

**ANALISA PENGARUH *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE* MELALUI VARIABEL *INTERVENING LEARNING ORGANIZATION*  
(Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya)**

**Hariyanto dan Saerce Elsy Hatane**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: elsyehat@peter.petra.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *human resource management* Terhadap *financial performance* Melalui *learning organization* sebagai variabel *intervening* pada Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya. *Financial performance* menjadi salah satu variabel terpenting yang dapat mengukur kinerja kantor akuntan publik. Variabel lain seperti *Human resource management* turut berperan dalam menciptakan *financial performance* pada kantor akuntan publik. Disisi lain, aplikasi *human resource management* tak lepas dari dukungan *learning organization* yang ada dalam kantor akuntan publik.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human resource management* dan *learning organization* mempengaruhi *financial performance* secara positif dan signifikan pada kantor akuntan publik di surabaya.

**Kata Kunci** : *Financial Performance, Human Resource Management, Learning Organization, Kantor Akuntan Publik.*

**ABSTRACT**

This study was conducted to know the influence of human resource management to financial performance through learning organization as an intervening variable in case study on Public Accountant Firms in Surabaya. Financial performance became one of the most important variable that could measure the performance of public accountant firms. Another variables such as Human resource management played a role in creating the financial performance in the public accountant firms. On the other hand, human resource management application could not be separated from the support of learning organization that was in the public accountant firms.

The data analysis technique used in this study was partial least squares to describe the relationship between variables. The results showed that human resource management and learning organization positively and significantly affected the financial performance public accountant firms in Surabaya.

Keywords :

Financial Performance, Human Resource Management, Learning Organization, Public Accountant Firms.

**PENDAHULUAN**

Semakin berkembangnya perusahaan di Indonesia, permintaan jasa audit meningkat. Faktor-faktor yang menjadi pendorong tingginya permintaan jasa audit dan pesatnya pertumbuhan profesi akuntan publik di Indonesia adalah karena perkembangan pasar modal, pertumbuhan ukuran dan kompleksitas bisnis, serta regulasi (perundang-undangan, peraturan-peraturan)

(Sutojo,1989). Keberadaan profesi akuntan publik diindonesia dewasa ini berlandaskan laporan pertanggung jawaban keuangan, badan usaha tertentu yang harus terlebih dahulu diperiksa oleh akuntan publik. Perusahaan-perusahaan penanam modal asing, penanam modal dalam negri, bank, asuransi, lembaga penunjang pasar modal, perusahaan yang *go public*, lembaga penunjang pasar modal dan terakhir dalam

rangka pakdes 1988 perusahaan-perusahaan pembiayaan, merupakan perusahaan yang diwajibkan oleh Menteri Keuangan diperiksa oleh akuntan publik pertanggung jawaban keuangannya (Sutojo,1989) .

Adapun KAP ingin mencapai financial performance yang baik, dan dapat bersaing dengan KAP lain , maka untuk mencapai hal ini, KAP harus memiliki kemampuan untuk merespon secara tepat dan memadai , dan mencari solusi juga prosedur untuk mengatasi masalah ini. Salah satu cara untuk mendekati situasi ini adalah dengan menekankan *Human resource management* dan juga *learning organization* kedalam strategy perusahaan. Menurut Mayo (2000) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (human capital) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya.

Human resource management (HRM) adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Sphr,1999). Sejak pasar bisnis secara keseluruhan telah meningkat kompetisi besar, HRM secara bertahap tampaknya sangat besar dan berkembang. Saat ini, sistem HRM biasanya meliputi lima area fungsional yang perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia; kompensasi dan tunjangan, keselamatan dan kesehatan, dan karyawan dan hubungan kerja (SPHR, 1999).

