times 3 \times 5 = 5625$$

$$\text{Nilai terendah } 175 \times 3 \times 1 = 1125$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{2625 - 525}{5} = 420$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.5.

**Tabel 4. 5.**  
**Interpretasi Variabel Keterikatan Karyawan**

<b>Nomor</b>	<b>Interval</b>	<b>Interpretasi</b>
1	525 – 944	Sangat Tidak Baik
2	945 – 1364	Tidak Baik
3	1365 – 1784	Cukup Baik
4	1785 – 2204	Baik
<b>5</b>	<b>2205 – 2625</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Olah Data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi pegawai mengenai keterikatan karyawan Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi karyawan mengenai variabel keterikatan karyawan yaitu sebesar 2245 yang berada pada interval 2205 – 2625.

#### **1.1.2.4. *Learning Culture* pada Karyawan Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur)**

Pengukuran variabel *Learning Culture* (Budaya Belajar) pada Karyawan Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur) menggunakan 3 (tiga) item pernyataan tentang persepsi karyawan mengenai *learning culture* pada Tabel 4.6.

**Tabel 4. 6.**  
**Tanggapan Pegawai Mengenai *Learning Culture***

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Pimpinan tidak selalu mendorong karyawan untuk terus belajar terkait peningkatan kerja	48	122	5	0	0	875	743	Sangat Baik
2	Perusahaan memiliki sistem yang struktur secara efektif dalam menudukung kegiatan belajar karyawan	43	124	8	0	0	875	735	Sangat Baik
3	Komunikasi antar karyawan mendukung budaya pembelajaran	39	133	3	0	0	875	736	Sangat Baik
<b>Jumlah</b>		130	379	16	0	0	<b>2625</b>	<b>2214</b>	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa total skor variabel *learning culture* adalah 2214 dari total skor yang diharapkan sebesar 2625. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel *learning culture* (Budaya Belajar). Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item pertama yaitu “Pimpinan selalu mendorong karyawan untuk terus belajar terkait peningkatan kerja”, dengan skor 743. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan kedua yaitu “Perusahaan memiliki sistem yang struktur secara efektif dalam menudukung kegiatan belajar karyawan”, dengan skor 735. Untuk menginterpretasikan variabel *learning culture*, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 175 \times 3 \times 5 = 5625$$

$$\text{Nilai terendah } 175 \times 3 \times 1 = 1125$$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{2625 - 525}{5} = 420$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.7.

**Tabel 4. 7.**  
**Interpretasi Variabel *Learning Culture***

<b>Nomor</b>	<b>Interval</b>	<b>Interpretasi</b>
1	525 – 944	Sangat Tidak Baik
2	945 – 1364	Tidak Baik
3	1365 – 1784	Cukup Baik
4	1785 – 2204	Baik
<b>5</b>	<b>2205 – 2625</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Olah Data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa persepsi pegawai mengenai *learning culture* pada Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur) berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai mengenai variabel *learning culture*, yaitu sebesar 2214 yang berada pada interval 2205 – 2625.

#### **1.1.2.5. Kinerja Karyawan Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur)**

Pengukuran variabel kinerja karyawan Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur) menggunakan 5 (lima) item pernyataan tentang persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan pada Tabel 4.8.

**Tabel 4. 8.**  
**Tanggapan Pegawai Mengenai Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Karyawan mampu mencapai target yang telah ditentukan	74	100	1	0	0	875	773	Sangat Baik
2	Hasil kerja memiliki kualitas sesuai dengan standar perusahaan	36	44	44	34	17	875	573	Cukup Baik
3	Staf di perusahaan ini mampu menyelesaikan tugas dengan efisien	62	113	0	0	0	875	762	Sangat Baik
4	Karyawan selalu mematuhi peraturan perusahaan	55	26	90	4	0	875	657	Baik
5	selalu menunjukkan kejujuran dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, serta menjadi teladan dalam menyampaikan informasi yang transparan	53	115	6	1	0	875	745	Sangat Baik
<b>Jumlah</b>		<b>280</b>	<b>398</b>	<b>141</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>4375</b>	<b>3510</b>	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa total skor variabel kinerja karyawan adalah 3510 dari total skor yang diharapkan sebesar 4375. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada karyawan untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item kesatu, yaitu “Karyawan mampu mencapai target yang telah ditentukan”, dengan skor 773. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan kedua, yaitu “Hasil kerja memiliki kualitas sesuai dengan standar perusahaan”, dengan skor 573. Untuk menginterpretasikan variabel kinerja pegawai, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 175 \times 5 \times 5 = 4375$$

$$\text{Nilai terendah } 175 \times 5 \times 1 = 875$$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{4375 - 875}{5} = 700$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.9.

