Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p–ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398

Vol. 9, No. 5, Mei 2024

**ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, PERAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANISASI PEMBELAJAR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Hendrikus Gunawan¹\*, Conchita Valentina Latupapa², Heriani3**

UPBJJ-UT Tarakan, Tarakan, Indonesia**1,2,3**

Email: hendrikus.gunawan1971@gmail.com¹\*, are5clay@gmail.com², heriani@ecampus.ut.ac.id3

**abstrak**

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS versi 3.0. Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Penelitian ini memiliki tiga variabel, yaitu Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Peran Kepemimpinan sebagai variabel independen, Organisasi Pembelajar sebagai variabel mediasi serta Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Pada nilai *Q-Square presictive relevance*, variabel Organisasi Pembelajar memiliki nilai sebesar 0,621. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM serta Peran Kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap Organisasi Pembelajar. Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *Q-Square presictive revelance* sebesar 0,961 Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM serta Peran Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Pengembangan, SDM, Kepemimpinan, Kinerja

**Abstract**

*This research has a complex model and a limited number of samples, so the data analysis technique in this research uses Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS version 3.0 software. Data measurement was carried out using a Likert Scale. This research has three variables, namely Training and Development of Human Resources, Leadership Role as an independent variable, Learning Organization as a mediating variable and Employee Performance as a dependent variable.**In the Q-Square value of predictive relevance, the Learning Organization variable has a value of 0.621. This shows that HR Training and Development and Leadership Roles have strong predictive power on Learning Organizations. The Employee Performance variable has a Q-Square predictive relevance value of 0.961. This shows that HR Training and Development as well as the Role of Leadership and Learning Organizations have strong predictive power on Employee Performance.*

***Keywords:*** *Training, Development, HR, Leadership, Performance*

**Pendahuluan**

Sumber daya manusia karyawan Credit Union menjadi sangat penting dikelola dengan baik karena pada hakekatnya sumber daya manusialah yang menentukan berhasil tidaknya sebuah usaha yang di jalankan Credit Union. Begitu pentingnya sumber daya manusia maka di dalam Credit Union pada umumnya ada bagian khusus yang mengelola sumber daya manusia, mulai dari program rekrutmen atau pengadaan tenaga kerja, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, pengawasan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi dan pemberhentian karyawan atau pemutusan hubungan kerja (Paulus, 2020). Dalam perkembangan usahanya sejak berdiri pada tanggal 12 Februari 1995, CU. Stela Maris Siantan telah sering mengadakan pelatihan untuk pengurus dan karyawan. Dengan adanya pelatihan yang dilaksanakan, diharapkan karyawan dapat meningkatkan wawasan, pemahaman, dan keterampilan kerja, sehingga kualitas dan perkembangan usaha dapat meningkat. Dalam pelaksanaan pelatihan karyawannya, CU. Stela Maris Siantan mengadakan penyelenggaraan pelatihan baik oleh CU. Stela Maris Siantan sendiri maupun pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar yang terkait dalam bidang usaha yang dijalankan. Berikut ini adalah tabel jumlah Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan CU. Stela Maris Siantan tahun 2016-2021:

**Tabel 1. CU. Stela Maris Siantan Jumlah Pelatihan Karyawan Tahun 2016-2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Jumlah Karyawan** | **Jumlah Pelatihan****Karyawan** | **Persentase****Pelatihan** |
| 2016 | 23 | 7 | 30,00 |
| 2017 | 27 | 8 | 29,00 |
| 2018 | 28 | 10 | 35,00 |
| 2019 | 28 | 10 | 35,00 |
| 2020 | 33 | 9 | 27,00 |
| 2021 | 33 | 8 | 24,00 |

*Sumber: CU Stella Maris Pontianak, 2021*

**Tabel 2. CU. Stela Maris Siantan Bentuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2016-2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Bentuk Pelatihan dan Pengembangan SDM** | **Jumlah** | **Persentase** |
| 2016 | Diklat, Pelatihan, Presentasi | 5 | 5,62 |
| 2017 | Diklat, Pelatihan, Rotasi | 7 | 7,87 |
| 2018 | Pelatihan, Pengawasan, Presentasi, RAT (Rapat Anggota Tahunan) BKCU, Rotasi, Sosialisasi | 8 | 8,99 |
| 2019 | Latihan Instruksi Pekerjaan, Dialog, Lokakarya, Pelatihan, Presentasi, RAT (Rapat Anggota Tahunan) BKCU, Sosialisasi | 15 | 16,85 |
| 2020 | Lokakarya, Pengawasan, Pelatihan, Rotasi | 34 | 38,20 |
| 2021 | Lokakarya dan Diklat Eksternal ( 8 kali secara tatap muka dan 12 kali secara virtual)  | 20 | 22,47 |
|  | Jumlah | 89 | 100 |