Watkins dan Marsick (1993) menyatakan bahwa learning organization adalah organisasi yang belajar terus-menerus dan mengubah dirinya dengan keterlibatan karyawan total dalam proses dilakukan bersama dan secara kolektif bertanggung jawab perubahan diarahkan nilai-nilai bersama. Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa praktek HRM memiliki efek positif pada kinerja perusahaan (Arthur 1994; Bae & Lawler 2000; Boselie et al 2005; Collins & Smith 2006; Delery & Doty 1996; Huselid 1995; Ichniowski et al 1997; MacDuffie 1995 ; Paauwe & Boselie 2005). Banyak peneliti telah menyarankan pentingnya HRM dalam mengembangkan LOS (Hislop 2003; Marquadt 1996: 2002;

Rahim et al 2008a; Watkins & Marsick 1993.). Namun, tidak banyak penelitian telah mencoba untuk menguji hubungan antara HRM dan LO (Dechawatanapaisal 2005; Lopez et al 2006;. Mavondo et al 2005; Rahim et al 2005; Saru 2007). Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas kesenjangan ini dengan secara empiris menguji hubungan antara HRM dan LO.

Conner dan Ulrich (1996) yang telah mengembangkan skala untuk mengukur peran HRM dan diuji secara empiris skala, tetapi mereka hanya terfokus pada meneliti hubungan antara peran HRM dan kinerja. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk instrumen yang lebih halus untuk mengukur peran HRM, terutama dari konteks LO. Oleh karena itu, penelitian ini akan berusaha untuk mengatasi kesenjangan ini dengan mengembangkan skala peran HRM lebih halus yang dimodifikasi agar sesuai dengan dimensi LO dan menganalisis pengaruh moderasi peran HRM ke HRM hubungan dan LO untuk dapat meningkatkan financial performance organisasi .

Berdasarkan penjelasan diatas maka motivasi penulis melakukan penelitian ini adalah ingin meneliti dan membuktikan apakah *Firm Performance* dapat ditingkatkan dengan *Human Resource Management* dan *Learning Organization*. Dan apakah dengan menggunakan *Human Resource Management* dan *Learning Organization* yang baik dapat mendapatkan dampak yang besar dalam peningkatan *Financial Performance*.

### **Pengertian *Human Resource Management***

Sphr (1999) menyatakan bahwa "*Human Resource management* (HRM) adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi" Sejak pasar bisnis secara keseluruhan telah meningkatkan kompetisi yang besar, HRM secara bertahap tampaknya menjadi sangat besar dan berkembang. Saat ini, sistem HRM biasanya mencakup lima bidang fungsional yang merupakan perencanaan sumber daya manusia; rekrutmen dan seleksi; pengembangan sumber daya manusia; kompensasi dan manfaat; keselamatan dan

kesehatan; dan karyawan dan hubungan kerja (Sphr, 1999).

DeCenzo dan Robbins (2004) human resource management adalah proses terdiri dari empat tugas untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia. Yang dan Lin (2009) *human resource management* proses terdiri dari pelatihan enam fungsi dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan staf, keselamatan kesehatan, rekrutmen dan seleksi. Akhirnya, manajemen sumber daya manusia adalah implikasi pada manajer yang bertanggung jawab untuk melengkapi organisasi dengan staf yang kompeten, dan memastikan kepatuhan memanfaatkan potensi mereka.

Lado dan Wilson (1994) mendefinisikan sistem sumber daya manusia sebagai satu set kegiatan yang berbeda namun yang saling terkait, fungsi dan proses yang diarahkan untuk menarik, developing dan mempertahankan (atau membuang) sumber daya manusia perusahaan.

*Strategic Human resource management* (SHRM) telah tumbuh besar dalam tahun-tahun terakhir. Schuler, Dolan dan Jackson (2001) menggambarkan evolusi SMSDM dari manajemen personalia dalam hal transformasi dua bertahap: pertama dari manajemen personalia untuk *Traditional Human Resource Management* (THRM), dan kemudian dari THRM ke SHRM. Untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan kompetitif, HRM suatu perusahaan harus fokus pada satu set baru prioritas. Prioritas-prioritas baru yang lebih berorientasi strategis dan kurang diarahkan fungsi tradisional HRM seperti kepegawaian, pelatihan, penilaian, dan kompensasi. Prioritas strategis meliputi desain berbasis tim kerja, tenaga kerja yang fleksibel, praktek peningkatan kualitas, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi berbasis insentif. SHRM dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan strategis dan pengembangan bakat rencana, yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi bersaing dan mencapai tujuan operasional (Huselid, Jackson dan Schuler, 1997).

manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif,

melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

Huselid, Jackson, and Schuler (1997) membagi indikator HRM menjadi 4 indikator sebagai berikut:

1. *Professional HRM capabilities*
2. *Strategic HRM effectiveness*
3. *Technical HRM effectiveness*
4. *Business related capabilities*

### **Pengertian *Learning Organization***

Menurut Ortenbald (2001) masih banyak kalangan merasa kebingungan antara kedua konsep *learning organization* dan *organization learning*. Menurut Tsang (1997) *organizational learning* menggunakan konsep mengurai tipe aktivitas tertentu, sedangkan *learning organizational* menunjukkan tipe tertentu di dalam organisasi dan dirinya.

Senge (1990) mendefinisikan *learning organization* sebagai "organisasi di mana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka benar-benar inginkan, di mana motif baru dan pemikiran yang diperluas akan dibina, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar untuk belajar bersama-sama" (p.3).

Watkins dan Marsick (1993) menyatakan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang belajar terus-menerus dan mengubah dirinya dengan keterlibatan karyawan total dalam proses dilakukan bersama dan secara kolektif bertanggung jawab perubahan diarahkan nilai-nilai bersama. Watkins dan Marsick, (1993) memperkenalkan tujuh imperatif tindakan yang membangun desain model *learning organization* mereka. Menurut model komprehensif mereka (Ayupp & Perumal, 2008; Dirani, 2009; Dymock & McCarthy, 2006; Kumar & Idris, 2006; Redding & Catalanello, 1994; Song, Kim, & Kolb, 2009) *learning organization* memberikan individu, tim dan kesempatan pembelajaran organisasi melalui tujuh imperatif tindakan tersebut. Ketujuh tindakan tersebut yaitu : *Creating continous learning oppotunitie, Promoting inquiry and dialogue, Encouraging*

*collaboration and team learning, Create system to capture and share learning, Empowering people toward a collective vision, Connecting the organization to its environment, Provide Strategic leadership for learning.*

Watkins and Marsick, (2003), membagi indikator learning organization menjadi 7 indikator yaitu;

1. *Creating continuous learning opportunities*
2. *Promoting inquiry and dialogue*
3. *Encouraging collaboration and team learning*
4. *Create system to capture and share learning*
5. *Empowering people toward a collective vision*
6. *Connecting the organization to its environment*
7. *Provide Strategic leadership for learning*

### **Pengertian Financial performance**

Menurut Morgan dan Strong (2003) *financial performance* adalah pengukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan manajemen perusahaan beberapa penelitian menggunakan ransum keuangan untuk mengukur kinerja keuangan seperti return on Asset (ROA) (Hitt et al, 1997;.. yamin et al, 1999; raja dan zeithamel, 2001; rezeinzweig et al, 2002; morgan dan Strong, 2003; davis, 2005).

Bierly dan Daly (2007) menganggap *financial performance* setara dengan jumlah penjualan dan pembelian pelanggan, jumlah pelanggan, jumlah kontrak dan akhirnya profitabilitas indikator utama untuk mengukur kinerja keuangan. Dengan demikian *Financial Performance* merupakan bentuk ukuran efektifitas perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan perusahaan. Ginn (2000) menjelaskan hubungan antara latar belakang pendidikan karyawan dengan peningkatan kinerja perusahaan ditentukan oleh pendidikan yang dimiliki individu.

Dimensi dalam dalam mengukur *Financial performance* menurut (akbari et. al. 2013) :

1. *Number of sales revenue*
2. *Number of profitability*
3. *Number of customer*

### **Hubungan Human Resource Management dengan Financial Performance**

Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja perusahaan. Dengan proses pengelolaan HRM di perusahaan. Hipotesis antara praktik manajemen sumber daya manusia adalah bahwa sumber utama organisasi adalah karyawan dan kinerja organisasi memiliki besar tergantung pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu, jika kodifikasi kisaran yang tepat dari kebijakan dan proses sumber daya manusia akhirnya sumber daya manusia akan memiliki dampak yang mendasar pada kinerja organisasi (Armstrong, 2009). Li dan Wu (2004) juga membuktikan hubungan positif dan signifikan antara intellectual capital dengan kinerja perusahaan.