**Tabel 4. 9.**  
**Interpretasi Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Nomor</b>	<b>Interval</b>	<b>Interpretasi</b>
1	875 – 1574	Sangat Tidak Baik
2	1575 – 2274	Tidak Baik
3	2275 – 2974	Cukup Baik
<b>4</b>	<b>2975 – 3674</b>	<b>Baik</b>
5	3675 – 4375	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan Yogya Group (PT Akur Pratama Regional Timur) dalam kategori Baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi karyawan mengenai variabel kinerja karyawan, yaitu sebesar 3510 berada pada interval 4725-5625.

### **1.1.3. Hasil Penelitian Verifikatif**

#### **1.1.3.1. Pengukuran Pengaruh Pelatihan dan pengembangan, Keterikatan Karyawan, *Learning culture* Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

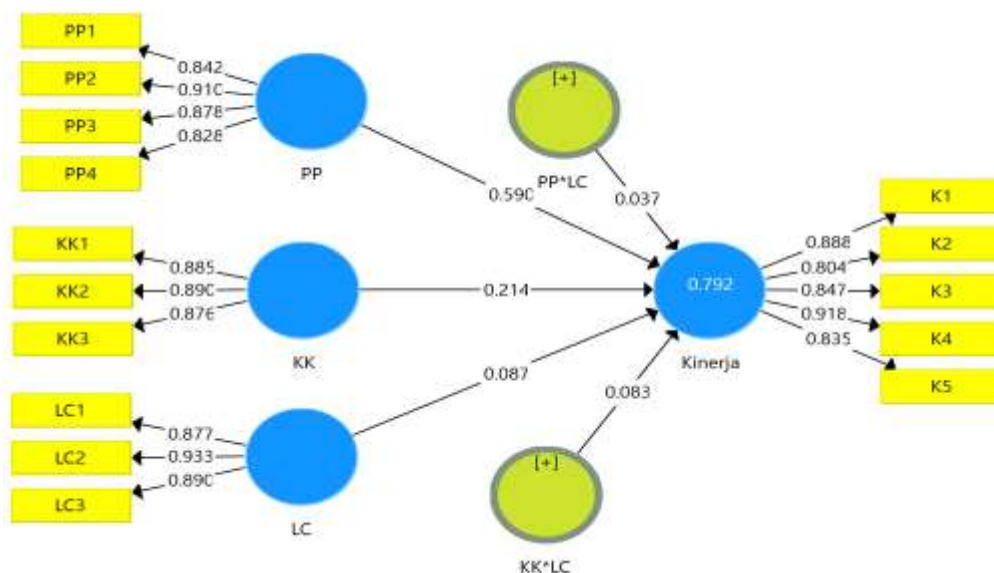
Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9.

#### 4.1.3.2 Uji Pengukuran Model (*Outer Model*)

*Outer model* atau model pengukuran merupakan metode analisis untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Dalam penelitian ini, pengujian *outer model* dilakukan melalui tiga cara, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliability*.

##### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* yang menggambarkan korelasi antar *item score* dengan *construct score*. Apabila koefisien korelasi reflektif lebih dari 0,70 maka indikator dapat diterima atau valid (Ghazali dan Latan, 2019:74). Berdasarkan pengolahan pada Smart PLS, diperoleh hasil *outer model* seperti pada Gambar 4.6.



Sumber: Output SmartPLS, 2024

**Gambar 4. 6.**  
**Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)**

Dari gambar 4.6 dapat diketahui bahwa terdapat hasil analisis *loading factor* seluruh indikator reflektif memiliki koefisien korelasi lebih besar dari

0,70. Koefisien korelasi terkecil yaitu indikator reflektif K2 sebesar 0,804 terdapat pada variabel kinerja karyawan sementara koefisien korelasi terbesar yaitu indikator reflektif LC2 sebesar 0,933 pada variabel *learning culture*.

## 2) *Discriminant Validity*

Untuk mengukur *discriminant validity* pada penelitian ini dilakukan dengan analisis *cross loading*, *average variance extracted* dan *Fornell-Larcker Criterion* dengan memanfaatkan SmartPLS 3.2.9.

### a) *Cross Loading*

Analisis *cross loading* dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi *item score* dengan *construct score* variabel latennya kemudian dibandingkan dengan korelasi *item score* dengan variabel laten lain. Apabila koefisien korelasi indikator dengan variabel latennya lebih besar dari koefisien korelasi dengan variabel laten lain, maka indikator dikatakan valid dan dapat diterima (Ghazali & Latan, 2019:74). Berdasarkan hasil pengolahan data iterasi kedua pada Smart PLS 3.2.9, dihasilkan *cross loading* sebagaimana pada Tabel 4.10.