*Sumber: CU Stella Maris Pontianak, 2021*

Berdasarkan temuan analisis pada Tabel 1 dan 2 menunjukkan bahwa karyawan Credit Union mempunyai akses terhadap berbagai peluang pelatihan dan pengembangan. CU. Stela Maris Siantan berubah seiring berjalannya waktu. Hal ini menunjukkan CU. Stela Maris Siantan berupaya meningkatkan kualitas dan pengembangan usaha yang dikelolanya. Produktivitas dan kinerja karyawan diperkirakan akan meningkat sebagai hasil dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Credit Union memanfaatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari upayanya untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas (Anggraeni et al., 2017). Melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi anggota, eksekutif, manajer, karyawan, dan masyarakat luas sejalan dengan nilai-nilai solidaritas, demokrasi, sosial dan ekonomi. Tujuan sosialnya adalah untuk membantu anggota memahami hak dan kewajiban mereka, menabung dan mendorong penggunaan uang secara bijaksana. Menerapkan kepemimpinan, CU. Stela Maris Siantan membutuhkan personel yang bisa dipercaya agar CU. Stela Maris Siantan tetap maju dan berkembang sepanjang waktu. Oleh karena itu, diadakan Pelatihan Management Leader di Rumah Retret Constantin Sungai Ambawang pada tanggal 20 Juni s/d 20 Juli 2021 oleh Deputy HRD & ADUM CU. Stela Maris Siantan, Credit Union lainnya, dan Puskopcuina sebagai penyelenggara pelatihan eksternal. Program Kerja Diklat Tahun Anggaran 2020 memiliki tindak lanjut bernama Pelatihan Pemimpin Manajemen, yang mengevaluasi kebutuhan internal untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan (kemampuan) kepemimpinan dan peserta didik melalui sesi outbound. Agar prinsip-prinsip kepemimpinan manajemen dapat terinternalisasi, dilakukan kegiatan outbound dan pelatihan kepemimpinan manajemen. Karena peserta kegiatan ini diharapkan sudah memiliki kemampuan kepemimpinan. Namun ketika diamati dalam praktik, menjadi jelas bahwa menyeimbangkan teori dan praktik kepemimpinan adalah hal yang sulit. Misalnya dalam materi komunikasi efektif, secara teoritis komunikasi efektif adalah penyampaian pesan efektif yang sesuai dengan aslinya, namun yang terjadi antara pengirim pesan dan penerima pesan, pesan tersebut sebenarnya tidak pernah diterima oleh orang atau penerima akhir sesuai dengan pesan aslinya ketika pengirim pesan dan penerima pesan mengkomunikasikan pesan tersebut. Oleh karena itu, terlihat dari permainan ini bahwa teori dan praktik tidak selalu berkomunikasi dengan baik. Organisasi Pembelajar (learning Organization) merupakan suatu hal yang penting dalam peningkatan kinerja CU. Stela Maris Siantan oleh karena itu perlu adanya pemantauan secara berkala dalam hal penerapan program tersebut di seluruh tempat pelayanan. Manajemen harus konsisten memfasilitasi kegiatan Organisasi Pembelajar (organisasi pembelajaran), sehingga para pekerjanya merasa diperhatikan dan dengan sadar meningkatkan semangat kerja agar yang diharapkan lembaga dapat tercapai. CU. Stela Maris Siantan perlu mempelajari dan mengelola pengetahuan untuk menopang daya saing mereka di era global saat ini. Hal ini telah mengubah fokus dari Pembelajar, berawal dari sebuah mekanisme untuk mencapai aspirasi individu menjadi mekanisme untuk menciptakan nilai-nilai organisasi. Dengan kata lain, organisasi mendukung pembelajaran bagi pelajar dan pekerja individu. Kemampuan mengkomunikasikan informasi dan keahlian di seluruh anggota organisasi, serta penekanan pada adaptasi berkelanjutan, seiring dengan pengembangan kemampuan tersebut mengarah pada lahirnya organisasi pembelajar. Penilaian Kinerja Karyawan CU. Stela Maris Siantan memiliki manfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun lembaga CU. Stela Maris Siantan. Seorang pemimpin harus memahami manfaat penilaian kinerja agar karyawan agar lembaga CU. Stela Maris Siantan dapat bergerak maju dan berkembang menjadi lebih baik lagi. Manfaat penilaian Kinerja Karyawan CU. Stela Maris Siantan antara lain:

Sebagai media ukur untuk menentukan kenaikan jabatan dari karyawan yang bersangkutan yaitu dengan melakukan review sebelum akhirnya dapat diputuskan bahwa karyawan tersebut berhak untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

Penilaian Kinerja Karyawan dilakukan untuk melihat seberapa besar bobot pekerjaan mereka dan berapa banyak bonus yang dapat diberikan oleh CU. Stela Maris Siantan, dengan adanya sistem kerja yang demikian maka karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat lagi untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik.

Penilaian Kinerja Karyawan juga dapat menjadi parameter pengukuran dalam menaikkan gaji karyawan. Apabila karyawan tersebut memiliki skor penilaian yang baik, maka tentu dapat memberikan gaji yang lebih karena besarnya kontribusi yang diberikan oleh karyawan tersebut kepada CU. Stela Maris Siantan.

Melalui penilaian Kinerja Karyawan bisa membantu untuk menemukan potensi dan kemampuan karyawan yang dapat dikembangkan dan di support untuk kemajuan CU. Stela Maris Siantan.

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi baik dari sisi lembaga maupun sisi karyawan.

Dalam perkembangan usahanya sejak berdiri pada tanggal 12 Februari 1995, CU. Stela Maris Siantan atau sering disingkat dengan nama KSP CU Stella Maris telah memiliki Badan Hukum No: 148/BH/X, Nomor Induk Koperasi (NIK): 6171040050091 dan NPWP No:83.162.083.6-701.000 serta memiliki Anggaran Dasar (AD) yang di revisi Nomor: 460 Tanggal 19 November 2018 oleh Notaris Novi Syafitri,S.H. Saat ini KSP CU Stella Maris. Data perkembangan CU. Stela Maris Siantan selama 3 tahun (2019 s/d 2021) yaitu :

**Tabel 3. Data perkembangan CU. Stela Maris Siantan 2019-2021**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun Buku** | **Anggota** | **Asset** | **Pinjaman Beredar** | **Pendapatan** | **Biaya** | **SHU** |
| 1. | 2019 | 10.458 | 137.938.429.050 | 97.357.914.140 | 13.273.214.375 | 12.576.862.003 | 696.352.372 |
| 2. | 2020 | 11.259 | 137.033.747.340 | 92.133.588.972 | 12.323.545.548 | 12.271.788.760 | 51.756.788 |
| 3. | 2021 | 12.158 | 141.718.178.052 | 89.567.116.728 | 10.727.497.986 | 10.624.738.619 | 102.759367 |

Kondisi Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID-19) yang melanda dunia dan sebagian besar wilayah Indonesia tidak hanya berdampak pada aspek kesehatan dan sosial kemasyarakatan, namun sangat berpengaruh pada sektor ekonomi. Jika dilihat dalam data perkembangan CU. Stela Maris Siantan selama 3 tahun (2019 s/d 2021), tampak bahwa jumlah anggota setiap tahunnya bertambah namun disisi lain pinjaman beredar, pendapatan, biaya dan SHU mengalami penurunan "Adaptasi pola kerja dan pengelolaan organisasi merupakan hal utama yang perlu diterapkan di lingkungan kerja, mengingat kita tidak bisa memastikan kapan situasi seperti ini akan berakhir" (Rosita, 2020). Selanjutnya peneliti akan mengkaji ulang untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Mediasi. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan CU. Stela Maris Siantan