Weitzman dan Kruse (1990) mengidentifikasi hubungan antara skema kompensasi insentif dan produktivitas, dan Terpstra dan Rozell (1993) menguji proses rekrutmen, seleksi uji validasi dan penggunaan prosedur seleksi formal, juga menemukan hubungan dengan profit perusahaan. Pada umumnya, penyeleksian dalam penyusunan staf mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Becker dan Huselid 1992; Schmidt, Hunter, McKenzie dan Muldrow, 1979). Evaluasi kinerja dan keterkaitan dengan skema kompensasi telah diidentifikasi sebagai penyumbang kenaikan dalam profitabilitas perusahaan (Borman, 1991).

**H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari Human Resource Management terhadap Firm performance.**

### **Hubungan Human Resource Management dengan Learning Organization**

McCutchan (1997) mengatakan bahwa, strategi HRM digunakan untuk membuat organisasi belajar lebih banyak dan mencakup kegiatan yang berfokus pada merancang ulang pekerjaan, pengalaman belajar, berdialog, dan mekanisme untuk belajar dari pelanggan. Menurut Herisi& khodabakhsh (2005) Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran paling penting dalam mentransfer organisasi tradisional menuju menjadi organisasi belajar.

**H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari Human Resource Management terhadap learning organization.**

### Hubungan *Learning Organization* dengan *Financial performance*

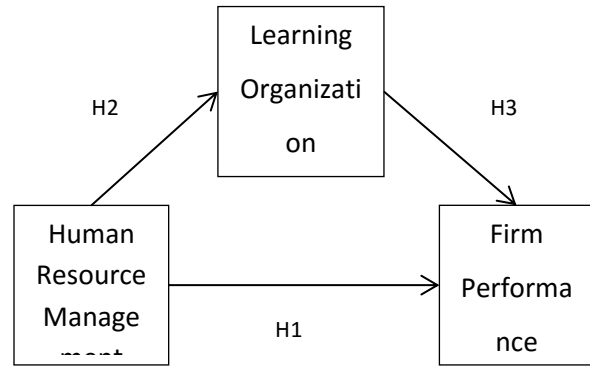
*Learning organization* merupakan cara penting untuk meningkatkan kinerja Perusahaan agar Perusahaan tetap kompetitif (Atak dan Erturgut, 2010; Kitapci & Celik, 2013). *Learning organization* memiliki hubungan dengan *financial performance* (Chaman, et.al., 2011). Didalam dunia bisnis yang terus berkembang, *learning organization* mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dilihat dari *financial performance* (Martinez, et.al, 2009). Menurut Kitapci (2012) dalam penelitiannya menyatakan *learning organization* akan mempengaruhi *financial performance*. Ellinger, et.al. (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *learning organization* memiliki hubungan dengan *financial performance*.

**H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari *learning organization* terhadap *Financial Performance*.**

### METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang terdiri dari model analisis, definisi operasional variable, skala pengukuran, jenis dan sumber data, instrument dan pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik sampling, unit analysis, rancangan kuisioner dan teknik analisa data, untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini yang mengenai *Firm Performance* dan faktor yang mempengaruhinya yaitu *Human Resource Management* dan *Learning Organization* di dalam lingkup Kantor Akuntan Publik di kota Surabaya.

### Definisi Konseptual dan Operasional Variabel



**Gambar 3.1 Model analisis hipotesis**

Setiap penelitian diperlukan adanya variabel-variabel dan setiap variabel dapat didefinisikan dan diwujudkan ke dalam bentuk konkrit. Definisi operasional variabel adalah sebuah upaya untuk menerjemahkan variabel kedalam instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini terdapat 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel intervening, variabel dependen. Variabel indepen dalam penelitian ini adalah *human resource management*, variabel intervening dalam penelitian ini adalah *learning organization*, variabel dependen dalam penelitian ini adalah *firm performance*.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diukur menggunakan skala numerik (angka). Penelitian dengan data kuantitatif akan dihitung menggunakan rumus-rumus statistik dan biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah dan angka.