**Tabel 4. 10.**  
***Cross Loading***

	<b>KK</b>	<b>Kinerja</b>	<b>LC</b>	<b>PP</b>
<b>K1</b>	0,632	<b>0,888</b>	0,546	0,724
<b>K2</b>	0,594	<b>0,804</b>	0,598	0,729
<b>K3</b>	0,667	<b>0,847</b>	0,614	0,664
<b>K4</b>	0,760	<b>0,918</b>	0,699	0,859
<b>K5</b>	0,642	<b>0,835</b>	0,657	0,693
<b>KK1</b>	<b>0,885</b>	0,679	0,637	0,652
<b>KK2</b>	<b>0,890</b>	0,683	0,632	0,678
	<b>KK</b>	<b>Kinerja</b>	<b>LC</b>	<b>PP</b>
<b>KK3</b>	<b>0,876</b>	0,680	0,691	0,664
<b>LC1</b>	0,634	0,671	<b>0,877</b>	0,670
<b>LC2</b>	0,704	0,672	<b>0,933</b>	0,647
<b>LC3</b>	0,659	0,618	<b>0,890</b>	0,568



<b>PP1</b>	0,647	0,751	0,572	<b>0,842</b>
<b>PP2</b>	0,680	0,768	0,666	<b>0,910</b>
<b>PP3</b>	0,609	0,705	0,579	<b>0,878</b>
<b>PP4</b>	0,660	0,741	0,599	<b>0,828</b>

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui seluruh indikator memiliki *cross loading* atau koefisien korelasi lebih besar bila dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh indikator valid dan dapat diterima.

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

Variabel dapat dikatakan valid dan memenuhi *discriminant validity* apabila memiliki *average variance extracted* lebih besar dari 0,5 (Ghazali & Latan, 2019:74). Berdasarkan hasil pengolahan data pada SmartPLS 3.2.9 diperoleh *average variance extracted* (AVE) pada Tabel 4.11.

**Tabel 4. 11.**

<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>	
<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>
Keterikatan Karyawan	0,781
Kinerja Karyawan	0,739
<i>Learning culture</i>	0,811
Pelatihan dan Pengembangan	0,748

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa seluruh variabel laten memiliki AVE lebih besar dari 0,5. AVE terendah diperoleh variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 0,739. Sedangkan AVE tertinggi diperoleh variabel *learning culture* sebesar 0,811. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh variabel memenuhi *discriminant validity*.

c) ***Fornell-Larcker Criterion***

Analisis *fornell-larcker criterion* dilakukan dengan membandingkan akar dari *average variance extracted* dengan koefisien korelasi antar variabel laten, dengan ketentuan apabila akar dari *average variance extracted* lebih besar dari koefisien korelasi antar konstruk dalam model, maka konstruk memenuhi *discriminant validity* dan dikatakan valid (Ghazali & Latan, 2019: 74). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh *fornell-larcker criterion* pada Tabel 4.12.

	KK	Kinerja LC	PP	
KK	<b>0,884</b>			
Kinerja	0,770	<b>0,859</b>		
LC	0,740	0,727	<b>0,900</b>	
PP	0,752	0,858	0,700	<b>0,865</b>

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui nilai akar AVE lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

3) ***Construct Reliability***

*Construct reliability* merupakan “tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk” (Ghazali & Latan, 2019: 75). Untuk menguji reliabilitas konstruk dilakukan dengan dua cara, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Ghazali dan Latan (2019:77), suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai

*cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.2.9 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada Tabel 4.13.

**Tabel 4. 13.**  
***Cronbach's Alpha dan Composite Reability***

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<b>KK</b>	0,860	0,915	Realiable
<b>Kinerja</b>	0,911	0,934	Realiable
<b>LC</b>	0,883	0,928	Realiable
<b>PP</b>	0,887	0,922	Realiable

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0,860 sampai dengan 0,911. Sedangkan nilai *composite reliability* berkisar antara 0,915 sampai dengan 0,934. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item indikator pada instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk dinyatakan reliabel. Berikut rekapitulasi uji pengukuran model (*outer model*) pada Tabel 4.14 dibawah ini :

**Tabel 4. 14.**  
***Rekapitulasi Uji Pengukuran Model (Outer Model)***

No	Pengujian <i>Outer Model</i>	Keterangan	Target
1	<i>Convergent Validity</i>	<i>Valid</i>	<i>Loading Factor</i> > 0,7
	<i>Dicriminant Validity</i>		
2	<i>a. Cross Loading</i>	<i>Valid</i>	> koefisien korelasi variabel lainnya
	<i>b. Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Valid</i>	Semua AVE > 0,5
	<i>c. Fornell-Larcker Criterion</i>	<i>Valid</i>	Akar AVE > koefisien korelasi
3	<i>Construct Reliability</i>	<i>Reliabel</i>	Cronbach's alpha > 0,7
		<i>Reliabel</i>	Composite Reability (CR) > 0,7

#### 4.1.3.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian selanjutnya adalah uji model struktural (*inner model*), yaitu model yang digunakan untuk mengukur hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Pengujian *inner model* pada penelitian ini dilakukan dengan analisis *R square*, *F Square* dan *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dengan menggunakan SmartPLS 3.2.9.