**Metode Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi metodologi kuantitatif, yaitu yang menekankan pada analisis data numerik yang diproses secara statistik. Sujarweni (2016) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai suatu teknik penelitian yang menghasilkan temuan yang dapat dikuantifikasi (diukur) atau diproduksi (diperoleh) dengan menggunakan teknik statistik. Dalam metode kuantitatif, teori objektif digunakan untuk mempelajari jenis hubungan antar variabel. Menurut Sujarweni (2016), penelitian ini merupakan salah satu contoh penelitian asosiatif, yang berupaya mengidentifikasi hubungan atau pengaruh antara dua faktor atau lebih. Kantor Credit Union Stella Maris Siantan berlokasi di Pontianak Jalan Gusti Situt Mahmud No. 80, Siantan Tengah, Pontianak Utara, Kota Pontianak, Kalimantan Barat. Sugiyono (2017) mengartikan sampling jenuh sebagai strategi pengambilan sampel yang memperhitungkan setiap anggota populasi. Jika populasinya berjumlah kurang dari 30 orang, hal ini dilakukan untuk membuat generalisasi dengan margin kesalahan yang sangat rendah. Sensus, yang mengambil sampel seluruh populasi, adalah nama lain dari sampel jenuh. Sesuai dengan justifikasi yang diberikan, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini akan mewakili total populasi atau seluruh pekerja CU. Stela Maris Siantan sebanyak 33 (tiga puluh tiga).

**Hasil dan Pembahasan**

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 4.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



**Gambar 1. Skema Model Partial Least Square (PLS)**

*Sumber: Data Primer diolah, 2023*

Hasil pengelolahan data dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 1. Nilai *Outer* Loading atau korelasi antar konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* dan dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factor* > 07. Maka semua indikator pada semua variabel dinyatakan layak dan valid serta bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

|  **Hipotesis** | **Hubungan antara Konstruk** | **T-Statistik** | **P-Values** | **Status** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| H1 | Pelatihan dan Pengembangan SDM (X1) Kinerja Karyawan (Y) | **1,507** | **0,133** | **Ditolak** |
| H2 | Pelatihan dan Pengembangan SDM (X1) Organisasi Pembelajar (Z) | **0,745** | **0,457** | **Ditolak** |
| H3 | Peran Kepemimpian *(*X2) Kinerja Karyawan (Y) | 3,751 | 0,000 | Diterima |
| H4 | Peran Kepemimpinan (X2) Organisasi Pembelajar (Z) | 2,281 | 0,023 | Diterima |
| H5 | Organisasi Pembelajar (Z) Kinerja Karyawan (Y) | 7,409 | 0,000 | Diterima |

*Sumber: Data Primer diolah 2023*

Berdasarkan tabel 3 dapat dijelaskan hasil pengujian pengaruh langsung dari masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan data di atas, P-Value sebesar 0,133 lebih tinggi dari nilai signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. **Hipotesis 1 ditolak.**

1. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan data di atas, nilai P-Value sebesar 0,457 lebih tinggi dari nilai signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Organisasi Pembelajar, dan hal ini membuktikan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak selalu meningkatkan organisasi pembelajar. **Hipotesis 2 ditolak**.

1. Pengujian Hipotesis 3

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai P-Value sebesar 0,000 yakni lebih kecil dari nilai signifikan yaitu, 0.05. Hal ini berarti Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti Peran Kepemimpinanmampu meningkatkan secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. **Hipotesis 3 diterima.**

1. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan statistik di atas, nilai P-Value adalah 0,023, lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisasi Pembelajaran, menunjukkan kemampuan Peran Kepemimpinan dalam meningkatkan Organisasi Pembelajaran. **Hipotesis 4 diterima**.

1. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan data di atas, nilai P-Value adalah 0,000, lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Oleh karena itu, Organisasi Pembelajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini menunjukkan kemampuan organisasi pembelajar mempunyai dampak yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **Hipotesis 5 diterima**

****

**Gambar 2. Model jalur *Bootstrapping***

*Sumber: Data Primer diolah, 2023*

*Bootstrapping* adalah *resampling,* PLS menggunakan *bootstrapping* untuk menentukan nilai t sehingga dapat diketahui tingkat signifikan dari nilai T tersebut. Oleh sebab itu penggunaan bootstrapping >500 supaya mendapatkan nilai T yang stabil dan juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung atau efek mediasi antar konstruk atau variabel.

