

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI PENGALAMAN KERJA
PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY. LTD.**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND
COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
WORK EXPERIENCE
AT ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY. LTD.***

L I N D A



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI PENGALAMAN KERJA
PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY. LTD.**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND COMMITMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK
EXPERIENCE
AT ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY. LTD.***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**L I N D A
A012192014**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGALAMAN KERJA PADA ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY.LTD

disusun dan diajukan oleh :

LINDA
A012192014

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **09 SEPTEMBER 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA
Nip. 1320264060

Pembimbing Pendamping



Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
Nip. 19620430 198810 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Linda
Nim : A012192014
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengalaman Kerja Pada Energy Equity Epic (Sengkang) PTY.LTD.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 September 2021

Yang Menyatakan,


Linda

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengalaman Kerja pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.". Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan tugas akhir dalam mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tesis ini. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prod. Dr. H. Osman Lewangka, MA., sebagai pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan bimbingan dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE, MT., sebagai pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan bimbingan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si., Bapak Prod. Dr. Sumardi, SE., M.Si. dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM., selaku dosen penguji
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh dosen, staf dan jajaran pengelola program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Hartono dan Bapak Hadayullah Hamid selaku Field Operations Manager Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang telah memberikan ijin dan support kepada peneliti untuk melaksanakan kegiatan penelitian di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
7. Orang tua tersayang Bapak Andi Syamsul Nyili dan Ibunda Nurpawang, suami tercinta Bapak Yahya, ananda Andi Gadis Aisyah Girindra dan Andi Cinta Fatimah Az Zahra, serta segenap keluarga yang senantiasa selalu

memberikan dukungan do'a, semangat, wejangan moral bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

8. Rekan – rekan kerja Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
9. Teman – teman kelas Magister Manajemen Gary Leonard Henrik dan Andi Kusumawardani yang senantiasa siap memberikan bantuan bagi terselesaikannya tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan dukungan baik secara waktu, materi maupun doa.

Akhir kata, semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi siapapun dan khususnya bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat-Nya bagi kita semua. Amin Ya Rabbal Alamiin.

Makassar, September 2021

Peneliti

ABSTRAK

LINDA. *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.* (dibimbing oleh Osman Lewangka dan Muh. Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. Kabupaten Wajo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada 123 responden yang terpilih sebagai sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation model* (SEM) dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26 dan AMOS versi 26,0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,501; komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,135; pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,447. Selanjutnya, pada variabel kinerja nilai *R square* diperoleh 0,980 yang menunjukkan besarnya kontribusi kompetensi, komitmen, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 98%, sedangkan sisanya sebesar 2% variasi kinerja dipengaruhi faktor lain di luar pengalaman kerja, kompetensi, dan komitmen. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja memediasi pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan secara signifikan.



ABSTRACT

LINDA. *The Effect of Competence and Commitment on Employee Performance through Work Experience at Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.* (Supervised by Osman Lewangka and Muh. Yunis Amar)

This study aims to determine and analyze the effect of competence and commitment on employee performance through work experience at Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. in Wajo Regency.

Data were collected using a questionnaire instrument which was distributed to 123 respondents who were selected as samples. This research method used quantitative methods with data analysis techniques using the Structural Equation Model (SEM) with the help of SPSS version 26 and AMOS version 26.0 applications.

The results show that competence has a positive and significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.501, commitment has a positive and significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.135, work experience has a positive and significant effect on employee performance with a path coefficient of 0.447. Furthermore, on the performance variable, the R square value obtained is 0.980 indicating the contribution of competence, commitment, and work experience to employee performance is 98% while the remaining 2% variance in performance is influenced by other factors outside work experience, competence, and commitment. The results of the analysis also show that work experience mediates the effect of competence and commitment on employee performance significantly.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian	21
1.4 Kegunaan Penelitian	22
1.4.1 Kegunaan Teoritis	22
1.4.2 Kegunaan Praktis	23
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	23
1.6 Sistematika Penulisan	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 Tinjauan Teori	27
2.1.1 Teori Kompetensi	27
2.1.2 Karakteristik Kompetensi	34
2.1.3 Manfaat Kompetensi	39
2.1.4 Cara Mengembangkan Kompetensi	42
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	47
2.1.6 Indikator Kompetensi	50

2.2	Komitmen	52
2.2.1	Teori Komitmen	52
2.2.2	Model Komitmen	54
2.2.3	Cara Meningkatkan Komitmen Karyawan ke Organisasinya	56
2.2.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	62
2.2.5	Indikator Komitmen	66
2.3	Pengalaman Kerja	67
2.3.1	Teori Pengalaman Kerja	67
2.3.2	Cara Memperoleh Pengalaman Kerja	69
2.3.3	Manfaat Pengalaman Kerja	71
2.3.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengalaman Kerja	72
2.3.5	Indikator Pengalaman Kerja	73
2.4	Kinerja Karyawan	76
2.4.1	Teori Kinerja Karyawan	76
2.4.2	Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan	83
2.4.3	Penilaian dan Pengukuran Kinerja Karyawan	85
2.4.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	90
2.4.5	Indikator Kinerja Karyawan	95
2.5	Tinjauan Empiris	98
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	111
3.1	Kerangka Konseptual	111
3.1.1	Hubungan Antar Variabel	111
3.1.2	Kerangka Konseptual Penelitian	117
3.2	Hipotesis Penelitian	118
BAB IV	METODOLOGI PENELITIAN	120
4.1	Rancangan Penelitian	120
4.2	Situs dan Waktu Penelitian	121
4.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Data	122
4.3.1	Populasi	122

4.3.2	Sampel	123
4.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	124
4.4	Jenis dan Sumber Data	125
4.4.1	Data Primer	125
4.4.2	Data Sekunder	125
4.5	Metode Pengumpulan Data	126
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	127
4.6.1	Variabel Penelitian	127
4.6.2	Definisi Operasional	128
4.7	Instrument Penelitian	134
4.8	Teknik Analisis Data	136
BAB V	HASIL PENELITIAN	147
5.1	Gambaran Umum Energy Equity Epic (Sengkang) Pty.Ltd.	147
5.2	Deskripsi Data	149
5.3	Deskripsi Karakteristik Responden	150
5.4	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	154
5.5	Uji Instrument Penelitian	163
5.6	Deskripsi Hasil Penelitian	173
5.7	Hasil Uji Hipotesis	199
BAB VI	PEMBAHASAN	198
6.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	198
6.2	Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan	202
6.3	Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengalaman Kerja.....	204
6.4	Pengaruh Komitmen Terhadap Pengalaman Kerja	205
6.5	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	206
6.6	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja.....	208
6.7	Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja	210
BAB VII	PENUTUP	211
7.1	Kesimpulan	211

7.2	Implikasi	213
7.3	Keterbatasan	215
7.4	Saran	216
DAFTAR PUSTAKA		220
LAMPIRAN		226

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1	Populasi Penelitian..... 123
4.2	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian 133
4.3	Pemberian Skor Untuk Jawaban Kuesioner 136
4.4	Persamaan Model Struktural..... 141
4.5	Persamaan Model Matematis Variabel Kompetensi 141
4.6	Persamaan Model Matematis Variabel Komitmen 141
4.7	Persamaan Model Matematis Variabel Pengalaman Kerja..... 142
4.8	Persamaan Model Matematis Variabel Kinerja..... 142
4.9	Goodness of Fit - Indices 146
5.1	Jumlah Sebaran Kuesioner 150
5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 150
5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 151
5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 152
5.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi..... 153
5.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 153
5.7	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kompetensi 155
5.8	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen..... 157
5.9	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Pengalaman Kerja.....159
5.10	Distribusi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Karyawan.161
5.11	Goodness of Fit Variabel Kompetensi 165
5.12	Confirmatory Factor Analysis Variabel Kompetensi..... 166
5.13	Goodness of Fit Variabel Komitmen 167

5.14	Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen	168
5.15	Goodness of Fit Variabel Pengalaman Kerja.....	170
5.16	Confirmatory Factor Analysis Variabel Pengalaman Kerja	170
5.17	Goodness of Fit Variabel Kinerja Karyawan	172
5.18	Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Karyawan.....	173
5.19	Hasil Uji Normalitas Full Model Structural	175
5.20	Hasil Uji Univariate Outliers.....	176
5.21	Hasil Uji Multivariate Outliers	177
5.22	Confirmatory Factor Analysis Full Model Structural Unstandardized.....	181
5.23	Goodness of Fit Full Model Structural Standardized.....	182
5.24	Hasil Uji Confirmatory Full Model Structural (SEM)	186
5.25	Standardized Regression Weight Full Model Structural.....	187
5.26.	Multikolinearitas	188
5.27	Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan AVE Full Model Structural ...	189
5.28	Hasil Pengujian Langsung	191
5.29	Standardized Regression Weights	191
5.30	Koefisien Determinasi	194
5.31	Hasil Uji Sobel.....	195
5.32	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	196

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1	Data TKI/TKA yang bekerja di KKKS Indonesia 1
1.2	Data Training Karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. periode 2003 – 2020 8
1.3	Data Daerah Asal Tenaga Kerja..... 16
1.4	Grafik Daerah Asal Tenaga Kerja..... 17
3.1	Diagram Kerangka Konseptual Penelitian 118
4.1	Indikator Kompetensi 130
4.2	Indikator Komitmen 130
4.3	Indikator Pengalaman Kerja 131
4.4.	Indikator Kinerja 132
4.5	Model Diagram Jalur 140
4.6	Struktur Variabel Penelitian..... 142
5.1	Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kompetensi..... 164
5.2	Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen 167
5.3	Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Pengalaman Kerja ... 169
5.4	Uji Confirmatory Factor Analysis Kinerja Karyawan 171
5.5	Hasil Pengukuran Full Model Structural Unstandardized..... 180
5.6	Hasil Pengukuran Full Model Structural Standardized..... 182

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Biodata	224
2 Kuesioner Penelitian	225
3 Data Responden	227
4 Daftar Kuesioner	228
5 Rekapitulasi Data Hasil Kuesioner Penelitian.....	234
6 Hasil Uji Normalitas Data	259
7 Hasil Uji Univariate Outliers.....	260
8 Hasil Uji Multivariate Outliers	261
9 Hasil Output SEM AMOS	264

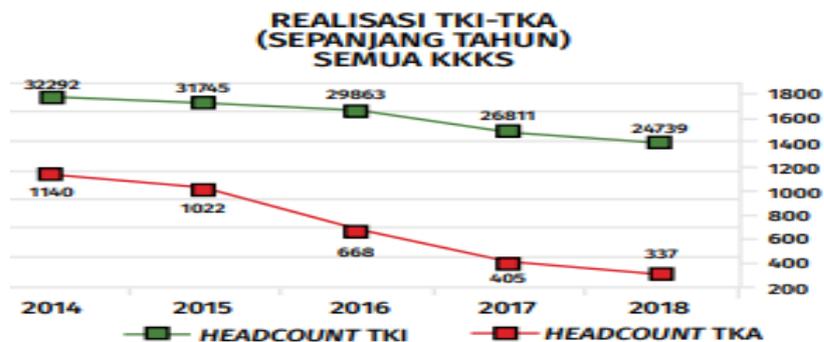
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara di Asia Tenggara yang dikaruniai sumber daya alam yang melimpah. Salah satu sumber daya alam yang selama ini menjadi sektor andalan Indonesia dalam penerimaan APBN adalah dari sektor minyak dan gas bumi (Migas). Pentingnya pengembangan industri migas di Indonesia tidak terlepas dari strategi pembangunan SDM yang professional, berkualitas dan kompeten. Oleh karenanya peningkatan SDM di industri migas mejadi fokus utama bagi pemerintah untuk mendorong perusahaan-perusahaan migas di Indonesia guna terus meningkatkan kompetensi tenaga kerjanya melalui pelatihan sertifikasi kompetensi migas yang berstandar SKKNI agar dapat setara dan bersaing dengan tenaga profesional asing/TKA. Di bawah ini adalah data perbandingan TKI-TKA yang bekerja pada perusahaan migas (KKKS) di Indonesia.

Gambar 1.1 Data Realisasi TKI-TKA Tahun 2014 - 2018



Sumber: Buletin SKK Migas #79, 2019

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat data perbandingan TKI/TKA yang bekerja di perusahaan migas (KKKS) di Indonesia dari tahun 2014 s.d 2018. Jika dirinci, pada 2014 jumlah pekerja pada sektor hulu migas terdiri dari 32.292 orang TKI dan 1.140 orang TKA. Sementara pada 2015 perbandingannya menjadi 31.745 orang TKI dan 1.022 orang TKA. Pada 2016, menjadi 29.863 orang TKI dan 668 orang TKA. Selanjutnya pada 2017, perbandingan jumlah pekerja menjadi 26.811 orang TKI dan 405 orang TKA. Terakhir pada 2018, perbandingan pekerja menjadi 24.739 orang TKI dan 337 orang TKA. Sedangkan semester I 2019 jumlah TKI tetap menjadi prioritas yakni tercatat sebanyak 22.345 orang. Upaya mengoptimalkan tenaga kerja nasional di industri hulu migas menjadi prioritas utama pemerintah dalam rangka meningkatkan daya saing global.

Kompetensi Tenaga Kerja bagi industri migas sangat penting karena sifatnya yang padat modal, padat teknologi dan padat resiko. Salah satu langkah strategis pemerintah dalam upaya percepatan peningkatan kompetensi tenaga kerja yang terampil, kompeten dan ESDM mengeluarkan peraturan mengenai standar kompetensi yang tertuang dalam Permen ESDM No. 5 tahun 2015 tentang pemberlakuan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) di bidang kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi secara wajib.

Dengan diterbitkannya Permen ESDM No. 5 tahun 2015 tersebut maka sertifikasi kompetensi bukan lagi sebagai pilihan tetapi menjadi hal yang wajib bagi Kontraktor Kontrak Kerjasama (KKKS) yang ditunjuk oleh pemerintah dalam pengusahaan wilayah kerja untuk melakukan kegiatan eksplorasi, eksploitasi minyak dan gas bumi di

Indonesia. Pemberlakuan wajib tersebut sangat penting mengingat 80% kegiatan operasi hulu migas baik eksplorasi maupun eksploitasi berada di lepas pantai (*offshore*) (<https://www.skkmigas.go.id/>:2015)

Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. sebagai salah satu Kontraktor Kontrak Kerjasama (KKKS) yang beroperasi di wilayah kerja Blok Sengkang tepatnya di wilayah Dusun Kampung Baru, Desa Poleonro, Kecamatan Gilireng, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan, dalam kurun waktu 17 tahun terakhir sejak tahun 2003 telah fokus melakukan program peningkatan kompetensi bagi karyawannya. Perusahaan yang bergerak dalam bisnis hulu Migas ini telah beroperasi dan melakukan kegiatan eksploitasi gas bumi sejak tahun 1996 dengan sistem kontrak bagi hasil (*Production Sharing Contract*) dengan pemerintah RI dalam hal ini dibawah koordinasi dan pengawasan Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKKMigas).