##### 1) *R Square*

*R square* merupakan alat untuk mengukur dan menginterpretasikan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara substantif. Kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali dan Latan (2015:78) yang menyatakan Nilai *R-Square* 0,67 ; 0,33 dan 0,19 diartikan model kuat, moderate dan lemah. Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan smartPLS 3.2.9, diperoleh hasil pada Tabel 4.14.

**Tabel 4. 15.**  
***R Square***

Variabel	R Square	R Square <i>adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,792	0,786

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa *R square* variabel Y (kinerja karyawan) sebesar 0,792. Hal ini berarti bahwa variabel eksogen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel endogen, yaitu kinerja karyawan. *R square adjusted* variabel Y sebesar 0,786 dapat diartikan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan dan

pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* sebesar 78,60%, sedangkan sisanya sebesar 21,40% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

## 2) *F Square*

Analisis *F square* dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ukuran besarnya pengaruh (*effect size*) dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Ghazali dan Latan (2015:81), yaitu 0,02 = kecil; 0,15 = menengah; dan 0,35 = besar. Pengolahan data pada smartPLS 3.2.9 menghasilkan *F square* pada Tabel 4.15.

**Tabel 4. 16.**  
***F Square***

Variabel	Kinerja Karyawan
Peatihan dan Pengembangan	0,525
Keterikatan karyawan	0,069
<i>Learning culture</i>	0,010

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 sebagian besar nilai *F square* yang dihasilkan berkisar antara 0,010 sampai dengan 0,525. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning culture* dan keterikatan karyawan memiliki efek kecil yaitu sebesar 0,010 dan 0,069 sementara pelatihan dan pengembangan memiliki efek besar.

## 3) *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti sama dengan *coefficient determination (R square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil

perhitungan *dari Q-Square* dilakukan dengan Teknik *Blindfolding* sebagai berikut.

**Tabel 4. 17.**  
**Hasil *Blindfolding Q-Square***

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan	0,566

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.16, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,566 > 0. Artinya, model memiliki *predictive relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel yang diteliti. Dengan nilai *Q-Square* yang lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen dalam model memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penjelasan variasi variabel dependen. Berikut rekapitulasi uji pengukuran model (*Inner model*) pada Tabel 4.18 dibawah ini :

**Tabel 4. 18.**  
**Rekapitulasi Uji Pengukuran Model (*Inner Model*)**

No	Pengujian <i>Inner Model</i>	Keterangan	Target
1	<i>R Square</i>	<i>Valid</i>	0,19 (Lemah), 0,33 (Moderat), 0,67 (Kuat) : <i>Kuat (0,792)</i>
	<i>R Square Adjusted</i>	<i>Valid</i>	78,60% sisanya oleh faktor lain 0,02 (Kecil), 0,15 (Menengah), 0,35 (Besar) :
2	<i>F Square</i>	<i>Valid</i>	Efek besar (0,525)-Pelatihan dan Pengembangan --> Kinerja karyawan
		<i>Valid</i>	Efek kecil (0,069)-Keterikatan Karyawan --> Kinerja karyawan
		<i>Valid</i>	Efek kecil (0,010)- <i>Learning Culture</i> --> Kinerja karyawan
3	<i>Predictive Relevance (Q2)</i>	<i>Valid</i>	<i>Good of fit</i> (0,566 > 0)

#### 4.1.2.3 Uji Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi path coefficient dan menganalisis tingkat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan adalah significance level = 5%. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* pada SmartPLS 3.2.9 dengan pengolahan data menggunakan metode *bootstrapping* pada smartPLS 3.2.9 memperoleh hasil *path coefficient* variabel pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada Tabel 4.17.

**Tabel 4. 19.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pelatihan dan Pengembangan (PP) -> Kinerja Karyawan	0,589	8,632	0,000
Keterikatan Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan	0,208	2,979	0,002
<i>Learning culture</i> (LC) -> Kinerja Karyawan	0,161	2,458	0,007
Moderasi KK*LC -> Kinerja Karyawan	0,258	1,821	0,035
Moderasi PP*LC -> Kinerja Karyawan	0,279	2,049	0,020

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.17, pengaruh langsung antar variabel yang diteliti dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Nilai *original sample* sebesar 0,589 mengartikan bahwa koefisien pelatihan dan pengembangan bernilai positif yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar  $8,632 > 1,65$  dan nilai *P Value* sebesar  $0,000 < 0,050$ , yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Nilai *original sample* sebesar 0,208 mengartikan bahwa koefisien keterikatan karyawan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar  $2,979 > 1,65$  dan nilai *P Value* sebesar  $0,002 < 0,050$ , yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai *original sample* sebesar 0,161 mengartikan bahwa koefisien *learning culture* bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *learning culture* dan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar  $2,458 > 1,65$  dan nilai *P Value* sebesar  $0,007 < 0,050$ , yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, *learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Moderasi *learning culture* antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,279, menunjukkan pengaruh positif. *T-Statistics* sebesar  $2,049 > 1,65$  dan *P Value*  $0,020 < 0,05$ , menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, *learning culture* secara signifikan memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.
5. Moderasi *learning culture* antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,258, menunjukkan pengaruh positif. *t-Statistics* sebesar  $1,821 > t \text{ Tabel } 1,65$ , dan *P Value*  $0,035 < 0,05$ , menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka,