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada Kantor Akuntan Publik di Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah akuntan, auditor dan konsultan pada kantor akuntan public di kota Surabaya. Sementara itu sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 130 orang akuntan, auditor dan konsultan pada kantor akuntan publik di Kota Surabaya yang bekerja minimum 2 tahun.

Dalam penelitian ini terdapat 14 indikator. Dalam merancang kuesioner,

peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner ini akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. *Human resource management* yang diadopsi dari kenooy (1990).
2. *Learning organization* yang diadopsi dari (Senge, 1990; Watkins dan Marsick, 1999).
3. *Financial performance* yang diadopsi dari (akbari et. al. 2013)

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan salah satu bagian dari *Structural Equation Model (SEM)*, dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*.

Terdapat dua model analisa PLS, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Outer model* merupakan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya, Sedangkan *inner model* merupakan spesifikasi hubungan tentang variabel tersembunyi atau laten, yaitu antara variabel eksogen dengan variabel endogen (Ghozali, 2011).

**HASIL PENELITIAN DAN PAMBAHASAN**

**Deskripsi Profil Responden**

**Tabel 1**  
**Deskriptif Profil Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	86	63,7
Perempuan	49	36,3
Total	135	100,0

Berdasarkan Tabel 4.1. diketahui dari 135 responden, 63,7% responden adalah akuntan laki-laki dan 36,3% responden adalah akuntan perempuan.

**Outer Model**

**Tabel 2**  
**Nilai Outer loading**

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Communality
<i>Human Resource Management (HRM)</i>	HR M1 <i>Professional HRM Capabilities</i>	0,848	0,683	0,683
	HR M2 <i>Strategic HRM Effectiveness</i>	0,797		
	HR M3 <i>Tehcnical HRM Effectiveness</i>	0,887		
	HR M4 <i>Business-Related Capabilities</i>	0,819		
<i>Learning Organization (LO)</i>	LO 1 <i>Creating Continuous Learning Opportunities</i>	0,727	0,704	0,704
	LO 2 <i>Promoting Inquiry and Dialogue</i>	0,782		
	LO 3 <i>Encouraging Collaboration and Team Learning</i>	0,797		
	LO 4 <i>Create System to Capture and Share Learning</i>	0,795		
	LO 5 <i>Empowering PeopleToward a Collectiv</i>	0,777		

		<i>e Vision</i>			
	LO 6	<i>Connecting The Organization to Its Environment</i>	0,756		
	LO 7	<i>Provide Strategic Leadership for Learning</i>	0,714		
<i>Financial Performance (FP)</i>	FP 1	<i>Number of Sales Revenue</i>	0,812	0,585	0,585
	FP 2	<i>Number of Profitability</i>	0,856		
	FP 3	<i>Number of Customers</i>	0,810		

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel *human resource management*, *learning organization* dan *financial performance* memiliki nilai *loading factor* > 0,5, selain itu masing-masing variabel memiliki nilai *AVE* dan *comunalitas* > 0,5. Hasil ini berarti semua indikator yang mengukur variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity*, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3  
Nilai Cross Loading

Indikator		<i>Human Resource Management (HRM)</i>	<i>Learning Organization (LO)</i>	<i>Financial Performance (FP)</i>
HR M1	<i>Professional HRM Capabilities</i>	0,848	0,267	0,237
HR M2	<i>Strategic HRM Effectiveness</i>	0,797	0,238	0,260