Dalam proses kegiatan operasionalnya sejak tahun 1996 sampai dengan saat ini, Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. telah memberikan peran yang sangat penting bagi ketersediaan energi listrik di Sulawesi Selatan. Gas Bumi yang dihasilkan, kemudian diproses dan didistribusikan sebagai bahan bakar gas ke Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU Sengkang) yang terinterkoneksi dengan jaringan induk PLN dengan menghasilkan daya sebesar 315 MW atau sebesar 40% kebutuhan pasokan listrik di wilayah Sulawesi selatan, tenggara, dan Barat. Selain untuk mensuplai PLTGU, Gas Bumi yang dikelola juga dimanfaatkan untuk kebutuhan jaringan pengguna Gas

Rumah Tangga (*City Gas*) sebanyak 6.000 sambungan Rumah Tangga di Sengkang, Kabupaten Wajo sejak tahun 2013 dan akan bertambah menjadi 11.000 pada tahun 2021.

Sebagai bentuk pemenuhan tanggungjawab atas ketersediaan energi gas bumi tersebut, Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. perlu terus meningkatkan kapasitas kompetensi karyawannya guna mendukung kelancaran kegiatan operasional gas *plant* baik secara teknis maupun non teknis. Permen ESDM No. 5 tahun 2015 menjadi pedoman dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi pekerja yang merupakan hal wajib bagi Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. sebagai Kontraktor Kontrak Kerjasama yang bergerak di bidang migas.

Menurut Mitrani, Palziel and Fit, Spencer & Spencer dalam Suaedi (2017:83), *competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness*. Davis dalam Suaedi (2017:83), *competency is a capability perspective and people knowledge or know how for doing an effective job*.

Spencer dalam Moeheriono (2012:5), *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Kemudian menurut Wibowo (2015:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

McClelland (dalam Moeheriono, 2012:6) mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.

Sebuah penelitian mencoba mengkris-talisasikan berbagai daftar kompetensi guna menghasilkan suatu hirarki kompetensi yang dikelompokan atas sembilan (9) dimensi kompetensi, yaitu (1) Manajerial kuantitatif, (2) Etika, (3) Kepemimpinan, (4) Analisis, (5) Manajemen Kualitatif/Informasi, (6) Mutu Diri Pekerja, (7) Penyesuaian Diri, (8) Belajar dan Memahami Sesuatu, serta (9) Pencapaian Hasil (Pamela dalam Wijayanto *at al.*, 2006).

Penelitian mengenai kompetensi telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Kolibačova (2014) yang bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerjanya pada suatu perusahaan tertentu. Hasil dari penelitian Kolibacova menunjukkan bahwa ketika tingkat kompetensi satu karyawan lebih tinggi dari tingkat kompetensi karyawan lain, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerjanya adalah 7 hingga 12,5% lebih tinggi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompetensi karyawan dan kinerjanya, "ini masuk akal untuk menginvestasikan waktu dan keuangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan, karena mereka akan memberikan kontribusi kinerja yang lebih tinggi". Studi yang dilakukan oleh Kolibacova ini

berkontribusi pada literatur manajemen dengan memperkaya sumber informasi tentang hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan. Dari sudut pandang praktis, hasilnya mendukung investasi waktu dan uang dalam pengembangan staf, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari individu.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al.* (2018) hasil penelitiannya menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara 1. kompetensi profesional dengan komitmen karir, 2. komitmen karir dengan prestasi kerja, dan 3. kompetensi profesional dengan prestasi kerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Ginanti (2017) yang menemukan bahwa variabel kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan tim fire and emergency service PT. Vale Indonesia Tbk.

Penelitian yang sama dengan hasil yang berbeda dilakukan oleh Suharno dan Despinur (2017) yang melakukan penelitian pada Administratif Staf pada Universitas Negeri Jakarta. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa "... kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja ...". Penelitian yang dilakukan oleh Naim Basori *et al.* (2017) hasil temuannya menunjukkan bahwa *Employee Competence and Work Environment do not have an effect on Employee Performance directly but result show that there is influence after tested by intervening variable of Work Motivation.*

Program peningkatan kompetensi karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. telah diselenggarakan sejak tahun 2003 dan terus ditingkatkan dari tahun ke tahun. Setiap tahunnya perusahaan menyediakan anggaran yang cukup besar sebagai wujud implementasi atas pelaksanaan program peningkatan dan pengembangan kompetensi SDM karyawan. Setiap karyawan yang mendapatkan program pengembangan kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kapasitas dirinya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan meningkatkan daya saing.

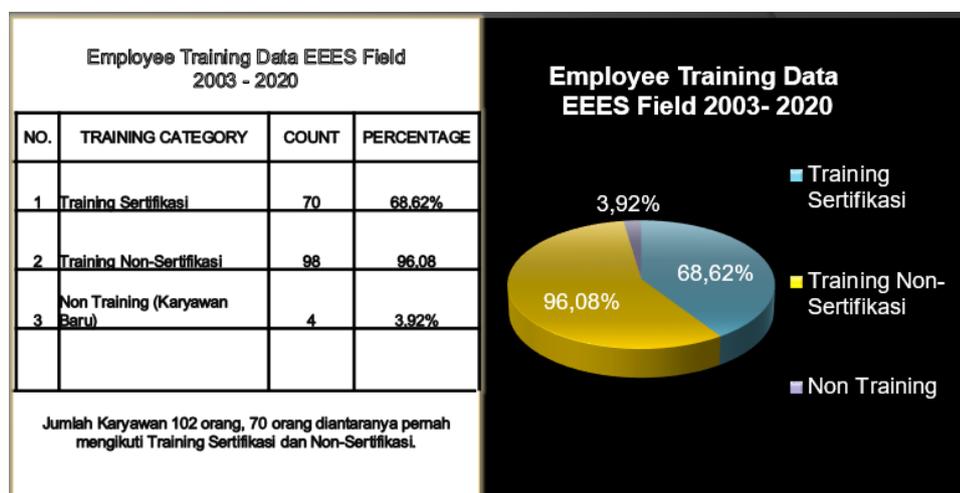
Berkarir pada perusahaan migas multinasional memiliki karakteristik organisasi yang berbeda di banding perusahaan nasional, khususnya pada program pengembangan kompetensi karyawan yang merupakan sebuah elemen wajib sebagai standar operasional perusahaan. Selain itu, untuk dapat mencapai tingkat jabatan sesuai dengan yang telah ditetapkan pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), seorang pekerja di bidang migas harus mengikuti kompetensi tenaga teknik khusus migas. Kompetensi ini merupakan prasyarat minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja migas sebagai pemegang jabatan tenaga teknik khusus minyak dan gas bumi pada seluruh bidang yang berkaitan.

Sertifikasi kompetensi juga dapat memberi pelbagai manfaat kepada pekerja sektor hulu migas, misalnya meyakinkan bahwa pekerja adalah orang yang kompeten dalam bekerja atau menghasilkan produk atau jasa, menumbuhkan percaya diri, membantu merencanakan karir, memenuhi persyaratan regulasi, pengakuan kompetensi lintas sektor, lintas negara, hingga membantu

mempromosikan profesinya di pasar tenaga kerja (Buletin SKK Migas #36, 2016:3-4).

Dalam observasi dan pengamatan awal di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd., peneliti menemukan fakta bahwa meskipun perusahaan telah merealisasikan investasi yang cukup besar pada program peningkatan dan pengembangan kompetensi SDMnya, namun belum diketahui seberapa besar efektifitas dan pengaruh dari kompetensi karyawan terhadap peningkatan kinerjanya. Dan hingga saat ini belum ada data empiris atau kegiatan penelitian yang dilakukan di perusahaan untuk mengukur dan menganalisa seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

Gambar 1.2 Data Training Karyawan
Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.



Sumber: Laporan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

Hal lain yang penulis amati bahwa dalam proses rekrutmen tenaga kerja, Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. menetapkan standar kualifikasi kompetensi dan pengalaman kerja yang cukup tinggi kepada setiap calon karyawan. Hal ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang tepat (*the right man on the right place*), profesional, terampil, kompeten dan berpengalaman sesuai kebutuhan perusahaan. Sebagai contoh tenaga operator dan teknisi yang diterima, wajib memiliki standar kompetensi migas yang memenuhi kriteria perusahaan.

Komitmen karyawan termasuk salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, pada umumnya menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, disiplin dan sangat bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas-tugas dan sangat loyal terhadap organisasi.

Komitmen dengan keyakinan yang tinggi merupakan pengikat karyawan dan organisasi yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Komitmen ini secara nyata, akan berdampak kepada performansi kerja SDM, dan pada akhirnya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian performa kinerja suatu perusahaan.

Karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. berkewajiban memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan,

terutama dalam hal disiplin waktu dan disiplin kerja. Hal ini sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Kerja Bersama (PKB) Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. Periode tahun 2019 – 2021 Bab IV tentang Waktu Kerja, Kehadiran, Lembur Kerja dan Dinas, pada poin no. 4. “Setiap pekerja wajib hadir dan berada di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan oleh perusahaan, serta mencatatkan kehadirannya dalam Daftar Hadir yang ditandatangani oleh pekerja yang bersangkutan”.

Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa komitmen karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. dalam hal kedisiplinan waktu kerja masih perlu ditingkatkan, beberapa pekerja masih terlihat kurang disiplin dalam mematuhi jam kerja. Hal ini dapat terlihat disaat jam istirahat kerja selesai, namun masih ada beberapa pekerja yang terlambat kembali ke tempat kerjanya karena pada waktu istirahat, pekerja tersebut pulang ke rumahnya untuk beristirahat. Kurang disiplinnya karyawan terhadap waktu kerja dan waktu istirahat tentu akan berpengaruh pada lingkungan kerja dan mengganggu sistem yang ada di sebuah organisasi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Wibowo (2015:429) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat:

- a). Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi.
- b). Perasaan terlibat dalam organisasi dan
- c). Perasaan loyal pada organisasi.

Meyer dan Allen dalam Handayani (2011:17) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Wirawan dalam Sarmawa *et al.* (2015:2), *defines commitment as a reflection of member's pride toward the organization and the degree of loyalty to the goal's achievement of the organization; commitment is a relative strength from the individual's identification and involvement in an organization.*

Mathis dan Jackson dalam Sarmawa *et al.* (2015:2), *the organizational commitment is a degree where a worker believes and accepts the organizational goals, and also is willing to stay still in the organization.* Komitmen yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan.

Sonia Adnan *et al.* (2018) dalam penelitiannya yang berjudul "*To Evaluate and Study the relationship between employees' commitment and individual performance*" mengungkapkan bahwa komitmen afektif, komitmen *continuance* dan komitmen normatif memiliki dampak positif pada kinerja individu. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu *et al.* (2019) yang berjudul "*The Influence Of Commitment And Workload On Employee Performance at Lake Toba International Medan Hotel*" Hasil dari

penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Danau Toba *International* Medan. Komitmen yang tinggi menyebabkan kinerja pegawai meningkat.

Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati dan Rahmawati (2016), *the result of the study found that "... organizational commitment did not have significant effect on employee performance; organizational commitment did not have significant effect on the services performance; and the performance of employees did not have significant effect on the services performance"*.

Komitmen menjadi salah satu faktor yang dimasukkan dalam penelitian ini karena dari pengamatan dan informasi yang peneliti dapatkan bahwa ada penurunan tingkat kedisiplinan karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. sejak beberapa tahun terakhir. Menurunnya kedisiplinan karyawan terhadap jam kerja, mengindikasikan ada faktor komitmen karyawan yang kurang mendapatkan perhatian serius dari manajemen. Realita yang ada tentunya sangat kontras dari standar disiplin yang ditetapkan oleh perusahaan dan hal ini tentunya akan berdampak pada performa kerja karyawan maupun perusahaan.

Selain kompetensi dan komitmen, faktor lain yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja. Manulang dalam Yunita *et al.*, (2016:3), mengemukakan bahwa pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Menurut Ranupandojo dalam Yunita *et al.* (2016), pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Martoyo dalam Yunita *et al.* (2016:3) menyatakan suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung lebih memilih pelamar yang sudah berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena mereka yang sudah berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan. Menurut Gomez *et al.* dalam Yunita *et al.* (2016) penempatan yang didukung oleh pengalaman akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardianto (2020) pada Departemen Quality Control PT. Eunsung Indonesia, *the result of this study showed that significant value to the influence of work experience on employee performance amounted to 0.014 (smaller than 0.05). While the significant value for the influence of work discipline on employee performance amounted to 0.000 (smaller than 0.05). In this study it can be concluded that the variables of work experience and work discipline affect the employee's performance.* Penelitian yang sama dilakukan oleh Njongu (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *“Effect Of Employees’ Work Experience On Performance Within Hotel Industry: A Case Of Amber Hotel, Kenya”* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang berpengalaman telah menginternalisasi nilai-nilai, keyakinan serta harapan pekerjaan dan memungkinkan karyawan untuk secara efisien melakukan tugas mereka tanpa pengulangan atau kesalahan.

Hasil yang ditunjukkan dari beberapa penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2018), temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa "... 2) Pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Boyolali"

Dalam proses rekrutmen tenaga kerja di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd., faktor pengalaman kerja menjadi salah satu kualifikasi yang dipersyaratkan sebagai standar minimum yang wajib dimiliki oleh seorang calon tenaga kerja. Perusahaan berpandangan bahwa tenaga kerja yang berpengalaman akan lebih mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan hal ini tentu akan berpengaruh pada performa kerja karyawan tersebut.

Standar kompetensi dan pengalaman kerja sebagai prasyarat dalam proses rekrutmen karyawan Energy Equity, menjadi salah satu isu yang cukup kritical yang beredar di kalangan masyarakat sekitar wilayah kerja (WK) perusahaan. Sebagai contoh adanya aksi dari kelompok masyarakat sekitar yang mempertanyakan mengapa dalam persyaratan rekrutmen karyawan, kualifikasinya harus tenaga kerja yang mempunyai skill, kompetensi dan berpengalaman?

Ada perspektif lain dari kelompok masyarakat tersebut bahwa pihak perusahaan hanya memperhatikan dan merekrut tenaga kerja yang berasal dari luar daerah yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja saja. Masyarakat beranggapan bahwa tenaga kerja lokal yang belum memiliki kompetensi dan pengalaman juga bisa

bekerja di perusahaan sebagai operator dan teknisi bila perusahaan mau menerima dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk diterima bekerja.

Di sisi lain, pihak perusahaan berpandangan bahwa selama kurun waktu 20 tahun menjalankan kegiatan operasionalnya, Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. cukup terbuka dalam melakukan kegiatan rekrutmen tenaga kerja. Mekanisme rekrutmen yang dijalankan tetap mengacu pada aturan yang berlaku sebagaimana imbauan Bupati Wajo pada Surat Edaran Bupati Wajo No. 17 Tahun 2017 tentang Pemberdayaan Tenaga Kerja di Kabupaten Wajo, dalam proses tersebut perusahaan tetap memprioritaskan tenaga kerja lokal yang memenuhi kriteria perusahaan. Sebagai contoh, bila ada lowongan jabatan, maka kesempatan pertama diberikan kepada pihak internal perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang baik personal maupun jabatannya.