*learning culture* secara signifikan memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **1.2. Pembahasan**

Pada sub bab ini, peneliti menyajikan interpretasi hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan analisis yang relevan, analisis deskriptif, dan pengujian hipotesis. Selain itu, peneliti juga melakukan perbandingan dan pembahasan terhadap temuan-temuan yang relevan dari penelitian sebelumnya atau teori yang ada untuk memperkuat argumentasi dan kesimpulan yang dihasilkan.

### **1.2.1. Pelatihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan, *Learning Culture* dan Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

#### **1.2.1.1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Menurut Mondy, R. Wayne (2008: 210-211), pelatihan dan pengembangan adalah inti dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis secara deskriptif diketahui bahwa Berdasarkan analisis deskriptif dari penyebaran kuesioner diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan pada kategori baik. Artinya, pelatihan dan pengembangan karyawan di Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) terlaksana dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan

pengembangan yang diterapkan efektif dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Karyawan merasakan manfaat langsung dari program tersebut dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan mereka. Program yang ada berhasil dalam memberikan pengetahuan yang relevan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka sehari-hari.

Pelatihan dan pengembangan yang ada pada Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) memiliki kekuatan pada materi program pelatihan yang membantu penyelesaian kendala di pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa materi pelatihan dirancang dengan baik dan sesuai dengan tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan merasa bahwa pelatihan tersebut langsung dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan demikian, pelatihan memberikan solusi praktis yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara langsung.

Namun demikian, pelatihan dan pengembangan pada Yogya Group (PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur) memiliki kelemahan pada aspek pengembangan yang dirasakan kurang sesuai dan kurang *update* oleh karyawan. Karyawan merasa bahwa beberapa program pengembangan tidak sepenuhnya relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa belum sepenuhnya ada pembaruan program pengembangan secara berkala agar tetap sejalan dengan perkembangan industri dan teknologi. Program pengembangan harus lebih responsif terhadap perubahan dan tren terbaru untuk memastikan karyawan siap menghadapi tantangan masa depan.

#### **4.2.1.2. Keterikatan Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terlibat, puas, dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi biasanya menunjukkan loyalitas, produktivitas yang lebih tinggi, dan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Keterikatan karyawan tidak hanya tentang karyawan yang bekerja keras, tetapi juga tentang mereka yang bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi. Karyawan yang terikat dengan baik merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan mereka memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021: 48) bahwa: “Employee engagement yaitu keterikatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya”. Teori ini menekankan bahwa keterikatan karyawan melibatkan tiga elemen utama: keterikatan emosional individu, kepuasan, dan antusiasme. Keterikatan emosional individu berarti karyawan aktif terlibat dalam tugas-tugas mereka, merasa terlibat dalam proses kerja, dan berkontribusi secara penuh. Kepuasan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, termasuk aspek-aspek seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kompensasi yang diterima. Antusiasme mengacu pada semangat dan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.

Berdasarkan analisis dari hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa keterikatan karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur berada dalam kategori sangat baik. Ini menunjukkan bahwa karyawan di sana memiliki tingkat keterikatan emosional individu, kepuasan, dan antusiasme yang tinggi

terhadap pekerjaan mereka. Karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Antusiasme dan motivasi yang tinggi mencerminkan komitmen kuat karyawan terhadap organisasi. Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa manajemen telah berhasil menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi.

Karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur menunjukkan kekuatan dalam hal semangat menghadapi tantangan pekerjaan. Mereka merasa antusias dan termotivasi untuk menghadapi berbagai tantangan, yang menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Semangat ini mencerminkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka berarti dan menantang, serta mereka siap untuk memberikan yang terbaik dalam setiap situasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa mereka memiliki sikap positif dan adaptif terhadap perubahan dan tantangan dalam pekerjaan.

Namun demikian, terdapat kelemahan dalam aspek kedisiplinan kerja karyawan, khususnya dalam kepatuhan terhadap tata tertib perusahaan. Karyawan mengalami kesulitan dalam mematuhi aturan dan peraturan yang ditetapkan, yang dapat mengganggu efektivitas operasional dan suasana kerja yang teratur. Kelemahan ini menunjukkan adanya potensi masalah dalam pengelolaan waktu, kehadiran, atau perilaku yang sesuai dengan kebijakan perusahaan. Meskipun memiliki semangat tinggi, kurangnya kedisiplinan dapat mempengaruhi konsistensi hasil dan kinerja tim secara keseluruhan.