		<i>ess</i>		
HR M3	<i>Tehcnical HRM Effectiveness</i>	0,887	0,331	0,329
HR M4	<i>Business-Related Capabilities</i>	0,819	0,245	0,303
LO 1	<i>Creating Continuous Learning Opportunities</i>	0,298	0,727	0,398
LO 2	<i>Promoting Inquiry and Dialogue</i>	0,294	0,782	0,459
LO 3	<i>Encouraging Collaboration and Team Learning</i>	0,266	0,797	0,454
LO 4	<i>Create System to Capture and Share Learning</i>	0,286	0,795	0,471
LO 5	<i>Empowering People toward a Collective Vision</i>	0,186	0,777	0,461
LO 6	<i>Connecting The Organization to Its Environment</i>	0,262	0,756	0,420
LO 7	<i>Provide Strategic Leadership for Learning</i>	0,134	0,714	0,440
FP1	<i>Number of Sales Revenue</i>	0,280	0,456	0,812
FP2	<i>Number of</i>	0,277	0,513	0,856

	<i>Profitability</i>			
FP3	<i>Number of Customers</i>	0,286	0,466	0,810

Tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabelnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

Tabel 4  
Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE	<i>Human Resource Management (HRM)</i>	<i>Learning Organization (LO)</i>	<i>Financial Performance (FP)</i>
<i>Human Resource Management (HRM)</i>	0,683	0,826	1,000		
<i>Learning Organization (LO)</i>	0,704	0,839	0,326	1,000	
<i>Financial Performance (FP)</i>	0,585	0,765	0,340	0,580	1,000

Dari Tabel 4 diketahui semua nilai korelasi antar variabel lebih kecil dari nilai akar AVE. Berdasarkan hasil ini disimpulkan setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 5  
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Human Resource</i>	0,905

<i>Management (HRM)</i>	
<i>Learning Organization (LO)</i>	0,908
<i>Financial Performance (FP)</i>	0,866

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *human resource management*, *learning organization* dan *financial performance* memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Berdasarkan hasil ini masing-masing variabel dinyatakan telah reliabel.

**Inner Model**

Tabel 6  
Nilai R Square

Variabel	R Square
<i>Learning Organization (LO)</i>	0,106
<i>Financial Performance (FP)</i>	0,362

Berdasarkan Tabel 6 diketahui nilai R Square untuk *learning organization* sebesar 0,106 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *learning organization* yang dapat dijelaskan oleh *human resource management* adalah sebesar 10,6%. Nilai R Square untuk *financial performance* sebesar 0,362 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *financial performance* yang dapat dijelaskan oleh *human resource management* dan *learning organization* adalah sebesar 36,2%.

Hasil perhitungan nilai Q Square adalah sebagai berikut:

$$Q \text{ Square} = 1 - \{(1 - 0,106) \times (1 - 0,362)\} = 0,430$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai Q Square sebesar 0,430, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 43%, sedangkan 57% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model.

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *t-statistic*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96 (*two-tailed*).

Tabel 7  
Koefisien Path dan *T-Statistic*

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	<i>T-Statistic</i>	Keterangan
H1	<i>Human Resource Management (HRM) → Financial</i>	0,169	2,339	diterima



	<i>Performance (FP)</i>			
H2	<i>Human Resource Management (HRM) → Learning Organization (LO)</i>	0,326	5,730	diterima
H3	<i>Learning Organization (LO) → Financial Performance (FP)</i>	0,525	7,891	diterima

Pengaruh *human resource management* terhadap *financial performance* menghasilkan *t-statistic* sebesar 2,339 > 1,96, maka H1 diterima. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan dari *human resource management* terhadap *financial performance*. Koefisien path pengaruh *human resource management* terhadap *financial performance* sebesar 0,169 menunjukkan bahwa pengaruh *human resource management* terhadap *financial performance* adalah positif. Hal ini berarti peningkatan *human resource management*, akan meningkatkan secara signifikan *financial performance*.

Pengaruh *human resource management* terhadap *learning organization* menghasilkan *t-statistic* sebesar 5,730 > 1,96, maka H2 diterima. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan dari *human resource management* terhadap *learning organization*. Koefisien path pengaruh *human resource management* terhadap *learning organization* sebesar 0,326 menunjukkan bahwa pengaruh *human resource management* terhadap *learning organization* adalah positif. Hal ini berarti peningkatan *human resource management*, akan meningkatkan secara signifikan *learning organization*.