Selain itu pihak perusahaan juga cukup berkontribusi dalam mengembangkan potensi tenaga kerja lokal di internal perusahaan baik karyawan organik Energy Equity maupun karyawan kontraktor yang awalnya tidak memiliki kompetensi dan pengalaman, kemudian diberikan kesempatan untuk di didik, diberikan pelatihan teknis maupun non teknis hingga akhirnya karyawan tersebut menjadi SDM yang handal, terampil dan kompeten di bidangnya. Beberapa diantara karyawan lokal di internal Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

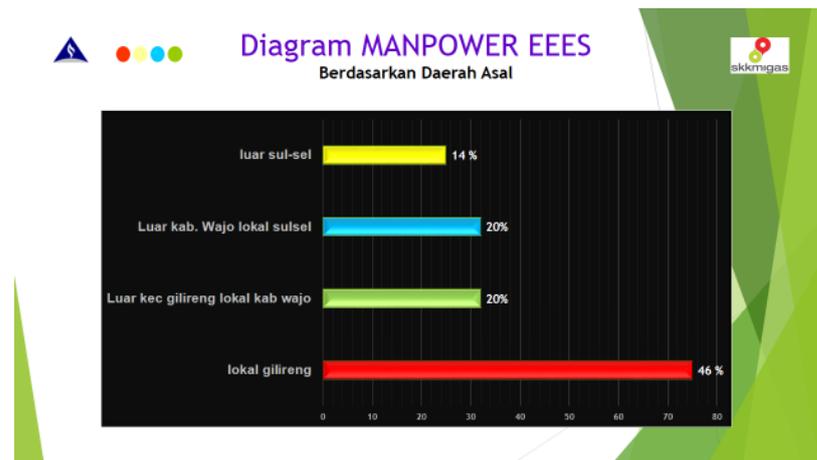
yang telah mendapatkan program pengembangan kompetensi karyawan, telah menduduki posisi-posisi penting di perusahaan, sebagai contoh: Presiden Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd., Field Operations Manager, Maintenance Superintendent, Maintenance Supervisor, HSE Superintendent, SCM Superintendent, Facility Manager, CSR Supervisor, HR Supervisor, Finance Supervisor, Production Supervisor, HSE Supervisor, Logistic Supervisor dan Mess Hall Supervisor, yang kesemuanya adalah putera-puteri daerah dalam lingkup provinsi Sulawesi Selatan.

Data proporsi tenaga kerja lokal dan non lokal dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Gambar 1.3 Data Daerah Asal Tenaga Kerja

No.	Deskripsi	EEES	Kontraktor	Total
1	Lokal Kec. Gilireng	25	54	79
2	Luar Kec Gilireng Lokal Kab. Wajo	20	12	32
3	Luar Kab. Wajo Lokal Sulsel	30	4	34
4	Luar Sulsel	24	0	24
TOTAL				169

Sumber: Laporan Energy Equity, Tahun 2020.

Gambar 1.4 Grafik Data Daerah Asal Tenaga Kerja

Sumber: Laporan Energy Equity, Tahun 2020

Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk terus bergerak memaksimalkan segala sumber daya dan kinerja yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah salah satu kunci yang dapat mengukur dan menunjukkan pencapaian performa sebuah organisasi maupun anggota organisasi.

Menurut Moehariono dalam Putera (2017:26), kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mangkunegara dalam Fitran (2012:12), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Faktor kinerja karyawan merupakan elemen penting yang secara terus menerus menjadi bahan evaluasi manajemen Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) dilakukan setiap tahun oleh perusahaan dalam rangka menilai performa kinerja seluruh karyawan. Karyawan dengan performa kinerja yang tinggi tentunya akan memberikan kontribusi yang positif dalam pencapaian target perusahaan. Hasil dari kinerja yang baik akan berdampak pula pada perbaikan jenjang karir karyawan maupun tingkat kesejahteraannya.

Sebaliknya performa kinerja yang rendah tentu akan menjadi masalah utama bagi perusahaan, karena masalah tersebut berkaitan erat dengan kualitas SDM karyawan dan juga berdampak pada *cost*. Dari hasil pengamatan penulis di lapangan bahwa pengukuran kinerja karyawan di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. masih menggunakan sistem pengukuran kinerja konvensional yang belum terstandarisasi. Penggunaan sistem *Balance Score Card* dan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam hal ini bisa menjadi alternatif solusi bagi perusahaan agar penilaian kinerja karyawan dapat lebih spesifik, akurat, efektif dan objektif.

Selama kurun waktu 20 tahun melaksanakan kegiatan eksploitasi gas bumi, Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. setiap

tahunnya tetap dapat mencapai target pemenuhan kebutuhan energi gas bumi untuk kebutuhan pembangkit listrik di Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi, berpengalaman dan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh pada pencapaian target perusahaan.

Dari data yang diperoleh dan hasil pengamatan di lapangan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa standar kompetensi dan pengalaman kerja yang menjadi fokus utama perusahaan dalam proses pengadaan tenaga kerjanya merupakan faktor-faktor penting yang harus distandardkan sebagai tindaklanjut pelaksanaan Permen ESDM No. 15 Tahun 2015. Peran pemerintah dan masyarakat dalam mendukung dan memberikan iklim usaha yang kondusif menjadi hal yang sangat esensial bagi perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya.

Pengembangan SDM dan ketersediaan tenaga kerja lokal yang berkualitas di masa yang akan datang tentunya dapat dilakukan secara bersama-sama oleh pihak pemerintah, perusahaan, dan masyarakat melalui pelaksanaan program-program pendidikan dan pelatihan baik teknis maupun non teknis secara intensif dan berkesinambungan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan-permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kegiatan penelitian di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang berjudul **“Pengaruh**

Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja Pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.”

Selanjutnya berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka identifikasi permasalahan-permasalahan yang terjadi adalah:

1. Belum ada data empiris atau kegiatan penelitian yang dilakukan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, komitmen dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
2. Sistem penilaian kinerja perusahaan yang belum terstandarisasi.
3. Masih kurangnya ketersediaan tenaga kerja lokal yang kompeten dan berpengalaman di sekitar wilayah operasi Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
4. Adanya isu tenaga kerja lokal dan non lokal yang beredar di masyarakat lokal sekitar perusahaan.
5. Kurangnya sosialisasi dan rendahnya pemahaman masyarakat tentang pentingnya kompetensi dan pengalaman kerja bagi perusahaan yang bergerak di bidang Migas.

1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari fenomena latar belakang masalah dan teori yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 2) Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 3) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengalaman kerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 4) Apakah komitmen berpengaruh terhadap pengalaman kerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 5) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 6) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?
- 7) Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap pengalaman kerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap pengalaman kerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis, kegunaan akademis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- 1.4.1.1 Bagi peneliti sendiri, penelitian ini diharapkan akan mampu menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja pada perusahaan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

1.4.1.2 Bagi peneliti lain diharapkan akan menjadi bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh kompetensi, komitmen dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dan sekaligus dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. tentang pentingnya pemahaman secara organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan kompetensi, komitmen dan pengalaman kerja bagi peningkatan kinerja karyawan di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty Ltd. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan di masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret s.d Mei 2021.

1.5.2 Ruang Lingkup Tempat

Lokasi penelitian dilakukan di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd., yang berlokasi di Jl. Poros Palopo KM-13 Desa Poleonro, Kecamatan Gilireng, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. Target penelitian adalah Karyawan tetap Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. pada level pimpinan departemen dan karyawan biasa yang mencakup senior staff, staff dan non staff.

1.5.3 Ruang Lingkup Materi

Materi penelitian ini adalah materi tentang pengembangan sumber daya manusia secara umum seperti kompetensi, komitmen, pengalaman.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan akan dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara rinci dan ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan Sistematika Penulisan Tesis sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Maka dari itu tesis ini terdiri dari:

BAB I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari pendahuluan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan. Pendahuluan menguraikan Latar belakang yang menjelaskan isu dan motivasi penelitian yang diangkat. Pada bab ini, masalah dan tujuan penelitian dirumuskan. Setelah itu kegunaan penelitian disiratkan agar penelitian ini bisa memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya. Sistematika penulisan adalah bagian akhir dalam menguraikan bab pertama.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab kedua berisi tentang tinjauan teori dan konsep dijelaskan dengan menguraikan teori yang mendasari penelitian, dibagian akhir bab kedua, tinjauan empiris yang sangat relevan dengan topik penelitian diuraikan.

BAB III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ketiga menguraikan Kerangka Konseptual dan Hipotesis, bagian ini berisi teori, konsep dan tinjauan empiris yang memperlihatkan kaitan antara variable dijelaskan sebagai kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB IV Metodologi Penelitian

Bab keempat adalah Metode Penelitian, bagian ini menguraikan tentang rancangan penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode penumpulan data, definisi dan variabel dan teknik analisis data.

BAB V Hasil Peneltian

Bab kelima menyajikan hasil yang menguraikan deskripsi data, deskripsi variabel dan deskripsi hasil yang menunjukkan uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

BAB VI Pembahasan

Bab keenam menyajikan pembahasan tentang keterkaitan dan pengaruh kompetensi, komitmen dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB VII Penutup

Bab ketujuh menyajikan penutup yang menguraikan kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai definisi dari teori-teori dari para ahli yang mendasari variabel-variabel yang akan diteliti dalam judul penelitian ini yaitu variabel kompetensi, komitmen, pengalaman kerja dan kinerja karyawan.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Teori Kompetensi

Lembaga organisasi psikologi di Amerika dalam Suaedi (2017), mengatakan bahwa pergerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut pergerakan tersebut, banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar, di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksikan kinerja, atau keberhasilan dalam kehidupan unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonom yang rendah. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena faktor rasial, jender, dan sosio ekonomi.

Menurut Mitrani, Paiziel and Fitt, Spencer & Spencer dalam Suaedi (2017:81), *competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness*. Kompetensi dapat dibagi atas dua

kategori yaitu: “*threshold*” dan “*differentiating*” menurut kinerja yang digunakan memprediksikan kinerja suatu pekerjaan (Spencer and Spencer dalam Suaedi, 2017:83):

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik yang utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah,. Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*.

Pengertian dan arti kompetensi menurut Spencer (dalam Moehariono, 2012:5), *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun. (Moeheriono, 2012:5).

Sedangkan menurut Wibowo (2015:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

McClelland dalam Moeheriono (2012:6) mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personnel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.

Hart dalam Suaedi (2017:84), menemukan 15 unsur dalam kompetensi pegawai, yaitu: (1) *The performance orientation* (Orientasi

pencapaian prestasi), (2) *The analytical thinking* (Pemikiran analitis), (3) *To have ability in a uncertainty condition* (Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti), (4) *Decision making* (Pengambilan keputusan), (5) Leadership (Kepemimpinan), (6) *Networking* (Kerja jejaring), (7) *Verbal Communication* (Komunikasi lisan), (8) *Self Stimull and Inisiative* (Dorongan pribadi dan inisiatif), (9) Kemampuan untuk membujuk, (10) Perencanaan dan pengorganisasian, (11) Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik, (12) Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri, (13) Kerja Kelompok, (14) Tingkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, (15) Komunikasi tertulis.

Dessler dalam Khatimah (2021), menyatakan bahwa *competence is a defined characteristics of a person who can be demonstrated, which includes knowledge, skills and behaviors that can produce performance and achievement*. Kemudian menurut Rychen & Salganik (2019:16), *competence is an ability that can be fulfilled in carrying out certain tasks in the organization*.

Ulrich dalam Fitran (2012:18), mendefinisikan bahwa kompetensi mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan diantara pegawai dan sekelompok pegawai. Laksmono dalam Fitran (2012:18) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan

kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*). Selama ini karakteristik yang sering diunggulkan hanya pengetahuan dan keterampilan saja, padahal sebenarnya faktor perilaku (kemampuan lain termasuk nilai-nilai) atau kepribadian seseorang juga dapat menentukan keberhasilan di pekerjaan.

Menurut Spencer and Spencer dalam Fitran (2012), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi “bagaimana” kinerja dilakukan. Pengertian kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*Skill*), atribut *personal*, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni:

- 1) *Soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain.

- 2) *Hard Competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard*

competency adalah: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.

Menurut Wibowo (2015:275) ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.

5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Khatimah (2021), terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. *Motif (motives)* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya orang memiliki motivasi beprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan

bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.

- b. Sifat (*traits*) adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
- c. Konsep diri (*self concept*) adalah nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

- e. Keahlian (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang *desk relationship officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis. Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

Marshal dalam Boulter *at al.* dalam Fitran (2012:25) mengelompokkan kompetensi menjadi dua kategori utama : *threshold competencies* (kompetensi-kompetensi ambang batas) dan *differentiating competencies* (kompetensi-kompetensi pembeda).

- 1) Kompetensi ambang adalah karakteristik yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja agar bisa mengerjakan tugasnya dengan efektif tetapi tidak membedakan performer rata-rata dari performer unggul. Kompetensi ambang batas adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh individu dalam suatu pekerjaan tertentu karena persyaratan mutlak yang harus dimiliki untuk melakukan pekerjaan itu. Pengetahuan, keterampilan serta keahlian tersebut merupakan sarana utama dalam melakukan aktifitas pekerjaan, serta menjadi persyaratan penting bagi seseorang agar dapat melakukan pekerjaannya

dengan baik. Misalnya pengetahuan produk atau keterampilan komputasional dalam diri sales asuransi.

- 2) Kompetensi pembeda adalah karakteristik yang dimiliki oleh *performer* unggul, tetapi tidak ada pada diri *performer* rata-rata. Kompetensi pembeda, merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu karena sudah menjadi sifat atau pembawaan atau kepribadian yang sudah dimiliki dalam diri seseorang. Apabila tuntutan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan sifat atau kepribadian orang tersebut, maka akan memberikan hasil pekerjaan menjadi lebih baik dibandingkan dengan orang lain yang tidak memiliki. Misalnya, seseorang yang memiliki sifat pandai berbicara dan senang bergaul, akan berhasil apabila diberikan pekerjaan sebagai sales atau *public relations*. Karakter orang yang pandai bicara dinilai cocok dengan pekerjaan tersebut untuk membujuk pembeli supaya tertarik pada produk yang ditawarkan sehingga timbul keinginannya untuk membeli. Sifat orang yang pandai bicara sangat dibutuhkan untuk meyakinkan calon pembeli atau relasi.