#### 4.2.1.3. *Learning culture* Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur

*Learning culture* atau budaya belajar pada karyawan mencakup sikap dan kebiasaan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan dalam lingkungan kerja. Hal ini melibatkan dorongan untuk terus-menerus meningkatkan keterampilan, mencari solusi untuk masalah, dan beradaptasi dengan perubahan. Menurut teori Schein (2017: 243) bahwa: “Budaya belajar harus berasumsi bahwa cara yang tepat bagi manusia untuk berperilaku dalam hubungannya dengan lingkungannya adalah dengan menjadi pemecah masalah dan pembelajar yang proaktif”. Ini menunjukkan bahwa dalam budaya belajar, karyawan diharapkan untuk secara aktif mencari pengetahuan baru, mengatasi tantangan dengan inisiatif sendiri, dan memperbaiki cara kerja mereka. Dengan menerapkan prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan responsif terhadap perubahan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi.

Berdasarkan analisis deskriptif dari hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur memiliki *learning culture* yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki budaya belajar yang kuat dan mendalam, dengan sikap yang proaktif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri. Karyawan tidak hanya terbuka terhadap kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka tetapi juga secara aktif mencari cara untuk memecahkan masalah dan beradaptasi dengan perubahan. Budaya belajar yang sangat baik ini mencerminkan komitmen

organisasi terhadap pengembangan profesional dan penciptaan lingkungan yang mendukung inovasi. Sebagai hasilnya, karyawan merasa termotivasi dan siap menghadapi tantangan baru, yang berdampak positif pada kinerja dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

*Learning culture* karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur memiliki kekuatan pada aspek pimpinan yang selalu mendorong karyawan untuk terus belajar terkait peningkatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan secara aktif berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. Dorongan dari pimpinan untuk terus belajar mencerminkan komitmen terhadap pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka. Karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berkembang, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja dan inovasi. Kekuatan ini mencerminkan adanya budaya belajar yang dinamis dan mendukung pertumbuhan profesional dalam organisasi.

Namun demikian, terdapat kelemahan dalam hal sistem yang strukturnya tidak sepenuhnya efektif dalam mendukung kegiatan belajar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada dorongan dari pimpinan, sistem pendukung yang ada mungkin belum optimal dalam menyediakan sumber daya atau struktur yang diperlukan untuk kegiatan pembelajaran. Karyawan mungkin menghadapi kesulitan dalam mengakses atau memanfaatkan peluang belajar yang disediakan, yang dapat menghambat efektivitas proses pembelajaran. Kelemahan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara dorongan pimpinan dan implementasi

sistem yang memadai. Hal ini dapat mempengaruhi seberapa efektif karyawan dapat memanfaatkan kesempatan belajar untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.

#### **4.2.1.4. Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021: 396) bahwa: “Kinerja adalah kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan karyawan”. Ini berarti kinerja yang baik tidak hanya melibatkan pencapaian hasil yang diinginkan (efektivitas) tetapi juga melakukannya dengan cara yang hemat sumber daya dan waktu (efisiensi). Karyawan yang berkinerja tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan dalam waktu yang tepat, tanpa membuang-buang sumber daya.

Berdasarkan analisis deskriptif dari hasil penyebaran kuesioner, diketahui bahwa karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur memiliki kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Mereka mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang hemat sumber daya dan waktu. Kinerja yang baik ini mencerminkan bahwa karyawan berkomitmen untuk memberikan hasil yang optimal dan mematuhi standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Secara keseluruhan, kinerja karyawan yang baik berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur memiliki kekuatan pada efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa staf di perusahaan ini dapat mengelola waktu dan sumber daya dengan baik, menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan dengan cara yang optimal. Efisiensi ini mencerminkan keterampilan manajerial dan operasional yang baik, serta kemampuan untuk mengatasi tugas dengan pendekatan yang terstruktur. Karyawan yang efisien dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat tanpa mengorbankan kualitas. Kekuatan ini mendukung produktivitas tinggi dan penggunaan sumber daya yang lebih efektif dalam organisasi.

Namun demikian, kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur menunjukkan kelemahan pada kualitas hasil kerja yang sesuai dengan standar perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun staf mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, hasil kerja mereka belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Kualitas kerja yang tidak sesuai dengan standar dapat mengindikasikan adanya kekurangan dalam keterampilan atau pemahaman tentang ekspektasi perusahaan. Kelemahan ini mencerminkan adanya potensi masalah dalam proses kerja atau pelatihan yang mempengaruhi hasil akhir. Kinerja yang kurang optimal dalam hal kualitas dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan reputasi Perusahaan



### **1.2.2 Pengaruh Pelatihan dan pengembangan, Keterikatan Karyawan, *Learning culture* Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

#### **4.2.2.1. Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan signifikan dan hipotesis diterima. Hal ini berarti pelatihan dan pengembangan secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori Mondy, R.W. (2008: 210) yang menyatakan bahwa “Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi.” Dengan demikian, peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

Peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menyebabkan peningkatan kinerja karena pelatihan yang efektif membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan memperoleh kompetensi baru, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga meningkatkan produktivitas. Pengembangan yang berkelanjutan juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Peningkatan keterampilan dan motivasi ini secara langsung berdampak pada kualitas hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Investasi dalam pelatihan dan

pengembangan karyawan menghasilkan perbaikan signifikan dalam kinerja keseluruhan.

Sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Warsame (2023), Hikmah (2024), Salju (2023), Hamzah (2023), dan Rahmah *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Putri *et al.* (2019) dan Laurensia (2019) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Artinya, peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, kurangnya fokus pada pelatihan dan pengembangan dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan.

#### **4.2.2.2. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan signifikan dan hipotesis diterima. Hal ini berarti keterikatan karyawan secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan teori Gallup Consulting (2017) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan melibatkan keterlibatan, rasa antusias, dan komitmen terhadap pekerjaan serta tempat kerja. Keterikatan karyawan merupakan faktor

penting yang mempengaruhi operasional perusahaan dan kinerja secara keseluruhan.

Keterikatan karyawan yang meningkat akan berdampak positif pada kinerja karyawan karena keterikatan yang tinggi mencerminkan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dan berkomitmen lebih cenderung bekerja dengan penuh motivasi dan dedikasi, yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Keterikatan yang kuat juga mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mencari solusi inovatif, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Dengan tingkat keterikatan yang tinggi, karyawan lebih siap menghadapi tantangan dan tekanan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Secara keseluruhan, keterikatan karyawan yang tinggi berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja.

Sehingga hasil penelitian ini sejalan atau mendukung hasil penelitian Bano et al. (2022), Hasan (2023), Pribadiyono (2023), Kosali (2023), dan Anuari et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Lee, J., & Wong, C. (2021), Chen, S., & Zhang, L. (2020) dan Nguyen, T., & Sim, M. (2019) yang menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan tidak selalu berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Artinya, jika keterikatan

karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika keterikatan karyawan menurun, dampaknya dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

#### **4.3.2.3. Pengaruh *Learning culture* Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *learning culture* terhadap kinerja karyawan menunjukkan signifikan dan hipotesis diterima. Hal ini berarti *learning culture* secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan teori Schein (2017: 243) yang menyatakan bahwa “*A learning culture must assume that the appropriate way for humans to behave in relationship to their environment is to be proactive problem solvers and learners.*” Artinya, budaya belajar harus berasumsi bahwa cara yang tepat bagi manusia untuk berperilaku dalam hubungannya dengan lingkungan mereka adalah dengan menjadi pemecah masalah dan pembelajar yang proaktif.

Peningkatan *learning culture* di dalam organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan karena budaya belajar yang kuat mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Budaya belajar menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terdorong untuk memperbarui keterampilan dan menjadi pemecah masalah yang proaktif. Dengan terlibat dalam proses belajar yang berkelanjutan, karyawan dapat menghadapi tantangan dengan solusi yang lebih inovatif dan relevan. Hal ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam

menjalankan tugas serta meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Budaya belajar yang baik juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, yang mendukung kinerja yang lebih baik

Sehingga hasil penelitian ini sejalan atau mendukung hasil penelitian Wahyudi, S. (2021), Hadi, S. P. (2020), Fitriani, N., & Putra, A. S. (2019), Yulianto, D. (2018), dan Rizal, M., & Dewi, L. (2017) yang menunjukkan bahwa budaya belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Pratama, I. K., & Andini, R. (2021), Arifin, H., & Sari, D. (2020), Sutrisno, J., & Wijaya, R. (2019), Mulyadi, B., & Halim, N. (2018), dan Dewi, A., & Pramudito, S. (2017) yang menunjukkan bahwa budaya belajar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Artinya, jika *learning culture* ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat; sebaliknya, jika *learning culture* menurun, maka kinerja karyawan juga dapat menurun.

#### **4.3.2.4. Moderasi *Learning Culture* pada Pengaruh Pelatihan dan pengembangan, Keterikatan Karyawan, Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian hasil penelitian menunjukkan bahwa moderasi *learning culture* antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan menunjukkan, mengonfirmasi bahwa pengaruh tersebut signifikan dan hipotesis diterima. Dengan demikian hal ini

menandakan bahwa *learning culture* berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Artinya, dengan *learning culture* yang baik, efek positif pelatihan dan pengembangan pada kinerja karyawan semakin meningkat. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya belajar di perusahaan dapat memperbaiki hasil dari pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dalam lingkungan yang mendukung budaya belajar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Budaya belajar yang baik memperkuat efektivitas pelatihan dan pengembangan dengan menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan keterampilan. Dalam konteks ini, karyawan tidak hanya memperoleh keterampilan yang diperlukan tetapi juga didorong untuk menerapkannya secara optimal. Dengan adanya budaya belajar yang kuat, pelatihan dan pengembangan menjadi lebih berdampak positif pada kinerja karyawan, menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan belajar yang mendukung.