Pengaruh *learning organization* terhadap *financial performance* menghasilkan *t-statistic* sebesar 7,891 > 1,96, maka H3 diterima. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan dari *learning organization* terhadap *financial performance*. Koefisien path pengaruh *learning organization* terhadap *financial performance* sebesar 0,525 menunjukkan bahwa pengaruh

*learning organization* terhadap *financial performance* adalah positif. Hal ini berarti peningkatan *learning organization*, akan meningkatkan secara signifikan *financial performance*.

Tabel 4.31.  
Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
<i>Human Resource Management (HRM) → Learning Organization (LO) → Financial Performance (FP)</i>	0,326 x 0,525 = 0,171

Tabel 4.31. menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung *human resource management* terhadap *financial performance* melalui *learning organization* sebesar 0,171 lebih besar dari pengaruh langsung *human resource management* terhadap *financial performance* yang hanya sebesar 0,169. Hal ini berarti *learning organization* memediasi (mengintervening) pengaruh *human resource management* terhadap *financial performance*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *human resource management* terhadap *financial performance*. Dengan menerapkan *human resource management* di dalam KAP, maka akan meningkatkan *financial performance*. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *human resource management* terhadap *learning organization*. Dengan menerapkan *human resource management* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *learning organization*. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *financial performance*. Dengan menerapkan *learning organization* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *financial performance*. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah diambil dan dijabarkan sebelumnya, maka berikut ini adalah saran-saran yang dapat diberikan:

1. Saran kepada manajer HRD agar dapat lebih memperhatikan indikator "*Strategic HRM Effectiveness*" karena mempunyai nilai mean 3,61 yang merupakan nilai mean paling rendah dari beberapa indikator yang terdapat didalam *human resource management*, Hasil rendah yang diperoleh indikator "*Strategic HRM Effectiveness*" ini memiliki arti bahwa manajer HRD harus lebih memperhatikan strategi HRM yang efektif, terlebih lagi pada jawaban responden mengenai "mempertimbangkan adanya keseimbangan kegiatan keluarga dan pekerjaan" yang merupakan mean paling rendah dari indikator *strategic HRM effectiveness*. Hal ini dilakukan agar karyawan menjadi puas dengan tempat dimana mereka bekerja, selain itu juga dapat membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif dan lebih fokus pada pekerjaan mereka tanpa mengeluh dengan waktu untuk bersama keluarga.
2. Saran kepada manajer agar dapat lebih memperhatikan indikator *Creating Continous Learning Opportunities* dan *empowering people toward a collective vision* dalam mencapai *learning organization*. Hal ini diperkuat dengan paling rendahnya nilai mean masing-masing sebesar 4,05 yang dimiliki oleh indikator *Creating Continous Learning Opportunities* dan *empowering people toward a collective vision* dibanding indikator lainnya. Terlebih lagi pada jawaban responden mengenai "semua auditor memahami ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan" yang memiliki nilai mean terendah pada indikator *creating continous learning opportunities* dan pada indikator *empowering people toward a collective vision* yang harus lebih diperhatikan pada jawaban responden mengenai "mendukung semua karyawan untuk mengambil resiko yang diperhitungkan" Dengan rendahnya nilai mean pada jawaban responden manager KAP harus lebih memperhatikan pembelajaran berkelanjutan untuk karyawan karena masih adanya kekurangan dalam ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Dan juga membuat karyawan lebih paham dan mau untuk mencapai visi dari perusahaan.
3. Saran kepada manajer agar dapat lebih memperhatikan indikator *Number of Profitability* dan *Number of Customers* dalam mencapai *financial performance*. Hal ini diperkuat dengan paling rendahnya nilai mean masing-masing sebesar 3,97 yang dimiliki oleh indikator *Number of Profitability* dan *Number of Customers* dibanding indikator lainnya. Terlebih lagi pada jawaban responden mengenai "pertumbuhan laba di kantor ini tertinggi dibandingkan dengan kantor-kantor lain" yang memiliki nilai mean terendah pada indikator *number of profitability* dan pada indikator *number of customer* yang perlu diperhatikan pada jawaban responden mengenai "Pertumbuhan jumlah klien kantor ini tertinggi dibandingkan kantor-kantor lain" Dengan rendahnya nilai mean pada jawaban responden yang diperoleh manajer KAP harus memperhatikan bagaimana cara untuk dapat membuat pertumbuhan laba di KAP lebih tinggi dibandingkan dengan kantor-kantor lain, dan juga bagaimana membuat jumlah klien KAP lebih banyak dari kantor lain.
4. Saran kepada peneliti selanjutnya, agar mengembangkan penelitian ini menggunakan variabel lain yang memberikan pengaruh terhadap *financial performance*. Hal ini bertujuan untuk melihat berapa banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi *financial performance* di dalam suatu kantor akuntan public selain menggunakan