Langbert dalam Fitran (2012:26), kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif. Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi, yaitu:

- 1) Karakteristik yang mempengaruhi kinerja tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang.
- 2) Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks.
- 3) Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kinerja yang diterima oleh manajemen.
- 4) Keterampilan, pengetahuan dan pemahaman, kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercaya, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (Woodal dan Winstanley: 2000).

Menurut Armstrong dalam Fitran (2012:) “kompetensi secara organisasional dapat bersifat *generic*, baik bersifat umum dan diterapkan pada seluruh staf, atau terfokus secara lebih spesifik pada pekerjaan atau kategori karyawan”. Lebih dalam, Armstrong dalam Fitran (2012:27) membedakan kompetensi menjadi tiga kategori sebagai berikut:

- 1) Kompetensi inti, yaitu yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam Manajemen SDM kompetensi ini merujuk

pada semua jenis pekerjaan yang merupakan aktivitas utama dari organisasi yang harus dikuasai dengan baik oleh semua karyawan agar berhasil melakukan pekerjaannya.

2) Kompetensi generik, yakni kompetensi yang disebarkan oleh suatu kelompok yang memiliki pekerjaan yang sama. Kompetensi ini mencakup aspek pekerjaan sejenis yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu unit organisasi/profesi dan akan menentukan kerjasama mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3) Kompetensi khusus peran, yakni kompetensi unik yang harus ada pada peran tertentu. Kompetensi ini tambahan keterampilan, dan keahlian pada bidang pekerjaan tertentu atau pelengkap dari kompetensi *generic* agar pemegang peran bisa melaksanakan perannya dengan berhasil.

2.1.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Moeheriono (2012:8) manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang. Model kompetensi yang akurat ini akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam suatu pekerjaan tersebut.

2. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan handal. Apabila berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan bagi suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam rekrutmen calon karyawan baru.
3. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya. Hasil identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat juga dipakai sebagai tolok ukur kemampuan seseorang.
4. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi.
5. Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *Training Need Analysis* atau TNA. Sebenarnya inilah yang diutamakan dalam persyaratan klausul-klausul ISO, ketika membahas mengenai kompetensi.

a. Bagi Organisasi

Organisasi baru bersifat fleksibel, yang berarti mampu secara cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan baru dan bergerak lincah. Penyesuaian terhadap tuntutan baru tujuannya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Armstrong dalam Fitran, 2012:30).

Pemberlakuan kompetensi menyebabkan semua anggota organisasi berupaya meningkatkan pengetahuan, keahlian bakat, serta keterampilan yang dimiliki apabila ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya kreatifitas dan inovasi baru dari para anggota. Kreatifitas dan ide-ide baru yang muncul dari anggota organisasi, adalah modal bagi organisasi untuk bersaing dengan kompetitor. Kesadaran perusahaan atau organisasi terhadap pentingnya kompetensi telah mendorong perusahaan mencari serta menemukan kompetensi-kompetensi yang cocok dengan bidang bisnis yang dilakukan.

Kompetensi berbasis input contohnya adalah strategi yang diperankan oleh manager organisasi dalam melakukan seleksi dan perekrutan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki keahlian sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaat kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku positif dalam bekerja. Kompetensi berbasis output dibangun oleh organisasi dengan keterlibatan karyawan yang sangat besar melalui proses pembelajaran yang positif, membangun citra yang baik, dan membangun kerjasama dengan *stakeholder*.

b. Manfaat Bagi Manajemen SDM

Mitrani, Dalziel & Fitt dalam Fitran (2012) menyatakan bahwa kompetensi diperlukan untuk mencerminkan perilaku yang diperlukan

agar sukses dalam suatu organisasi. Kompetensi menggambarkan perilaku yang diperlukan dalam organisasi sebagai dasar untuk mengelola sumber daya manusia antara lain untuk :

- a. Seleksi dan rekrutmen karyawan
- b. Penempatan dan rencana suksesi
- c. Pengembangan karir
- d. Penyusunan sistem pengupahan dan manajemen kinerja

2.1.4 Cara mengembangkan Kompetensi

Menurut Moeheriono (2012:8) beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pekerjaan pada posisi-posisi kunci dari deskripsi jabatan (*job description*) yang nantinya akan dibuat sebagai kompetensi modelnya.
2. Melakukan analisis jabatan (*job analysis*) lebih mendalam mengenai proses kerja yang sangat penting yaitu cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggungjawab pada posisi kunci tersebut.
3. Melakukan *survey* mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat berhasil melaksanakan pekerjaan intinya.

4. Apabila diperlukan, melakukan *survey* mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada star performer dan input dari atasan langsung.
5. Dari masukan dan kesimpulan yang ada tersebut, selanjutnya membuat daftar tentang jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
6. Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah disimpulkan, hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi.
7. Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat, misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau menggunakan skala B (*Basic*), I (*Intermediate*), A (*Advance*) atau E (*Expert*).
8. Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya kompetensi komunikasi tertulis.
9. Selanjutnya, menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan di lapangan dan sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam *Human Resources Champions* (1997), Ulrich dalam Suaedi (2017:88) menguraikan beberapa hal dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia, yaitu:

1. Menciptakan manajemen SDM yang ideal agar efektif dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Fungsi SDM yang ideal tercapai jika berhasil mengelola SDM perusahaan sehingga menghasilkan kinerja optimum. Untuk itu, fungsi SDM perlu diperankan sebagai *strategic partner* bagi elemen-elemen lain dalam perusahaan.
2. Meningkatkan kompetensi karyawan dalam perusahaan secara berkesinambungan sehingga dihasilkan kompetensi yang mampu bertahan lama.
3. Mengembangkan *selection tools* agar menemukan SDM berkualitas bagi perusahaan. *Selection tools yang umum digunakan adalah behavior interview, assessment, knowledge test, dan motivational fit inventories*. Organisasi yang berbasis kompetensi perilaku juga mencakup penekanan atas integritas sebagai perilaku, yang diterjemahkan dalam perilaku nyata berupa keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan yang mengacu pada kode etik perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan keterampilan ini dengan menekankan kejujuran (*honesty*), komitmen, dan konsistensi dari karyawan dalam seleksi dan pengembangan karyawan.

Menurut Ulrich dalam Suaedi (2017:89) ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi: *buy, build, borrow, bounce, dan bind*.

1. *Buy*

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi *buy* di sini mencakup seleksi dan staffing mulai dari entry level sampai dengan officer level. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki resiko kegagalan yang besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat di luar perusahaan lebih baik atau lebih qualified dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

2. *Build*

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Sebagaimana pembelajaran dalam bentuk program latihan formal, namun sebagian besar dalam bentuk on-the-job experience. Strategi *build* ini akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistematis dari pengalaman kerja terjadi. Resiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan.

3. *Borrow*

Dalam strategi ini, perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun partner yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun partner yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan sedang belajar bagaimana menggunakan konsultan dan bukan tergantung pada mereka. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini juga memiliki resiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun return yang kecil. Selain itu, adanya kemungkinan perusahaan akan menjadi tergantung pada konsultan tanpa adanya transfer pengetahuan, serta penerapan metode dan gagasan adaptasi.

4. *Bounce*

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dana pa yang diharapkan dari mereka. Proses yang fair harus memenuhi persyaratan hukum. Resiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan fakta, maka

ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawannya yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

5. *Blind*

Mengikat karyawan merupakan tindakan kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional, dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun mereka memakan waktu yang lama. Perusahaan yang tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metode *buy* dan *build*, akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang (Michael Swell dalam Khatimah, 2021:24), yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai (*Beliefs and values*)

Keyakinan orang tentang dirinya maupun orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.

Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktek, dan umpan balik. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman (*Experience*)

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen penting dalam kompetensi, yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4) Karakteristik Kepribadian (*Personality Characteristic*)

Kepribadian seseorang dapat berubah setiap waktu, dan dapat mempengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.

5) Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manager dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

6) Isu Emosional (*Emotional Issues*)

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7) Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*)

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, seperti

praktek pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberikan daya kepada orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

2.1.6 Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia menurut (Hutapea dan Nurianna dalam Ginanti, 2017:25) yaitu:

- a. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:
 - 1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - 2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - 3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar.
- b. Keterampilan individu meliputi:
 - 1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - 2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- c. Sikap kerja

- 1) Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja.
- 2) Adanya semangat kerja yang tinggi.

Menurut Moeheriono (2012) secara rinci terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru

Menurut Spencer and Spencer dalam Fitran (2012), kompetensi dibentuk oleh lima indikator yaitu:

- 1) Motif (*Motives*)
- 2) Sifat (*Traits*)
- 3) Konsep diri (*self concept*)
- 4) Pengetahuan (*knowledge*)

5) Keterampilan (*skill*)

2.2 Komitmen

2.2.1 Teori Komitmen

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Wibowo (2015:429) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat:

- a). Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi.
- b). Perasaan terlibat dalam organisasi dan
- c). Perasaan loyal pada organisasi.

Komitmen menurut Kreitner dan Knicki dalam Wibowo (2015:430) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Sedangkan Schermerhorn, Hund, Osborn, dan Uhl-Bien dalam Wibowo (2015:430) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi (*Colquitt et al.* dalam Wibowo, 2015:430). Komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru. Dalam hal ini terjadi *turnover*. Adalah penting untuk diketahui bahwa *turnover* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. *Turnover* sukarela terjadi ketika pekerja sendiri memutuskan untuk keluar, sedang *turnover* tidak sukarela terjadi ketika pekerja dipecat oleh organisasi karena berbagai alasan.

Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Newstrom dalam Wibowo, 2015:430).

Selanjutnya makna komitmen bagi Luthans dalam Triatna (2015:120) menyatakan, *commitment is the most often defined as 1) a strong desire to remain a member of particular organization; 2) willingness to exert high levels of effort on behalf of organization; 3) a desire belief in, and acceptance of, the value and the goal of organization.*

Meyer dan Allen dalam Handayani (2011:17) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikkan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai

yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Employee commitment refers to the level at which an employee attaches himself to the job or organization and sees its success or failure as his own. The importance of this term might be analyzed from the fact that over the past, numerous researches have been carried down in order to find methods which might increase an employee's commitment to his job and organization (Porter, Mowday, & Steers dalam Bind Dost dan Jabbar Khan, 2012).

Dengan demikian dapat diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2015:431).

2.2.2 Model Komitmen

Meyer dan Allen dalam Handayani (2011:18) mengemukakan 3 model komitmen, antara lain adalah:

1) *Effective Commitment* atau komitmen efektif

Komitmen efektif adalah perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan

membina hubungan social serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2) *Continuance Commitment* atau komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

3) *Normative Commitment* atau komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Karyawan dengan tingkat komitmen *affective* mempunyai keinginan dan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Komitmen *continuance* merupakan komitmen dari karyawan untuk menghindari kerugian yang lebih lanjut apabila karyawan tidak mengikuti komitmen bersama dari karyawan lainnya. Khusus untuk komitmen *continuance*, komitmen tidak berhubungan dengan kecenderungan seorang anggota organisasi untuk mengembangkan suatu situasi yang tidak berhasil ataupun menerima

suatu situasi apa adanya (Meyer and Allen dalam Putera, 2017:10). Terdapat hal yang menarik lainnya, ketika semakin besar komitmen *continuance* seseorang, maka orang tersebut akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Tingkatan selanjutnya dari komitmen adalah komitmen *normative*. Komitmen ini akan tergantung seberapa jauh internalisasi norma dari perusahaan kepada karyawan agar mereka mau bertindak sesuai dengan kemauan dan tujuan perusahaan. Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (Meyer and Allen dalam Putera, 2017:9-10).

2.2.3 Cara Meningkatkan Komitmen Karyawan Ke Organisasinya

Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat terus ditingkatkan, Guth dan McMillan dalam Handayani (2011:19-20) mengusulkan tiga cara meningkatkan komitmen terhadap organisasi:

- 1). Meningkatkan tingkat kepercayaan (*self confidence*).
- 2). Mendengar dan memahami posisi yang bersangkutan.
- 3). Memuaskan karyawan melalui bimbingan dan pengarahan dari pimpinan.

Zainuddin dalam Handayani (2011), mengemukakan bahwa organisasi memiliki 3 aspek utama yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, oleh karena ini cara untuk meningkatkannya adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi

Dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi dengan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi dan pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktifitas-aktifitas kerja, penting untuk diperhatikan seperti apa yang telah diputuskan dalam organisasi merupakan keputusan bersama sehingga karyawan merasa wajib melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasinya kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wingnyo-Subroto, 1987). Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasa adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Sedangkan menurut Desler dalam Handayani (2011:21) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, yakni:

1. *Make it charismatic.* Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition.* Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikan sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have a comprehensive grievance procedures.* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar maupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah karyawan.
5. *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi dan lain-lain.

6. *Build value-based homogeneity.* Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemauan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and share alike.* Sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Empharize barn rising, cross-utilization and teamwork.* Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberi kesempatan yang sama pada anggota organisasi, misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu ditempatkan di tempat kering. Semua anggota organisasi merupakan satu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

9. *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin, misalnya sekali-kali seluruh karyawan terlibat dalam event

rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni dan lain-lain.

10. *Support employee development.* Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Beri bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan kebosanan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan.

14. *Promot from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15. *Provide development activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas, maka dengan sendirinya akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya.

16. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya, misalnya karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif, maka dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia akan merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan oleh perusahaan.

17. *Commit to people first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.

Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put it in writing.* Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire "right kind" managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk.* Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau bicara.

2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Cherrington dalam Handayani (2011:18-19) adalah sebagai berikut:

1). Faktor personal

Dalam faktor ini komitmen organisasional secara general lebih besar antara karyawan yang telah tua dan lama bekerja dalam organisasi. Dalam kelompok, karyawan wanita cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Karyawan yang berpendidikan rendah cenderung mempunyai komitmen lebih tinggi daripada karyawan yang berpendidikan tinggi.

2). Karakteristik pekerjaan dan peran

Karakteristik ini antarlain kesempatan kerja, konflik peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja maka semakin banyak pengalaman yang diperoleh dan pada akhirnya akan memperbesar komitmen individu terhadap organisasinya. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi.

3). Karakteristik structural

Komitmen akan lebih kuat pada karyawan yang berada dalam organisasi yang terdesentralisasi dan dalam kerjasama antara pemilik kerja dimana karyawan tersebut lebih terikat dalam pembuatan keputusan organisasi.

4). Pengalaman kerja

Komitmen ini antarlain adalah ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan dan keterkaitan sosial dalam perusahaan.

Van Dyne and Graham dalam Putera (2017:11), beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen adalah: Personal, Situasional dan Posisi.

a). Karakteristik Personal

- Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti ekstrovert (tertutup, teliti, berpandangan positif (optimis)). Selain itu juga individu yang lebih menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu (berorientasi pada tim) yang altruistik (senang membantu) akan cenderung mempunyai komitmen yang lebih kuat.
- Usia dan masa kerja, mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.
- Tingkat pendidikan, semakin tinggi maka semakin banyak harapan dan keinginan yang tidak dapat di akomodir sehingga kemungkinan untuk berkomitmen akan semakin rendah.
- Jenis kelamin, pada hal ini komitmen untuk seorang wanita lebih tinggi dibanding pria.