Bersasarkan tabel 4.17, *learning culture* dalam memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan teridentifikasi dengan jenis moderasi Quasi (moderator semu). Pengaruh dari *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada estimasi pertama serta pengaruh interaksi antara pelatihan dan pengembangan dengan *learning culture* pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap kinerja karyawan. Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen

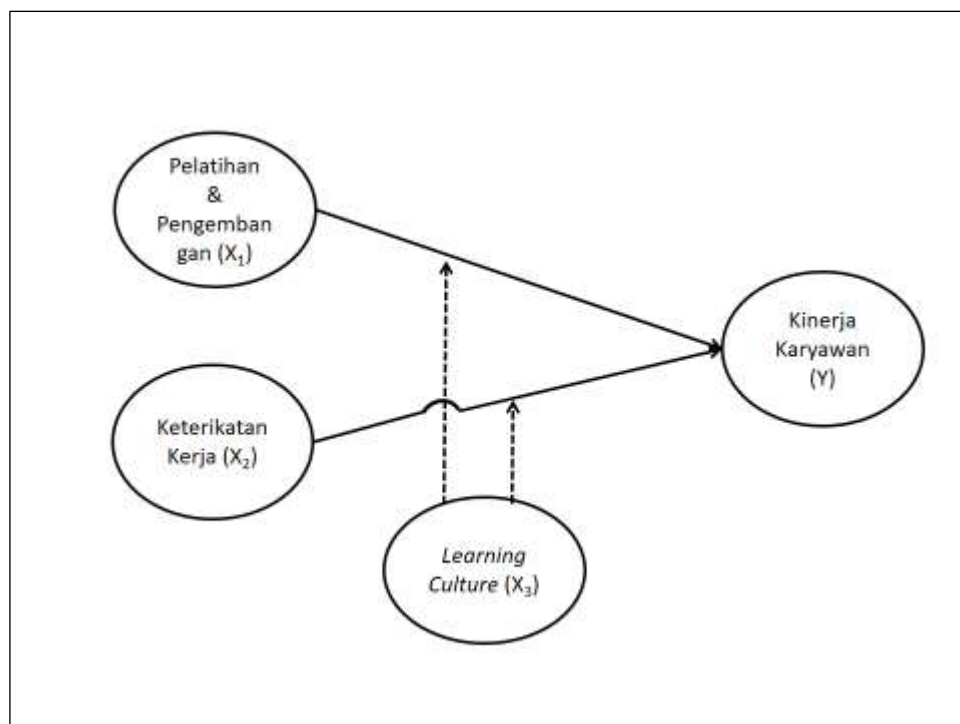
Dimana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel laten eksogen sekaligus menjadi variabel laten eksogen.

Analisis juga menunjukkan berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian hasil penelitian bahwa moderasi *learning culture* antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan dan hipotesis diterima. Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa *learning culture* secara signifikan memoderasi hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan, memperkuat dampak positif dari keterikatan karyawan terhadap kinerja di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur. Artinya, *Learning culture* yang kuat meningkatkan efek positif dari keterikatan karyawan terhadap hasil kerja mereka. Temuan ini menegaskan bahwa budaya belajar yang efektif dapat meningkatkan kontribusi keterikatan karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Bersasarkan tabel 4.17, *learning culture* dalam memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan teridentifikasi dengan jenis moderasi Quasi (moderator semu). Pengaruh dari *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada estimasi pertama serta pengaruh interaksi antara keterikatan karyawan dengan *learning culture* pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap kinerja karyawan. Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen Dimana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel laten eksogen sekaligus menjadi variabel laten eksogen.

Budaya belajar memperkuat hubungan ini dengan menyediakan dukungan dan kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar dan berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan mereka. Karyawan yang terlibat dalam budaya belajar cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya belajar yang efektif meningkatkan pengaruh positif keterikatan karyawan terhadap kinerja, menegaskan bahwa lingkungan yang mendukung pembelajaran dapat memperkuat komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini menjadi *novelty* atau kebaruan penelitian ini, yakni kebaruan dengan menggunakan *learning culture* sebagai variabel moderasi quasi (moderasi semu) digambarkan dalam Gambar 4.7 berikut :



**Gambar 4. 7.**  
**Kebaharuan Subhan-Moderasi Quasi-LC (Learning Culture)**



Temuan ini menunjukkan bahwa *learning culture* secara signifikan dan positif memoderasi quasi, pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya belajar yang kuat dan mendukung memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan serta keterikatan karyawan dengan kinerja mereka. Dengan adanya *learning culture* yang efektif, inisiatif pelatihan, pengembangan, dan keterikatan karyawan dapat lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Kesimpulan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan belajar yang mendukung untuk memaksimalkan hasil dari upaya-upaya tersebut di Yogya Group PT Akur Pratama Regional Priangan Timur.