**Tabel 5. Hasil Uji Efek Mediasi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hipotesis** | **Hubungan antara Konstruk** | **T-Statistik** | **P-Values** | **Status** |
| H6 | Pelatihan dan Pengembangan SDM (X1) Organisasi Pembelajar (Z) Kinerja Karyawan (Y) | **0,819** | **0,413** | **Ditolak** |
| H7  | Peran Kepemimpian (X2) Organisasi Pembelajar (Z) Kinerja Karyawan (Y) | 2,238 | 0,026 | Diterima  |

*Sumber: Data Primer diolah 202*

Berdasarkan tabel 4, dapat diinterpretasikan temuan uji koefisien pengaruh tidak langsung dengan mediasi organisasi pembelajar dalam pelatihan dan pengembangan SDM, peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan data di atas, nilai P-Values sebesar 0,413 lebih tinggi dari nilai signifikan 0,05. Oleh karena itu, Organisasi Pembelajar tidak dapat memediasi antara Pelatihan dan Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan. **Hipotesis 6 ditolak**.

1. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan data di atas, P-Value adalah 0,026, lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Oleh karena itu, peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh organisasi pembelajar. **Hipotesis 7 diterima.**

**Pembahasan**

***Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM mempunyai pengaruh yang kecil terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulannya. Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak dapat sepenuhnya dihindari, namun dapat dikurangi agar dapat meningkat tanpa menurunkan Kinerja Karyawan CU. Stella Maris dari Siantan. Namun, jika Pelatihan dan Pengembangan SDM dapat ditangani secara efektif, lembaga akan memperoleh manfaat terbesar, termasuk mendorong persaingan yang sehat di antara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di CU. Stela Maris Siantan tidak dipengaruhi oleh variabel Pelatihan dan Pengembangan SDM karena organisasi tidak efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM karyawan, Pelatihan dan Pengembangan SDM berdampak kecil terhadap kinerja karyawan. Organisasi tidak memberikan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang komprehensif kepada seluruh karyawan; sebaliknya, program Pelatihan dan Pengembangan SDM hanya diberikan untuk beberapa bagian atau untuk manajer di setiap bagian. Penelitian Rahinnaya & Surya Perdhana (2016) mendukung klaim temuan penelitian ini bahwa pelatihan tidak berdampak terhadap kinerja karyawan karena perusahaan dalam penelitian tidak cocok dengan sistem pelatihan yang ada saat ini karena perusahaan kurang pandai dalam mengidentifikasi pelatihan. Kebutuhan dan belum optimal dalam menguji peserta diklat.

***Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Organisasi Pembelajar***

Berdasarakan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM berpen garuh secara tidak signifikan terhadap Organisasi Pembelajar. Yang berarti bahwa semakin tinggi Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak serta merta meningkatkan Organisasi Pembelajar karyawan. Bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM (pelatihan tugas dan pengembangan SDM) memiliki korelasi kuat dan terhadap Organisasi Pembelajar anggota Tim. Kinerja CU. Stela Maris Siantan dapat ditingkatkan dengan bantuan organisasi pembelajar dan terus memantau pelaksanaan program di seluruh lokasi layanan. Untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, semangat kerja meningkat dan untuk membantu organisasi pembelajar mencapai tujuannya, manajemen harus terus mendukung operasional organisasi pembelajar agar CU. Stela Maris Siantan dapat tetap kompetitif dalam lingkungan global saat ini, pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran sangatlah penting. Akibatnya, fokus pembelajar telah bergeser dari sarana untuk memenuhi tujuan pribadi menjadi sarana untuk mengembangkan cita-cita perusahaan. Dengan kata lain, organisasi mendukung untuk para pekerja untuk terus belajar dalam organisasi. Kemampuan mengkomunikasikan informasi dan keahlian di seluruh perusahaan/ organisasi, serta penekanan pada adaptasi berkelanjutan, seiring dengan pengembangan kemampuan tersebut mengarah pada lahirnya organisasi pembelajar (learning organization).

***Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan***

Menurut Melayu SP Hasibuan (2007), kepemimpinan adalah proses seorang pemimpin mempengaruhi perilaku pengikutnya untuk berkolaborasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hemphill dalam Thoha (2012), kepemimpinan terkadang digambarkan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat apa yang dianggap sebagai inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan pola berulang dalam mencari solusi terhadap suatu permasalahan tertentu. Menurut Robbins (2003), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain sedemikian rupa sehingga mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk suatu kelompok agar mencapai tujuan organisasi. Peran Kepemimpinan / tanggung jawab kepemimpinan suatu perusahaan atau organisasi harus meningkatkan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya guna mengembangkan komitmen organisasi, yang mencerminkan kesungguhan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan aktivitasnya guna meningkatkan kinerja. Menurut Yasin Aziz (2001), efektivitas inisiatif pengembangan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan atau manajemen, dedikasi pimpinan puncak organisasi terhadap usaha/ energi yang dikeluarkan maupun upaya pemimpin itu sendiri. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mendorong kinerja SDM yang baik melalui indikator kepemimpinan seperti keterlibatan bawahan dalam semua pengambilan keputusan, kepercayaan pemimpin, adanya bimbingan atau instruksi terkait pekerjaan, dan sikap pimpinan yang adil dan bijaksana terhadap bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM. di CU. Stela Maris Siantan.

***Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Organisasi Pembelajar***

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Organisasi Pembelajar, menunjukkan Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisasi Pembelajar karyawan. Para manajer diperingatkan oleh perusahaan bahwa kapasitas mereka untuk mendorong perubahan akan menentukan nasib organisasi. Oleh karena itu, manajer yang baik harus mampu mengelola dan megevaluasi perubahan dan perkembangan organisasi dengan tepat dan cepat. Perubahan dapat dilakukan secara paksa atau bebas melalui pengunduran diri, penggantian karyawan dan pelatihan/ training. Hal ini terjadi akibat kurangnya dukungan dan penerimaan di antara seluruh anggota organisasi terhadap perubahan yang terjadi atau akibat kurangnya kepercayaan terhadap agen perubahan. Di sisi lain, pemimpin adalah penghalang terbesar dalam melakukan perubahan yang berarti. Pemimpin sekolah mendorong kreativitas guru dengan menggunakan berbagai teknik manajemen untuk memfasilitasi inovasi di antara para guru, seperti yang disebutkan oleh Chan Lin dkk. (2013). Asbari, (2019); Asbari dkk., (2019); Asbari dkk., (2020); Purwanto dkk., (2019); Purwanto dkk., (2020); Gumusluoglu dan Ilsev, (2009); Scott dan Bruce, (2009) telah menemukan bahwa dukungan kepemimpinan terhadap inovasi dapat mempengaruhi pertumbuhan inovasi di lembaga pendidikan. Menurut penelitian Lewis dkk. (2017), Asbari dkk. (2020), Santoso dkk. (2021), dan Purwanto dkk. (2020), kepemimpinan secara langsung mempengaruhi potensi inovasi organisasi. Dalam situasi ini, dorongan kepemimpinan memperkuat kegiatan inovasi, terutama ketika pemimpin transformasional menginspirasi guru untuk menciptakan prosedur perbaikan dan inovasi.

***Pengaruh Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan temuan uji hipotesis, analisis penelitian mengungkapkan bahwa secara empiris jika karyawan meyakini organisasi pembelajar efektif maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, jelas bahwa meningkatkan organisasi pembelajar juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan keabsahan hipotesis penelitian yang dikemukakan. Pemikiran sistem muncul pertama kali ketika membahas bagaimana model organisasi pembelajar akan diimplementasikan. Elemen pemikiran sistem mencakup berbagai teknik, instrumen, dan ide samar-samar yang semuanya terfokus pada pemahaman bagaimana beberapa faktor berinteraksi dan bagaimana semuanya berkontribusi pada satu proses. Karena bagian-bagian penyusunnya kadang-kadang saling mempengaruhi satu sama lain secara progresif dan terus-menerus dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, suatu sistem merupakan suatu keutuhan menyeluruh yang menciptakan saling ketergantungan di antara mereka. Menurut Watkins dan Marsick (2003) Pembelajar dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi pada akhirnya akan menjadi lebih baik. Organisasi Pembelajar dapat dianggap sebagai proses dinamis penciptaan dan integrasi pengetahuan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya yang berkontribusi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Choe, (2006); Gonzales, (2001); Lopez dkk., (2009)).