- Status perkawinan, untuk karyawan yang sudah menikah cenderung akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- Keterlibatan kerja, mempunyai dampak positif yaitu semakin banyak dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka akan semakin tinggi komitmen seseorang.

b). Situasional

- Tempat kerja, nilai yang ada merupakan komponen dari suatu keterikatan. Nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan kepercayaan akan mempermudah setiap karyawan untuk membangun hubungan antar mereka.
- Keadilan organisasi, meliputi keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam pengambilan keputusan dan keadilan atas hubungan antar pribadi.
- Karakteristik pekerjaan yang meliputi ciri khusus dari setiap pekerjaan.
- Dukungan dari organisasi. Bagaimana organisasi mendukung anggotanya memberikan dampak yang positif, semakin rendah dukungan juga akan semakin mengurangi komitmen individu terhadap organisasi.

c). Posisi

- Masa kerja, semakin lama seseorang bekerja maka akan semakin besar komitmennya.
- Tingkat pekerjaan, semakin tinggi posisi/tingkat seseorang dalam organisasi, maka akan semakin tinggi komitmennya. Status yang tinggi cenderung untuk meningkatkan motivasi untuk berkomitmen terhadap organisasinya.

2.2.5 Indikator Komitmen

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan unsur komitmen yang dikembangkan oleh Triatna (2015:122), yaitu:

1) Keinginan kuat sebagai anggota organisasi

Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki perasaan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi begitu pula sebaliknya.

2) Keinginan untuk melakukan tindakan atas nama organisasi

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

3) Penerimaan nilai dan tujuan perusahaan

Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi karena merasa memiliki organisasi, begitu pula sebaliknya.

4) Tinggi rendahnya tingkat kemangkiran

Tinggi rendahnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

2.3 Pengalaman Kerja

2.3.1 Teori Pengalaman Kerja

Menurut Hasibuan dalam Rizky *at al.* (2019) pengalaman kerja pelamar harus menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi. Dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu proses yang telah dialami oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam proses kerjanya.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Puteri (2017:913) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu elemen *personal factor* yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Sutrisno dalam Octavianus *et al.* (2018), pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Menurut Mangkuprawira dalam Octavianus *et al.* (2018), menyatakan pengalaman seseorang dalam bekerja merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Gibson dalam Octavianus *et al.* (2011: 523), berpendapat orang yang mempunyai pengalaman akan selalu lebih pandai dalam menyikapi dari segala hal daripada mereka yang sama sekali tidak memiliki pengalaman.

Pengertian pengalaman kerja terdiri dari beberapa macam yang diberikan oleh para ahli. Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan karena *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik. Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang dalam Ratnawati *et al.*, 2020).

Menurut Lengkong *et al.* dalam Ratnawati *et al.* (2020), pengalaman kerja adalah proses belajar dan mengembangkan potensi perilaku yang baik. Sedangkan menurut Foster dan Karen dalam Ratnawati *et al.* (2020), pegawai tidak dapat bekerja karena beberapa hal, yaitu:

- 1) Pegawai tidak mengerti bagaimana cara mendapatkan informasi
- 2) Tidak memiliki kompetensi sesuai tugasnya

3) Tidak yakin dengan pekerjaannya dan kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya. Hal-hal tersebut membuat karyawan tidak memiliki kinerja yang baik, sehingga pengalaman kerja merupakan salah satu hal yang penting bagi karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu keterampilan atau pengetahuan yang telah dimiliki dan dikuasai oleh seorang pegawai selama beberapa periode waktu kerja.

Menurut Robbins dan Timothy dalam Zainal (2019), bahwa pengalaman kerja didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Sedangkan menurut Martoyo dan Alwi dalam Zainal (2019) menyatakan bahwa pengalaman kerja didasarkan pada masa kerja atau jangka waktu pegawai dalam bekerja.

Pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno dalam Septiani, 2015). Hariandja dalam Septiani (2015) menyatakan pengalaman kerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu.

2.3.2 Cara Memperoleh Pengalaman Kerja

Pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang menanti akan diberikan.

Syukur dalam Puteri (2017:916) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan sebagai berikut:

1) Pendidikan

Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan oleh seseorang maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

2) Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

3) Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

4) Penataran

Melalui kegiatan penataran dan sejenisnya, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

5) Pergaulan

Melalui pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

6) Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

2.3.3 Manfaat Pengalaman Kerja

Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti :

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.

Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun pegawai.

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti:

- 1) Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- 2) Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- 3) Pelaksanaan pekerjaan akan semakin lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap.
- 4) Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

2.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko dalam Leatemia (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, dan bekerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penganalisaan dan penilaian.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Menurut Ahmad dalam Puteri (2017:915) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a. Waktu
- b. Frekuensi
- c. Jenis tugas
- d. Penerapan
- e. Hasil

2.3.5 Indikator Pengalaman Kerja

Ada beberapa Indikator Pengalaman Kerja yang dikemukakan oleh Foster dalam Basari (2012), yaitu:

1. Lama waktu/ masa kerja
2. Tingkat pengetahuan yang dimiliki.
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
4. Tingkat keterampilan yang dimiliki.

Menurut Hani T. Handoko dalam Saptiani (2017) ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

1) Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggungjawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam penguasaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Asri dalam Sofyan dan Julkarnain (2019) beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah:

1. Gerakannya mantap dan lancar Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
2. Gerakannya berirama Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja.
4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
5. Bekerja dengan tenang Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Menurut Zainullah dalam Sofyan dan Julkarnain (2019) indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Lama masa kerja
2. Tingkat rutinitas pekerjaan/ pengalaman yang dimiliki
3. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Menurut Hasibuan dalam Abadiyah (2014), indikator pengalaman kerja

adalah:

1. Pengalaman kerja dalam bidang pekerjaan yang lain.
2. Pengalaman kerja dalam bidang pekerjaan yang sama di tempat yang lain.
3. Lamanya pengalaman kerja.
4. Volume pekerjaan.
5. Mutasi wilayah kerja.
6. Pentingnya pengalaman kerja.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Teori Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diukur jika sekelompok karyawan telah

mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh Karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada pengukuran kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara tidak langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut

dan mengevaluasi langkah-langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moeheriono, 2012:97)

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Robbins dalam Moeheriono (2012:96) kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sedangkan menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* dalam Moeheriono (2012:96) kinerja berasal dari kata... “*to perform*” dengan beberapa *entries* yaitu:

- (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*),.
- (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil as vow*).
- (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an understanding*).
- (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Sementara itu, Porter dan Lawyer dalam Wibowo (2015:85) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan

melakukan pekerjaan, keterampilan, yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian, dapat dirumuskan model persamaan kinerja = f (keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan, pemahaman apa dan bagaimana melakukan).

Menurut Lorsch dan Laurence dalam Wibowo (2015) menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi, dan lingkungan sehingga dirumuskan model persamaan kinerja = f (atribut individu, organisasi, lingkungan).

Menurut John Whitmore dalam Fitran (2012:12) "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pemeran umum keterampilan" Menurut Barry Cushway dalam Fitran (2012) "kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan". Menurut Veithzal Rivai dalam Fitran (2012) kinerja adalah "merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Menurut Dessler dalam Khatimah (2021:37) *stated employee performance is a comparison between work results with standards and those set*. Kemudian kinerja karyawan menurut Simamora (2019:133) *basically refers to the level of achievement of the tasks that make up an employees's work*. Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Khatimah (2021:37) kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara dalam Fitran (2012) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistyani (2002:223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

Menurut Mathis dan Jackson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira dalam Fitran (2012), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan".

John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) menjelaskan kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

Waldman dalam Fitran (2012) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain menurut Walker dalam Fitran (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari *effort* dan *abilities*. Selanjutnya Walker mengatakan bahwa variabel mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen, antara lain : *work design* (tugas atau aktifitas yang harus diselesaikan), *job content*, *organizational context*, (misal : gaya supervise organisasi kerja, kondisi fisik tempat kerja,

imbalan/ganjaran (*convertation*) waktu kerja dan sebagainya), serta sasaran kinerja (*performance objective*). Semua variable tersebut memberikan efek langsung pada tingkat usaha (*effort*) individu dalam melaksanakan tugas jabatannya. Variabel penting lainnya adalah *individual competence*. Seseorang pekerja keras, tanpa didukung keterampilan (*skill*) yang diperlukan, tidak bisa diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Simamora dalam Fitran (2012)), kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Untuk mengetahui baik tidak kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian terhadap hasil kerja orang tersebut, apakah sudah sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya atautkah belum. Jika hasil pekerjaan telah sesuai dengan uraian pekerjaan atau bahkan melebihinya, maka orang tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik, sedangkanjika sebaliknya, maka orang tersebut berkinerja rendah.

Berdasarkan definisi kinerja tersebut di atas, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- (1) Menerapkan tujuan, sasaran dan stratei organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

- (2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- (3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- (4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moeheriono, 2012).

2.4.2 Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010:184) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu :

1) Diskriminasi

Seorang manajer harus membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan dalam pencapaian tujuan

organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja harus ada perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi. Oleh karena itu dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan lain sebagainya.

2) Penghargaan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan jatuh pada tangan yang memang berhak.

3) Pengembangan

Bagi mereka yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, sedangkan yang di atas standar misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan satu tanggungjawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

4) Komunikasi

Para manajer bertanggungjawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi oleh pegawai dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program yaitu pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

2.4.3 Penilaian dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal dalam Wibowo, 2015:187).

Menurut *Harvard Business Essentials* dalam Wibowo (2015:188), Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Menurut *The Avisory, Conciliation and Arbitration Service* dalam Wibowo (2015), penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan.

Menurut Armstrong dalam Wibowo (2015:188), penilaian kinerja adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

Menurut pandangan Williams dalam Wibowo (2015) penilaian kinerja adalah tidak leibh dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasaan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan professional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Hasibuan dalam Fitran (2012) penilaian prestasi kerja pegawai adalah memulai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai”.

Mangkunegara dalam Fitran (2012) penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditegaskan kepadanya.

Manfaat penilaian kinerja menurut Allen dalam Wibowo (2015) adalah sebagai berikut:

- a) Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.

- b) Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.

- c) Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Manfaat penilaian kinerja menurut Havard dalam Wibowo (2015) adalah sebagai berikut:

- (1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan
- (2) Mendefinisikan tujuan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- (3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari.
- (4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- (5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- (6) Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
- (7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- (8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- (9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- (10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.

- (11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- (12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
- (13) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut Wibowo (2015:135) pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- 2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- 3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- 4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- 5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- 6) Memepertimbangkan penggunaan sumber daya.

- 7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Menurut Harbour dalam Wibowo (2015) terdapat beberapa pedoman dalam mendesain sistem pengukuran kinerja yaitu:

1. Pengukuran mendorong perilaku. Ini dapat bersifat baik atau buruk. Untuk itu, perlu dipastikan bahwa mengukur sesuatu yang benar-benar membantu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.
2. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga faktor dalam proses memengaruhi hasil kerja dan penyelesaian.
3. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara. Dengan demikian perlu memfokuskan pada beberapa pengukuran kritis.
4. Untuk memastikan kegunaan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan pada pengguna spesifik berdasar nama atau jabatan. Setiap sistem pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi menurut nama, siapa menggunakan informasi apa, dan bagaimana dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup keras atas perubahan negatif. Sistem pengukuran kinerja yang baik memberikan macam informasi yang benar kepada orang yang benar pada waktu yang benar dan dalam format yang benar pula.
6. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami. Penyajian harus dijaga agar sederhana, spesifik, dan relevan.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain yang dikemukakan Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2015:84), yaitu sebagai berikut:

- (1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- (2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- (3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

(4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

(5) *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2015:85) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim *ACHIEVE*. Mereka menyebutnya sebagai *The Achieve Model*.

- A – *Ability (knowledge dan skill)*
- C – *Clarity (understanding atau role perception)*
- H – *Help (organizational support)*
- I – *Incentive (motivation atau willingness)*
- E – *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- V – *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- E – *Environment (environment fit)*

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin membedakan pekerja; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan

bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*.

Menurut Timpe, dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor external (Mangkunegara, 2005:9) :

1) Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi individu sendiri dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran /*intelligence quotient* dan kecerdasan emosi /*emotional quotient*. Pada umumnya individu yang bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi yang minimal normal (*average*, *above average*, *superior*, *very superior*, dan *gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan penelitian David Mc Clelland tentang pencapaian kinerja, individu-individu dengan kinerja yang tinggi dapat dibedakan melalui beberapa ciri. R. Wayne Pace dalam Fitran (2012) memberikan ciri-ciri individu yang berkinerja tinggi sebagai berikut :

- Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat. Moderat dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai kecenderungan kearah dimensi atau jalan tengah (1990:598).
- Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya terlalu mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- Individu yang senang memperoleh umpan balik yang kongret mengenai keberhasilan pekerjaannya. Umpan balik yang dimaksud adalah pengukuran sejauh mana persyaratan-persyaratan penting yang berhubungan dengan harapan-harapan

atau pekerjaan terpenuhi (Timpe, 1993:133). Peneliti mengartikan umpan balik sebagai bonus atau penghargaan yang diterima karyawan jika pekerjaannya berhasil.

- Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai yang diinginkan.
- Individu yang puas, dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- Individu yang tidak banyak istirahat, cenderung inovatif, dan banyak bepergian. Inovatif diartikan peneliti sebagai orang yang suka membuat hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

Karakteristik yang diberikan oleh Pace inilah yang akan dijadikan acuan dalam penelitian sebagai indikator kinerja karyawan dalam organisasi.

Mink dalam Fitran (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya : (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Sementara menurut Gomez dalam Fitran (2012), faktor pembentuk kinerja merupakan "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Persamaan fungsi tersebut mengatakan bahwa :

".....this equation shows that a high ability level can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability."

(Gomez, 1998:152)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gomez dalam Fitran (2012), bahwa ada satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan dan seberapa kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik *intelligence*, *interpersonal skill* dan *job knowledge*.

2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Gomes dalam Supriadi dan Sarino (2019) mengemukakan ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

1. Kuantitas kerja: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. Kualitas kerja: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerjasama: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Tanggungjawab: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. Inisiatif: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas diri: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Robins dalam Fitran (2012) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas Kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3) Waktu Kerja

Mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan serta masa kerja yang dijalani individu dalam tahun yang telah dijalani.

4) Kerjasama

Menerangkan bagaimana individu membantu pegawai lainnya dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

5) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

Menurut Moeheriono (2012:113-114) ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right things?*).
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan

mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).

- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

2.5 Tinjauan Empiris

Pada bagian tinjauan empiris ini akan disajikan mengenai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti dalam kegiatan penelitian ini, sebagai berikut:

2.5.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian mengenai kompetensi telah banyak dilakukan, begitu pula penelitian mengenai komitmen karyawan dan pengalaman kerja. Menurut Laksmono dalam Fitran (2012:18) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Definisi kinerja ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan penting dan saling mempengaruhi antara kompetensi dan kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi seorang karyawan maka akan semakin baik dan optimal kinerjanya.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, Ömer Faruk Ünal (2013) yang berjudul "*Analyzing The Effects of Individual Competencies On Performance: A Field Study in Services Industri in Turkey*". Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara kompetensi individu dan kinerja individu dan hubungan antara kompetensi individu dan kinerja organisasi, dengan objek penelitian di perusahaan-perusahaan sektor jasa di Turki, temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja individu dan memberikan beberapa bukti empiris yang mengacu pada pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja organisasi, dalam hal kinerja organisasi, kompetensi manajerial tampaknya menjadi faktor yang paling signifikan.

Penelitian Kolibačova (2014) dengan judul "*The Relationship Between Competency and Performance*" Gabriela Kolibačova melakukan penelitian ini untuk mengukur hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja dan untuk menganalisis system evaluasi perusahaan tertentu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa tingkat kompetensi satu karyawan adalah satu unit lebih tinggi dari tingkat kompetensi karyawan lain, dapat diasumsikan bahwa rate kinerjanya adalah 7 sampai 12.5% lebih tinggi. Dari sudut pandang praktis, ini masuk akal untuk menginvestasikan waktu dan keuangan perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan, karena mereka akan memberikan kontribusi yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *at al.* (2018) yang berjudul "*A Study of the Employees' Professional Competency on Career Commitment towards Work Performance in Ecology Industry*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara 1. Kompetensi profesional dengan komitmen karir, 2. Komitmen karir dengan prestasi kerja, dan 3. Kompetensi profesional dengan prestasi kerja.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Martini, Supriyadinata, Sutrisni dan Sarmawa (2020), dengan judul "*The Dimensions of Competency on Worker Performance mediated by Work Commitment*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, skill dan perilaku berpengaruh positif

dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan, komitmen kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hartati (2020) yang berjudul "*Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee*". Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Sinambela *at al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul "*The influence of Leadership, Competency, and Motivation of Employee Performance in The Ministry of Law and Human Rights*". Temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil regresi berganda analisis, ditemukan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sarmawa *at al.* (2015) dengan judul "*Commitmen and Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effect on The Performance*". Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen dan kompetensi guru merupakan prediktor OCB. Komitmen guru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru itu sendiri. OCB tidak mempengaruhi

kinerja guru. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru dalam penelitian ini adalah kompetensi.

Hasil yang ditunjukkan dari beberapa penelitian tersebut di atas berbeda dengan penelitian dilakukan oleh Suharno dan Despinur (2017), dengan judul "*The Impact Of Work Motivation And Competence On Employee Performance Through Service Quality In Administratif Staff Of Universitas Negeri Jakarta, Indonesia*". Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Hasil penelitian membuktikan bahwa 3 hipotesis dari 5 hipotesis diterima yaitu kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara di sisi lain, kedua hipotesis ditolak; motivasi karyawan tidak dapat mempengaruhi kualitas pelayanan dan kompetensi karyawan tidak dapat mempengaruhi prestasi kerja. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Basori *at al.* (2017), yang meneliti tentang pengaruh kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai namun hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh setelah diuji dengan variabel intervening motivasi kerja.

2.5.2 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Schermerhorn, Hund, Osborn, dan Uhl-Bien dalam Wibowo (2015:430) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Semakin loyal atau semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin baik pengaruhnya terhadap pencapaian kinerjanya. Komitmen yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang penting antara komitmen dan kinerja karyawan, dan keduanya dapat saling mempengaruhi.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan, diantaranya dilakukan oleh Bin Dost dan Jabbar Khan (2012), yang berjudul "*Job Enrichment Causes High Level Of Employees Commitment During The Performance Of Their Duties*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *based upon the data collected from four Major cities of Pakistan, it was recognized that if the jobs of the employees in any kind of organization are enriched, their commitment level would increase positively and that ultimately increases their productivity level in both, the public sector as well as in the private sector organizations.*

Penelitian yang sama dilakukan oleh Varsha Dixit dan Monica Bhati (2012) yang berjudul "*A Study about Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa komitmen karyawan (*Affective, Normative, Continuous*) signifikan terkait dengan produktivitas yang berkelanjutan di industri komponen otomotif dan

mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara tiga komitmen-afektif, kelanjutan dan komitmen normatif dan produktivitas berkelanjutan dari organisasi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Simatupang, Prayogo, Gupron (2017) dengan judul "*The Influence of Commitment, Job Competency and Career Development towards Job Satisfaction and Its Implications on the Performance of the Maritime Colleges' Permanent Lecturers in Jakarta*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen, kompetensi kerja, pengembangan karir secara parsial dan terus menerus terhadap kinerja tenaga pengajar *Maritime College*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen, kompetensi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pengajar di *Maritime College*.

Hasil penelitian Sonia Adnan, Abir Nhaily, Hongyu Wang (2018), dengan judul "*To Evaluate and Study the Relationship Between Employees' Commitment and Individual Performance*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu, Elyas, Sitanggang, Latersia dan Sianturi (2019) yang berjudul "*The Influence Of Commitment And Workload On Employee Performance At Lake Toba International Medan Hotel*". Dari hasil penelitian yang telah dianalisis secara statistik diketahui bahwa secara variabel parsial komitmen

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Danau Toba Medan Internasional. Semakin baik komitmen, kinerja karyawan hotel juga akan menjadi lebih baik. Keadaan tersebut memberi arti bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki komitmen.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh P.M.K.U Bandula (2020) dengan judul “ *Impact of Employee Commitmen on Job Performance: Based on Leasing Companies in Sri Lanka*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap performa kerja.

Hasil yang ditunjukkan dari beberapa penelitian tentang komitmen tersebut di atas berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati dan Rahmawati (2016), yang berjudul “*The Effect On the Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance*”. *The result of the study found that job satisfaction had significant positive effect on organizational commitment; job satisfaction did not have significant effect on employee performance; job satisfaction did not have significantly affect the performance of the services; organizational commitment did not have significant effect on employee performance; organizational commitment did not have significant effect on the services performance; and the performance of employees did not have significant effect on the services performance.*

Penelitian Arizona *et al.* (2013) yang menemukan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Sutopo (2018) yang berjudul "*Effect Of Budget Participation, Organizational Commitment, Work Satisfaction, Job Relevant Information, Organizational Culture And Locus Of Control On Performance Of Employees Financial Part Of Education Division Regency Of Klaten*". *The result of the study found that "... Organizational Commitment have positive and insignificant effect on Employee Performance of Finance Division ..."*.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Marsoit *et al.* (2017) yang meneliti tentang pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Hasil temuannya mengungkapkan bahwa pelatihan dan disiplin berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel komitmen berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.3 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dalam Octavianus *et al.* (2018), menyatakan pengalaman seseorang dalam bekerja merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi ini dapat dilihat bahwa pengalaman kerja merupakan faktor

penting yang mendukung seseorang untuk berhasil dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Semakin luas pengalaman kerja seorang karyawan maka akan semakin tinggi kepercayaan yang diberikan oleh organisasi kepadanya untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja mempengaruhi seseorang dalam performa dan pencapaian kerjanya.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, diantaranya adalah Septiani (2015) melakukan penelitian dengan judul "*The effect of Training, Work Experience and Job Promotion on Employee Performance at The Audit Board of Republic Indonesia North Sulawesi Representative*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengalaman kerja dan promosi jabatan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan promosi jabatan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Njongu (2017) melakukan penelitian dengan judul "*Effect Of Employees Work Experience On Performance Within Hotel Industry: A Case Of Amber Hotel, Kenya*". Hasil penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang berpengalaman dapat meningkatkan efisiensi proses yang sejalan dengan aktivitas yang mereka lakukan dalam organisasi.

Penelitian Octavianus dan Adolfina (2018) dengan judul "*The Influence of Work Experience and Job Training on Employee Performance of PT. Telkom Indonesia Manado Branch*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizky *at al.* (2019) yang berjudul "*The Influence of Work of Work Ability, Work Experience and Reward on Employee Performance on PT. QLCOM Solusi Bisnis Surabaya*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja, pengalaman kerja dan penghargaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. QLCOM Solusi Bisnis, Surabaya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati, Sukidjo, Efendi (2020) dengan judul "*The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Faidal (2020), yang berjudul "*The Study of Workplace and Work Experiences on Employee Performance*". *This study aims to determine the effect of the workplace and work experience on employee performance. Based on the results of multiple linear regression analysis obtained results that partially the workplace and work experience have an influence on employee performance.*

Penelitian yang dilakukan oleh Ardianto (2020) dengan judul *“The Effect of Work Experience and Work Discipline on the Employee Performance of Quality Control Department of PT Eunsung Indonesia”*. *The result of this study showed that significant value to the influence of work experience on employee performance amounted to 0.014 (smaller than 0.05). While the significant value for the influence of work discipline on employee performance amounted to 0.000 (smaller than 0.05). In this study it can be concluded that the variables of work experience and work discipline affect the employee's performance.*

Hasil yang ditunjukkan dari beberapa penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2018), temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa “... 2) Pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Boyolali ...”. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Hermawan *at al.* (2020), dengan temuan bahwa *competence has a positive effect on employee performance with a P-Value (0.015 < 0.05), meaning that hypothesis 2 is rejected and the work experience variable shows that experience Work has a positive and insignificant effect on employee performance with a P-Value (0.183 > 0.05), so hypothesis 3 is accepted.*

2.5.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengalaman Kerja

Hasil dari kinerja seorang individu banyak dipengaruhi oleh kompetensi dan pengalaman kerjanya. Ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi kemudian ia bekerja untuk kurun

waktu yang cukup lama pada sebuah organisasi, maka periode waktu yang dihabiskan untuk bekerja pada organisasi tersebut merupakan pengalaman kerja yang diperoleh dari proses menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dari waktu ke waktu. Menurut Manulang dalam Fransisca at al. (2019), mendefinisikan pengalaman kerja sebagai berikut : “Pengalaman kerja adalah suatu proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Definisi ini memberikan gambaran bahwa ada hubungan yang kuat yang saling mendukung antara keterampilan atau kompetensi terhadap pengalaman kerja. Kompetensi tinggi yang didukung oleh pengalaman kerja yang luas akan berpengaruh pada pembentukan kinerja individu.

2.5.5 Pengaruh Komitmen Terhadap Pengalaman Kerja

Komitmen dan pengalaman kerja merupakan dua faktor yang tidak terpisahkan dari kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya tentu tidak akan mudah meninggalkan atau keluar dari organisasinya. Semakin baik komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya maka ia akan semakin betah bekerja untuk waktu yang lama pada organisasinya. Periode waktu yang dihabiskan oleh pekerja tersebut bekerja pada organisasinya adalah proses karyawan memperoleh

pengalaman kerja secara bertahap dari waktu ke waktu. Komitmen yang kuat dan didukung oleh pengalaman kerja yang luas, akan berpengaruh pada pembentukan kinerja karyawan tersebut. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang saling mempengaruhi antara komitmen dan pengalaman kerja. Menurut Syukur dalam Samuel (2014) pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya (Syukur, 2001:74).

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

3.1.1 Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan uraian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka terdapat tiga pengaruh utama dari kinerja karyawan, yaitu faktor internal dari individu berupa komitmen, faktor eksternal individu dalam hal ini adalah kompetensi dan pengalaman kerja. Selanjutnya di bawah ini akan dijelaskan secara berurutan hubungan antar variabel yang akan diteliti:

3.1.1.1 Hubungan Antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara kompetensi dan kinerja dalam dunia kerja, merupakan dua elemen yang saling terkait. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi tentu akan bekerja lebih optimal dan terstandar.

Menurut Mangkunegara dalam Rosento (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kemampuan (*ability*) yang secara psikologi terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge) + Skill*. Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil (kompeten) dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2012:5), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Selanjutnya mereka juga mengatakan dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hasil penelitian dari Kolibacova (2014) menemukan tingkat kompetensi satu karyawan adalah satu unit lebih tinggi daripada tingkat kompetensi karyawan lainnya, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerjanya 7 sampai 12,5% lebih tinggi. Selain itu hasil penelitian dari Martini *et al.* (2018), analisis data menemukan kompetensi karyawan dan dimensi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Anwar *at al.* (2020) terhadap karyawan pada kantor Harbormaster dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Bima, Nusatenggara Barat yang menunjukkan bahwa teknikal kompetensi, managerial kompetensi, dan kompetensi budaya berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSOP Bima. Menurut Sethela & Rosli (dalam Martini, 2014) kompetensi berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian teori dan penelitian yang dilakukan oleh dua peneliti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang erat. Kinerja yang baik akan lebih mudah dicapai apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi.

3.1.1.2 Hubungan Antara Komitmen dan Kinerja Karyawan

Komitmen seringkali menjadi isu yang sangat penting dalam dunia profesi dan organisasi. Beberapa organisasi bahkan memasukkan faktor komitmen ini sebagai salah satu prasyarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan. Dalam hal ini dapat dilihat pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja di sebuah organisasi tidak terlepas dari hubungan karyawan dengan pekerjaannya.

Menurut Desler (dalam Abadiyah, 2019), komitmen merupakan kekuatan identifikasi dari keterlibatan individu dengan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Abadiyah (2019) terhadap pegawai Universitas Alkhairat Palu menunjukkan bahwa komitmen, kompetensi dan pengalaman kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Alkhairat Palu. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Bandula (2016) terhadap karyawan Perusahaan Leasing di Sri Lanka,

menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dan memiliki hubungan positif antara komitmen dengan prestasi kerja karyawan.

Biljana (dalam Bandula, 2016) menyatakan bahwa komitmen karyawan merupakan masalah yang penting karena dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, ketidakhadiran dan perilaku lainnya. Hellriegell *at al.* (dalam Bandula, 2016) berpendapat bahwa sumber komitmen dapat berbeda dari orang ke orang. Komitmen awal karyawan untuk sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh atribut pribadi mereka dan seberapa baik pengalaman kerja awal mereka sesuai harapan mereka.

Kinerja yang baik akan sangat sulit dicapai apabila karyawan dalam organisasi tersebut tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen adalah salah satu alasan seorang karyawan tetap tinggal dan bekerja pada perusahaan.

3.1.1.3 Hubungan antara Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan

Karyawan yang berpengalaman akan mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, demikian pula dalam memecahkan bermacam-macam persoalan. Hal ini karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya.