variabel *human resource management* dan *learning organization*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, R. V. (2013). The analysis impact of Human Resource Management and Intellectual Capital on Organizational Performance in Physical Education Organization of Iran (Case Study: Physical Education General Department of Kermanshah). *international journal of sport studies*, Vol., 3 (3), 263-273.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 670-87.
- Bae, J. &. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 502-517.
- Boselie, P. D. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, vol.15, pp. 67-94.
- Collins, C. &. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 544-560.
- Dechawatanapaisal, D. (2005). HRM as enablers of learning work behaviour: Perspectives from Thai ICT professionals. *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 13, no. 1, pp. 30-45.
- Delery, J. &. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Bierly P.E, D. P. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 31(4): 493–516.
- Conner, U. (1996). Human resource roles: creating value, nor retholic. *Human resource planning*, 19(3); 38-49.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' Financial performance : An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, pg. 5.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review. *Employee Relations*, vol. 25, no. 2, pp. 182-202.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Ichniowski, C. S. (1997). The effect of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, June, pp. 291-313.
- Khodabakhsh, M. M. (n.d.). Learning Organizations and Human Resource Development. *faculty of management Central Branch of Tehran*.
- Kitapci&Celik. (2013). Ambidexterity and Firm Productivity Performance: TheMediating Effect of Organizational Learning Capacity. *Social and Behavioral Sciences* 99, 1105 – 1113.
- Kitapci, A. a. (2012). The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical study. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(6), pp. 2332-2341.

- Lopez, S. P. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, vol. 37, no. 2, pp. 215-239.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, no. 2, pp.
- Mark A Huselid, S. E. (1997). Technical and strategic Human Resource management effectiveness as determinds of firm performance. *Academy of management journal*, vol 40,no 1,171-188 .
- Marsick, V. a. (1994). The learning organization : An integretive vision for HRD. *Human resource quartery*, 5,pp.353-360.
- Marsick, V. J. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. *London: Routledge*.
- Marsick, V. J. (1999). Facilitating learning in organizations: Making learning count. *Aldershot, UK: Gower*.
- Mavondo, F. C. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 11/12, pp. 1235-1263.
- Mayo. (2000). The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital. *Dalam Personal Review*, Vol.29,No.4.
- McCutchan, S. (1997). Transformative Learning : Application for the developement of learning organization. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education Conference*.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 125-133.
- Paauwe, J. &. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no. 3, pp. 56-70.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, Vol 6, pg. 239-260.
- Schuller, R. (1990). Repositioning The Human Resources Function: Transforming or Demise. *Academy Management Executive*, Vol. 4, No. 3: 49-59.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline-The art and practice of the learning organization. *New York: Doubleday/Currency*.
- Saru, E. (2007). Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms. *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, no. 1, pp. 36-51.
- Sphr, R. (1999). Human Resource Management. *New Jersey: Prentice Hall, Inc*.
- Strong, M. &. (2003). Environmental uncertainly and peformance: A. *Manufacturing strategy*.
- Tsang, e. W. (1997). Organizational learning and the Learning organization : A Dichotomy Between Descriptive and Prespective Reaserch. *Human relation*, Vol 50, no 1, pg 73.
- Watkins, K. a. (1993). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, XIV (2).