***Organisasi Pembelajar Memediasi Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Organisasi Pembelajar tidak mampu memediasi Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan, maka hipotesis keenam ditolak. Kesimpulannya, Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak dapat sepenuhnya dihindari, namun dapat dikurangi agar dapat meningkat tanpa menurunkan Kinerja Karyawan CU. Stela Maris Siantan. Namun, jika Pelatihan dan Pengembangan SDM dapat ditangani secara efektif, lembaga akan memperoleh manfaat terbesar, termasuk mendorong persaingan yang sehat di antara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di CU. Stela Maris Siantan tidak dipengaruhi oleh variabel Pelatihan dan Pengembangan SDM. Karena organisasi tidak efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM karyawan, Pelatihan dan Pengembangan SDM berdampak kecil terhadap kinerja karyawan. Organisasi tidak memberikan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang komprehensif kepada seluruh karyawan; sebaliknya, program ini hanya memberikan Pelatihan dan Pengembangan SDM untuk beberapa bagian atau untuk manajer di setiap bagian, tidak termasuk tenaga kerja lainnya dari program ini. Hipotesis keenam terbantahkan berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa Learning Organization tidak mampu memitigasi dampak Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan. Terakhir, meskipun Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak dapat sepenuhnya dihindari, hal ini dapat diminimalkan hingga dapat meningkat tanpa memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan CU. Stela Maris Siantan. Namun organisasi akan memperoleh manfaat terbesar jika Pelatihan dan Pengembangan SDM dikelola dengan baik, termasuk mendorong persaingan yang sehat di antara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Pengembangan SDM tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di CU. Stela Maris Siantan. Analisis merupakan tantangan bagi perusahaan, oleh karena itu Pelatihan dan Pengembangan SDM memiliki pengaruh minimal terhadap kinerja karyawan.

***Organisasi Pembelajar Memediasi Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajar berfungsi sebagai variabel mediasi antara peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kita akan menjelaskan hubungan tidak langsung antara posisi peran kepemimpinan, organisasi pembelajar, dan kinerja karyawan sebelum berbicara tentang fungsi mediasi atau interaksi tidak langsung. Berdasarkan temuan yang diperoleh, (1) tidak terdapat hubungan atau pengaruh antara peran kepemimpinan dengan kinerja karyawan, (2) terdapat hubungan antara peran kepemimpinan dengan organisasi pembelajar, dan (3) terdapat hubungan antara organisasi pembelajar dengan kinerja karyawan. Dari hasil signifikasi hubungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Organisasi Pembelajar mempunyai status mediasi sempurna. Gadzali (2018) juga mengemukakan hal yang sama dimana kepuasan kerja secara signifikan memediasi (*Fully mediation*) hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dan niat untuk mengundurkan diri, hal ini didasarkan pada analisis *causal step* dan temuan uji signifikansi.Individu dapat bekerja untuk mengembangkan ide-ide dalam proses kerja yang lebih baik, efektif, dan efisien dengan bantuan Organisasi Pembelajar. Kinerja karyawan akan meningkat dengan membaiknya penerapan Organisasi Pembelajar, yang secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Mantikei et al., 2020). Seluruh komunitas korporat secara cepat dan akurat dihadapkan pada proses pembelajaran atau transfer informasi. Dengan pendekatan baru dalam pengambilan keputusan, pendekatan pemecahan masalah dapat digunakan di perusahaan yang sedang belajar, dan para pemimpin dapat menggunakan personal branding untuk kesuksesan perusahaan lain sambil juga belajar dari kesalahan masa lalu mereka.Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Abraham (1999), menyatakan hasil penelitian Organisasi Pembelajar dapat memediasi hubungan antara Peran Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

**Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa temuan penting. Pertama, pelatihan dan pengembangan SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun terhadap organisasi pembelajaran. Kedua, peran kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta organisasi pembelajaran. Ketiga, organisasi pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak secara signifikan memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja karyawan. Namun, organisasi pembelajaran signifikan dalam memediasi hubungan antara peran kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, faktor-faktor seperti kepemimpinan dan pembelajaran organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**BIBLIOGRAFI**

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *125*(2), 209.

Anggraeni, S. K., Maarif, M. S., Sukardi, S., & Raharja, S. (2017). Strategi peningkatan daya saing usaha kecil menengah berbasis olahan ikan di Indonesia: suatu tinjauan. *Journal Industrial Servicess*, *3*(1c).

Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *Joce Ip*, *13*(2), 172–186.

Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., & Andriyani, Y. (2020). Impact of hard skills, soft skills and organizational culture: lecturer innovation competencies as mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(1), 101–121.

Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, *8*(1), 7–15.

Choe, I.-S. (2006). Creativity—A sudden rising star in Korea. *The International Handbook of Creativity*, 395–420.

Gazali, E. (2018). Pesantren di antara generasi alfa dan tantangan dunia pendidikan era revolusi industri 4.0. *OASIS: Jurnal Ilmiah Kajian Islam*, *2*(2), 94–109.

Gonzales, R. D., Schreckenberger, P. C., Graham, M. B., Kelkar, S., DenBesten, K., & Quinn, J. P. (2001). Infections due to vancomycin-resistant Enterococcus faecium resistant to linezolid. *The Lancet*, *357*(9263), 1179.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, *62*(4), 461–473.

Hasibuan, M. S. P. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). *Bumi Aksara, Jakarta*.

Lewis, G. D., Malhotra, R., Hernandez, A. F., McNulty, S. E., Smith, A., Felker, G. M., Tang, W. H. W., LaRue, S. J., Redfield, M. M., & Semigran, M. J. (2017). Effect of oral iron repletion on exercise capacity in patients with heart failure with reduced ejection fraction and iron deficiency: the IRONOUT HF randomized clinical trial. *Jama*, *317*(19), 1958–1966.

Lin, C. H., Guo, Y., Ghaffar, S., McQueen, P., Pourmorady, J., Christ, A., Rooney, K., Ji, T., Eskander, R., & Zi, X. (2013). Dkk-3, a secreted wnt antagonist, suppresses tumorigenic potential and pulmonary metastasis in osteosarcoma. *Sarcoma*, *2013*.

López-Terrada, D., Gunaratne, P. H., Adesina, A. M., Pulliam, J., Hoang, D. M., Nguyen, Y., Mistretta, T.-A., Margolin, J., & Finegold, M. J. (2009). Histologic subtypes of hepatoblastoma are characterized by differential canonical Wnt and Notch pathway activation in DLK+ precursors. *Human Pathology*, *40*(6), 783–794.

Mantikei, B., Christa, U. R., Sintani, L., Negara, D. J., & Meitiana, M. (2020). The role of responsible leadership in determining the triple-bottom-line performance of the Indonesian tourist industry. *Contemporary Economics*, 466–476.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, *5*(2), 132–151.

Paulus, M. M. (2020). Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Credit Union (CU). *FOKUS: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, *18*(2).

Purwanto, A., Asbari, M., Pramono, R., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(1), 50–63.

Purwanto, M. R., & Supriadi, R. (2019). The Use of Entrepreneurship Education in Community Empowerment at Lintangsongo Islamic Boarding School of Yogyakarta. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, *9*(2), 796–799.

Rahinnaya, R., & Perdhana, M. S. (2016). *Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Pos Semarang)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

Robbins, P. S. (2003). *Perilaku Organisasi* (Edisi Semb). PT Indeks Kelompok Gramedia.

Rosita, R. (2020). Pengaruh pandemi Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, *9*(2), 109–120.

Santoso, M., Sari, C. R., & Jalal, S. (2021). Promosi Kampus Berbasis Augmented Reality. *Jurnal Edukasi Elektro*, *5*(2), 105–110.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.

Sujarweni, V. W. (2016). Implementasi Penentuan Harga Pokok Produksi Untuk Mencapai Laba Optimal (Studi Pada Sentra Ukm Industri Bakpia Di Wilayah Minomartani Sleman Yogyakarta). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, *4*(3), 1111–1124.

Thoha, M. (2012). Pembelajaran Bahasa Arab Dengan Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah. *OKARA: Jurnal Bahasa Dan Sastra*, *6*(1).

Yasin, A. M. (2001). *Evaluation of the Disinfecting and Cleaning Ability of Disinfectants on Dental Steel Burs*. Jabatan Pemeliharaan Gigi, Fakulti Pergigian, Universiti Malaya, 2000/2001.

|  |
| --- |
| **Copyright holder:**Hendrikus Gunawan, Conchita Valentina Latupapa, Heriani (2024) |
| **First publication right:**[Syntax Literate](http://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/2701): Jurnal Ilmiah Indonesia |
| **This article is licensed under:** |