Menurut Trijoko dalam Yunita *et al.* (2016), pengalaman kerja merupakan pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, dengan memperhatikan pengalaman kerja karyawan maka perusahaan dapat menentukan posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Menurut IRDA (dalam Njongu, 2017:1) mencatat bahwa pengalaman kerja karyawan memiliki hubungan langsung dengan kualitas layanan yang mereka tawarkan, stabilitas karyawan, keseriusan dalam sikap kerja, berkurangnya perilaku negatif seperti absensi dan sifat penilaian yang dapat mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh *Globalforce* (dalam Njongu, 2017:1) menunjukkan bahwa karyawan yang berpengalaman memiliki keyakinan yang diinternalisasikan, nilai-nilai serta harapan kerja yang unik terhadap pekerjaannya yang menghasilkan sosialisasi yang efektif. Hasilnya, karyawan tersebut berada pada posisi yang lebih baik untuk bekerja dan lebih baik daripada karyawan yang tidak berpengalaman karena mereka tidak memiliki pengalaman sebelumnya dengan situasi kerja yang mereka hadapi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati *et al.* (2020) terhadap karyawan pada PT. Tirta Kencana Tatawarna Bengkulu menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Foster dan Karen, (2001) karyawan tidak dapat bekerja karena beberapa hal, yaitu:

- 1) karyawan tidak memahami cara mendapatkan informasi,
- 2) karyawan tidak memiliki kompetensi sesuai dengan tugasnya,
- 3) karyawan tidak yakin dengan pekerjaan dan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas mereka. Hal-hal tersebut membuat karyawan tidak memiliki kinerja yang baik, sehingga pengalaman kerja menjadi salah satu hal yang penting bagi karyawan.

Karyawan yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Smayling *et al.* dalam Yunita, 2016).

Kinerja yang tinggi akan lebih mudah dicapai bila didukung oleh SDM yang berpengalaman di bidang pekerjaannya. Semakin luas pengalaman kerja karyawan maka akan semakin mempengaruhi tingkat pencapaian kinerjanya.

3.1.1.4 Hubungan antara Kompetensi dan Pengalaman Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Fitran (2012) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Jadi kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, atas tugas-

tugasnya yang dibebankan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan keterampilan, kesungguhan yang ia miliki. Ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi kemudian ia bekerja selama kurun waktu tertentu pada sebuah organisasi, sehingga ia mendapatkan pengalaman kerja yang luas pada bidang pekerjaannya, maka pengalaman kerja tersebut akan membantu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dari uraian dapat terlihat adanya hubungan yang penting dan saling mempengaruhi antara kinerja, pengalaman dan kompetensi.

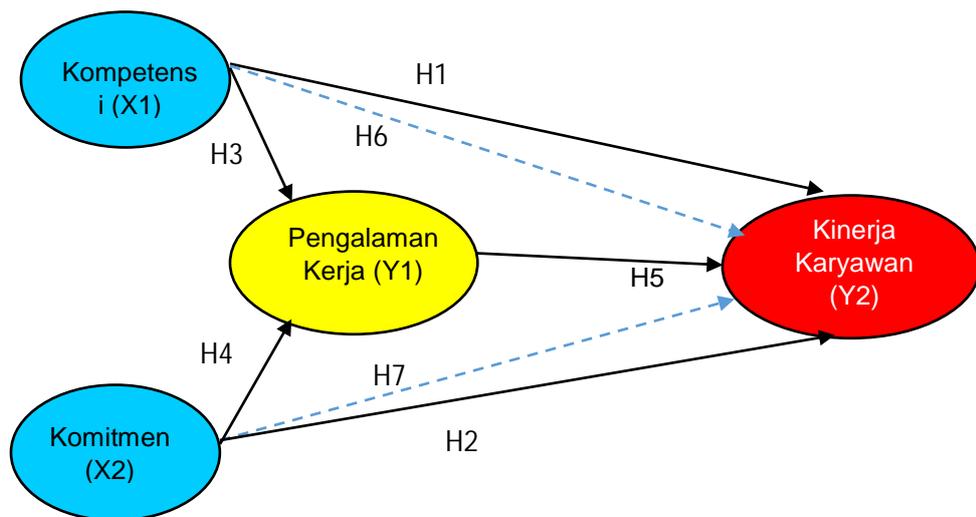
3.1.1.5 Hubungan antara Komitmen dan Pengalaman Kerja

Menurut Timpe, dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor external (Mangkunegara, 2005:9). Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dan salah satunya adalah integritas dari individu atau komitmen dari individu untuk bekerja pada organisasi. Ketika seorang karyawan dengan komitmen yang tinggi, kemudian ia mulai bekerja di suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu sehingga ia memperoleh pengalaman yang luas pada bidang pekerjaannya, maka pengalaman kerja tersebut akan membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Di sini dapat terlihat adanya hubungan penting dan saling mempengaruhi antara komitmen, pengalaman kerja dan kinerja.

3.1.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan telaah penelitian sebelumnya, maka penulis mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang akan diuji menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode analisa *Structural Equation Model* (SEM) seperti gambar di bawah ini:

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.



Keterangan:

—————> : Pengaruh langsung (garis penuh).

-----> : Pengaruh tidak langsung (garis putus-putus)

3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2002:39) pengertian hipotesis penelitian adalah “Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang

diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan pendapat para ahli dan teori-teori yang relevan di atas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa:

- H1* : Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2* : Komitmen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3* : Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap pengalaman kerja.
- H4* : Komitmen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap pengalaman kerja.
- H5* : Pengalaman kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6* : Kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengalaman kerja.
- H7* : Komitmen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui pengalaman kerja.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan sebelumnya dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel- variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Data yang akan digunakan merupakan data primer yang diperoleh dari hasil survei menggunakan kuesioner terhadap karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. sebagai responden dalam penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya.

Menurut Sugiyono (2009:14) metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berbasis pada filsafat *positivisme*, yang mana digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, yang umumnya pengambilan sampelnya dilakukan secara random, dan data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, lalu dianalisis secara kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Selanjutnya menurut Arikunto (2006:12) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif yakni pendekatan penelitian yang banyak menggunakan angka-angka, mulai dari mengumpulkan data, penafsiran terhadap data yang diperoleh, serta pemaparan hasilnya.

4.2 Situs dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang beralamat di Jl. Poros Palopo KM-13 Desa Poleonro Kecamatan Gilireng, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang berjumlah 123 orang.

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret hingga Mei 2021. Waktu penelitian yang akan diperlukan ini terbagi menjadi 3 (tiga) tahap proses kegiatan, yaitu:

1) Proses Perencanaan

Tahap perencanaan ini dibutuhkan waktu 1 (satu) bulan. Pada tahap ini proses perencanaan dimulai dengan melakukan identifikasi terhadap masalah yang berlokasi di lokasi atau objek penelitian, perumusan masalah yang teridentifikasi, penyusunan kerangka teori yang memperkuat landasan dalam menemukan variabel beserta dimensinya, penyusunan hipotesis, penyusunan metode dalam pengumpulan data serta pengujian teknik analisa data yang akan digunakan.

2) Proses Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan ini dibutuhkan waktu selama 1 (bulan). Pada tahap ini dimulai dengan melakukan penyusunan kuesioner, penyusunan responden, penyampaian kuesioner hingga pengumpulan kuesioner yang telah dijawab oleh responden.

3) Proses Pelaporan

Tahap pelaporan ini dibutuhkan waktu selama 1 (satu) bulan. Pada tahap ini dimulai dengan melakukan kegiatan mengedit (editing), memberi kode (*coding*) data, memproses data, menganalisa data, dan menginterpelasikan hasil (*output*), kemudian diakhiri dengan menyimpulkan hasil penelitian.

4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi merupakan subyek penelitian. Menurut Sugiyono (2010:117), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Arikunto (2013:173) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah orang atau yang selanjutnya disebut sebagai karyawan yang bekerja di Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang berada di dua wilayah kerja yakni *Head office* Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. di Jakarta dan

Site office Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. di Desa Poleonro Kecamatan Gilireng, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan yang keseluruhannya berjumlah 152 orang. Berikut jumlah populasi karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. yang berada di dua wilayah kerja tersebut:

Tabel 4.1
Populasi Penelitian

No	Wilayah Kerja	Jumlah Karyawan
1	<i>Head Office</i> Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. di Jakarta	47
2	<i>Site Office</i> Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. di Sengkang	105
	JUMLAH	152

Sumber : Laporan Tahun 2021

4.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono dalam Ginanti, 2017:77). Pengambilan sampel (*sampling*) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi (Noor, Juliansyah:2015).

Penentuan jumlah sampel penelitian ini akan menggunakan penentuan khusus sesuai teknik analisa yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Model*) karena penentuan jumlah sampel ini termasuk di dalam asumsi yang harus dipenuhi dalam penggunaan teknik analisis SEM. Jumlah sampel akan diambil berdasarkan beberapa pendekatan berikut:

- a. Analisa *structural equation modelling* membutuhkan setidaknya 5 kali jumlah variable indikator yang digunakan (Sekaran, 2003). Total indikator yang akan digunakan dalam model adalah 16, sehingga jumlah sampel minimal yang dibutuhkan berdasarkan pendekatan ini adalah $16 \times 5 = 80$ sampel.
- b. Ada 5 pertimbangan dalam menentukan jumlah sampel dalam SEM yaitu normalitas multivariate dari data, teknik estimasi, kompleksitas model, jumlah dari data yang hilang, dan rata – rata error variansi antar indikator (Hair, Jr, 2010). Sampel lebih dari 400 akan mengakibatkan *goodness of fit* dari sebuah model tidak begitu baik sehingga disarankan untuk penggunaan sampel 100 – 400.

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 123 orang.

4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan teknik *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018:120). Selanjutnya cara pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metoda *proportionate stratified random sampling*, teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

4.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

4.4.1 Data Primer

Data primer yang dimaksud adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Jenis data yang diperoleh dari penelitian ini adalah data dari responden yang tertulis berupa kuesioner dan disajikan secara kuantitatif. Berdasarkan sumber datanya, maka termasuk jenis data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner penelitian dengan karyawan Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.

4.4.2 Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua seperti data demografi, profil tempat pengambilan data, laporan hasil

penelitian, jurnal penelitian sebelumnya, referensi atau literature dari berbagai buku dan media (Bungin, 2006).

4.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang peneliti lakukan yaitu :

a. Wawancara

Wawancara atau interview adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden (Bungin: 2006,136).

b. Angket

Metode angket sering pula disebut sebagai metode kuesioner. Metode angket merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket akan dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti (Bungin, 2006:133).

Kuesioner yang disiapkan oleh peneliti berisikan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dan

diperoleh melalui studi literature dengan hal-hal yang berkaitan dengan subyek penelitian. Kuesioner tersebut selanjutnya diberikan kepada responden baik secara langsung maupun melalui surat elektronik.

c. Metode penelusuran data online (*library research*)

Penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan pustaka, literatur, dan karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini. *Library research* dibutuhkan untuk membahas permasalahan yang bersifat teori. Dalam hal ini peneliti membaca, mengumpulkan dan mengambil kesimpulan baik dari buku maupun artikel penerbit lainnya, sehingga dapat memperluas pengetahuan atas masalah yang dibahas.

Hasil- hasil yang diperoleh kemudian dijadikan dasar untuk memberikan gambaran mengenai masalah yang sedang diteliti dan juga digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan serta memberikan saran yang diperlukan. Secara teknis menggunakan metode ini mensyaratkan peneliti memiliki pemahaman teknis terhadap teknologi informasi.

4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

4.6.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya, Sedana dalam Nurcahyono (2011).

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, variabel yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Laten disebut juga dengan istilah *unobserved variable*, konstruk atau konstruk laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, kecuali dengan satu atau lebih variabel manifest. Variabel laten dibedakan menjadi dua bagian yaitu:
 - a) Variabel laten/konstruk Eksogen (variabel independen) variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini kompetensi (X1) dan komitmen (X3) diposisikan sebagai variabel independen.
 - b) Variabel laten/konstruk Endogen (variabel dependen) variabel yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh variabel eksogen. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja (Y1) dan kinerja (Y2) adalah variabel dependen.
2. Variabel Manifest adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur sebuah variabel laten. Variabel manifest sering juga disebut dengan istilah *observed variabel*.

4.6.2 Definisi Operasional

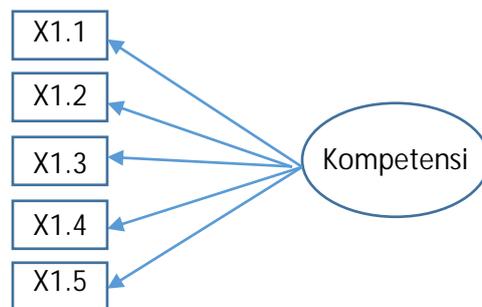
Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Menurut Walizer dan Wienir dalam Khatimah (2021) mendefinisikan definisi operasional sebagai perangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati (diobservasi) dan bagaimana juga mengukur suatu variabel ataupun konsep definisi operasional tersebut dan dapat membantu kita untuk mengklarifikasi gejala di sekitar ke dalam kategori khusus dari suatu variabel. Dimensi atau indikator dapat berupa perilaku, aspek, sifat, ataupun karakter. Definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kompetensi

Kompetensi adalah sebuah kombinasi antara keterampilan (*Skill*), atribut *personal*, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Spencer and Spencer dalam Fitran, 2012).

Menurut Spencer and Spencer, kompetensi dibentuk oleh lima indikator yaitu:

- 1) Motif (*motives*) (X1)
- 2) Sifat (*traits*) (X2)
- 3) Konsep diri (*self concept*) (X3)
- 4) Pengetahuan (*knowledge*) (X4)

5) Keterampilan (*skill*) (X5)

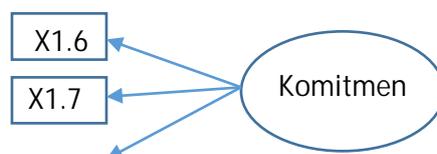
Gambar 4.1 Indikator Kompetensi

2) **Komitmen**

Komitmen adalah suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi, organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. (Meyer dan Allen dalam Handayani, 2012).

Menurut Allen dan Meyer, komitmen dibentuk oleh tiga indikator yaitu:

- 1) Komitmen efektif (X2.1)
- 2) Komitmen kontinuen (X2.2)
- 3) Komitmen normatif (X2.3)



X1.8

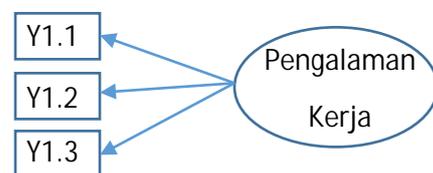
Gambar 4.2 Indikator Komitmen

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, dengan memperhatikan pengalaman kerja karyawan maka perusahaan dapat menentukan posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. (Trijoko dalam Yunita *et al.*, 2016)

Menurut Foster dalam Zainal (2019:84) indikator pengalaman kerja yang relevan yaitu:

- 1) Masa kerja (Y1.1).
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (Y1.2).
- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan (Y1.3).



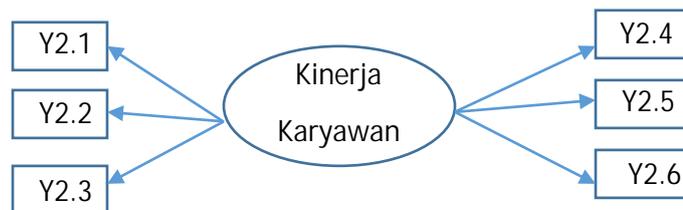
Gambar 4.3 Indikator Pengalaman Kerja

4) Kinerja Karyawan

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Fitran, 2012).

Menurut Gomez (dalam Fitran, 2012) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah :

- 1) Kualitas Pekerjaan (Y2.1).
- 2) Kuantitas pekerjaan (Y2.2).
- 3) Pengetahuan (Y2.3).
- 4) Kerjasama (Y2.4).
- 5) Inisiatif (Y2.5)
- 6) Kreatifitas
- 7) Saling ketergantungan.
- 8) Kualitas diri (Y2.6).



Gambar 4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel secara keseluruhan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kompetensi (X1)	Kompetensi adalah sebuah kombinasi antara keterampilan (<i>Skill</i>), atribut <i>personal</i> , dan pengetahuan (<i>knowledge</i>) yang tercermin melalui perilaku kinerja (<i>job behavior</i>) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. (Spencer and spencer dalam Fitran, 2012)	1. Motif 2. Sifat 3. Konsep diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan (Spencer dalam Fitran, 2012).	Likert 1 s.d 5.
2	Komitmen (X2)	Komitmen karyawan adalah suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikkan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. (Meyer dan Allen dalam Handayani, 2012).	1. Komitmen efektif. 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komponen berkelanjutan (Meyer dan Allen dalam Handayani, 2012).	Likert 1 s.d 5.

3	Pengalaman Kerja (Y1)	Pengalaman kerja adalah keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, dengan memperhatikan pengalaman kerja karyawan maka perusahaan dapat menentukan posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. (Trijoko dalam Yunita <i>et al.</i> , 2016).	1. Lama waktu/masa kerja 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. (Foster dalam Zainal, 2019)	Likert 1 s.d 5.
No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
4	Kinerja Karyawan (Y2)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Fitran, 2012).	1. Kualitas Pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Pengetahuan 4. Kerjasama 5. Inisiatif 6. Kualitas diri. Gomez (dalam Fitran, 2012)	Likert 1 s.d 5.

4.7 Instrument Penelitian

Instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah

dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010:203).

Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk kemudian dijawabnya (Sugiono, 2016:23).

Instrument atau alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang memuat daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner langsung yaitu dengan menyerahkan daftar pernyataan langsung kepada karyawan yang ingin dimintai pendapat, keyakinan dan semua hal yang berkaitan dengan penelitian. Kuesioner akan diserahkan kepada karyawan yang menjadi subyek penelitian dan diberi waktu selama 3 minggu (21 hari kalender) untuk selanjutnya dikembalikan kepada peneliti. Apabila dalam 3 (tiga) minggu tidak dikembalikan, maka kuesioner tersebut dikategorikan sebagai kuesioner yang tidak kembali dan tidak bisa digunakan dalam penelitian.

Pernyataan dalam kuesioner menggunakan jenis pernyataan tertutup. Pernyataan tertutup adalah pernyataan yang menggiring responden kepada beberapa alternatif jawaban yang disediakan. Penelitian ini menggunakan skala *Likert*, yaitu sebuah skala yang umum digunakan untuk mendapatkan preferensi responden terhadap pernyataan yang diberikan di dalam kuesioner. Skala ini umum digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, pendapat dan penilaian dalam suatu fenomena sosial.

Selain itu, skala ini juga bisa digunakan untuk melihat seberapa kuat tingkat kesetujuan seseorang atau kelompok terhadap suatu hal.

Skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pemberian Skor untuk jawaban Kuesioner

No.	Jawaban	Kode	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Netral	N	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

Sumber: Sugiono (2019:147)

4.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik – teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara berjenjang/simultan. *Tool* SEM sebagai alat analisis mampu menjawab masalah yang bersifat korelasi, regresif dan dapat mengidentifikasi dimensi sebuah konsep (dimensional) untuk itu SEM dapat dikatakan sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Minto: 2016).

Metode ini lazim digunakan untuk pengujian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Kompleksitas hubungan yang dimaksud adalah ketika satu variabel dependen/endogen berhubungan dengan satu atau lebih variabel independen/eksogen.

Selain itu kompleksitas terjadi juga karena adanya variabel yang berperan ganda yaitu sebagai variabel independen pada suatu hubungan dan menjadi variabel dependen pada hubungan dengan variabel lain. Masing – masing variabel juga terdiri dari variabel lain atau disebut juga sebagai variabel manifest. Program yang digunakan untuk menjalankan teknik analisa SEM dalam penelitian ini adalah adalah *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 26 dan SPSS versi 26.

Adapun keunggulan SEM menurut Hair *et al.* dalam Putera (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai metode yang jelas tentang hubungan antar multi relationship secara simultan dengan cepat.
- b. Mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan secara komprehensif.

Menurut Ghozali dalam Putera (2017:47), ada beberapa asumsi – asumsi yang harus dipenuhi dalam *Structural Equation Model* untuk pengolahan data menggunakan SEM, beberapa asumsi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ukuran sampel

Jumlah sampel minimal yang harus diambil adalah 100 responden sesuai pendekatan yang telah dijelaskan sebelumnya.

2. Normalitas Data

Uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat sebaran data dari hasil penelitian. Data dikatakan normal apabila distribusi data membentuk distribusi normal pada histogram. Uji ini perlu dilakukan baik pada data univariat maupun multivariate. Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan melihat nilai c.r lebih besar sama dengan dari -2.58 dan kurang dari sama dengan 2.58 (normalitas pada distribusi alpha 1%).

3. *Outliers*

Outliers disebut juga sebagai nilai ekstrim yang unik dan berbeda dari umumnya baik pada data *univariat* maupun *multivariat*. Pengujian *outlier* dilakukan dengan 2 cara (Maming dalam Putera, 2017).

1). Deteksi univariat outlier dengan mengamati nilai Z. Menurut Hair *et al.* dalam Maming (2012), disebutkan bahwa nilai untuk penelitian dengan jumlah sampel besar, maka *univariate outlier* akan terjadi ketika nilai $Z \geq 4$.

2). Deteksi *multivariat outlier* dengan menggunakan metode jarak mahalanobis pada tingkat $P < 0,001$. Jarak Mahalanobis selanjutnya dievaluasi dengan menggunakan N^2 pada derajat

bebas sebesar variabel yang digunakan dalam penelitian. Bila hasil perhitungan jarak Mahalanobis lebih besar nilai Chi-Square pada tingkat signifikan 0,001 maka tidak terjadi *multivariat outlier*.

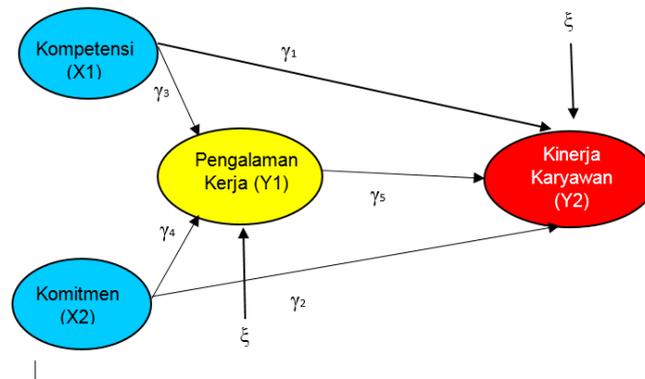
4. Tahapan-tahapan Dalam Analisa *Structural Equation Model*

Dalam penggunaan teknik analisa *Structural Equation Model*, ada beberapa tahap yang harus dilakukan sebagai berikut (Nawang Sari dalam Putera, 2017).

- a. Pengembangan Model Teoritis dalam pengembangan model dengan metode SEM, konsep persamaan yang digunakan adalah hubungan kausalitas antar variabel yang akan diteliti. Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan dan ditelaah secara teoritis hubungan antar variabel di dalam penelitian.
- b. Selanjutnya hubungan tersebut membentuk sebuah kerangka konseptual penelitian (gambar 4) yang akan dijadikan model penelitian yaitu pengaruh kompetensi (X1) dan komitmen (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui pengalaman kerja (Y1). Masing – masing model mempunyai indikator yang akan dikembangkan menjadi pertanyaan.

Untuk variabel kompetensi (X1) mempunyai 5 indikator, untuk variabel komitmen (X2) mempunyai 3 indikator, untuk variabel pengalaman kerja (Y1) mempunyai 3 indikator dan variabel kinerja karyawan (Y2) mempunyai 6 indikator sesuai yang disajikan pada tabel 2.

Gambar 4.5 Model Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja.



- c. Konversi Diagram Jalur ke dalam Persamaan Structural dan Model Pengukuran Model SEM secara umum dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Model Struktur} \quad \eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

$$\text{Model Pengukuran} \quad y = \Lambda y\eta + \varepsilon \quad \text{dan} \quad x = \Lambda x\xi + \delta$$

Dimana:

η (*eta*) adalah matriks variabel laten endogen.

ξ (*ksi*) adalah matriks variabel laten eksogen.

β (*epsilon*) adalah besarnya pengaruh variabel endogen ke

variabel endogen lain.

Γ (*gamma*) adalah besarnya pengaruh variabel endogen ke variabel eksogen.

ζ (*zeta*) adalah galat structural.

y adalah matriks manifest variable laten endogen.

x adalah matriks manifest variable laten eksogen.

Λ adalah matriks loading faktor.

ε dan δ adalah galat pengukuran kesalahan (measurement error).

Berdasarkan model yang dikembangkan pada tahapan sebelumnya, maka persamaan model struktural dan persamaan model matematis dapat dikembangkan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Persamaan Model Struktural

Model	Persamaan Struktural
Pengalaman Kerja	$Y1 = \gamma1X1 + \gamma2X2 + \varepsilon$
Kinerja Karyawan	$Y2 = \beta Y1 + \gamma3X1 + \gamma4X2 + \varepsilon$

Berikut adalah persamaan matematis masing – masing variabel di dalam model sebagai berikut:

Tabel 4.5 Persamaan Model Matematis Variabel Kompetensi (X1)

Variabel	Persamaan Pengukuran
Kompetensi (X1)	$x1.1 = \lambda1.1.x1 + \delta1.1$
	$x1.2 = \lambda1.2.x1 + \delta1.2$
	$x1.3 = \lambda1.3.x1 + \delta1.3$
	$x1.4 = \lambda1.4.x1 + \delta1.4$
	$x1.5 = \lambda1.5.x1 + \delta1.5$

Tabel 4.6 Persamaan Model Matematis Variabel Komitmen (X2)

Variabel	Persamaan Pengukuran
----------	----------------------

Komitmen (X2)	$X2.1 = \lambda2.1.x2 + \delta2.1$ $X2.2 = \lambda2.2.x2 + \delta2.2$ $X2.3 = \lambda2.3.x2 + \delta2.3$
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabel 4.7 Persamaan Model Matematis Variabel Pengalaman Kerja (Y1)

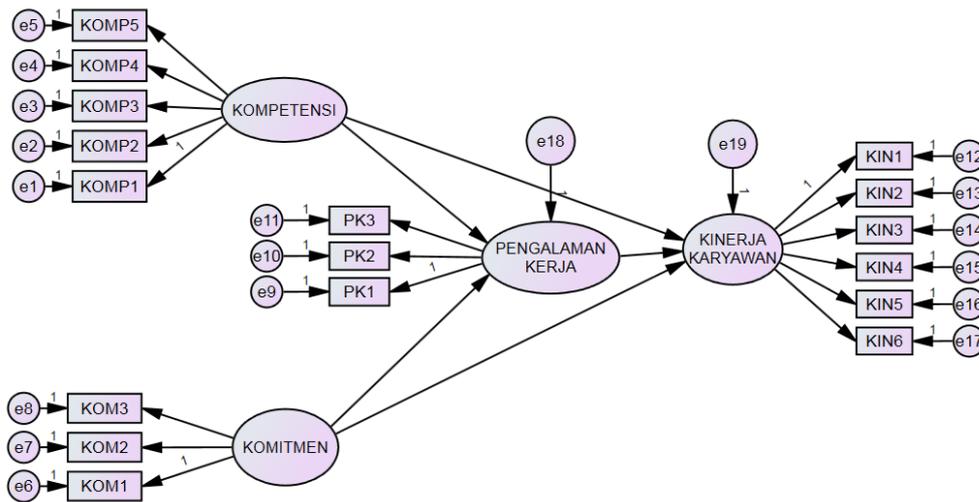
Variabel	Persamaan Pengukuran
Pengalaman Kerja (Y1)	$Y1.1 = \lambda3.1.y1 + \delta3.1$ $Y1.2 = \lambda3.2.y1 + \delta3.2$ $Y1.3 = \lambda3.3.y1 + \delta3.3$

Tabel 4.8 Persamaan Model Matematis Variabel Kinerja (Y2)

Variabel	Persamaan Pengukuran
Kinerja Karyawan (Y2)	$Y2.1 = \lambda1.1.Y2 + \delta1.1$ $Y2.2 = \lambda1.2.Y2 + \delta1.2$ $Y2.3 = \lambda1.3.Y2 + \delta1.3$ $Y2.4 = \lambda1.4.Y2 + \delta1.4$ $Y2.5 = \lambda1.5.Y2 + \delta1.5$

Di bawah ini adalah gambar dari struktur variabel penelitian berdasarkan persamaan model matematis yang telah diuraikan di atas:

Gambar 4.6 Struktur Variable Penelitian



Sumber: Data primer diolah dengan AMOS 23.0

d. Memilih Jenis Matriks Input dan Estimasi Model yang Diusulkan

Matriks yang akan digunakan dalam penelitian sesuai model dan persamaan yang telah disusun adalah matriks kovarian. Menurut Ghozali (2007) dalam Nawangsari (2011), pada awalnya model persamaan struktural diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian / kovarian. Matriks kovarian memiliki kelebihan daripada matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Untuk estimasi model yang diusulkan tergantung dari jumlah sampel penelitian, berikut beberapa kriteria yang dapat digunakan sebagai acuan menurut Dilalla dalam Nawangsari (2011).

- Sampel 100 – 200, menggunakan *Maximum Likelihood* (ML)
- Sampel 200 – 500, menggunakan *Maximum Likelihood* (ML) atau *Generalized Least Square* (GLS)

- Sampel 500 – 2500, menggunakan *Unweighted Least Square* (ULS) atau *Scale Free Least Square* (SLS)
- Diatas 2500, menggunakan *Asymptotically Distribution Free* (ADF)

Rentang berikut hanya sebagai acuan saja, bila ukuran sampel dibawah 500 tetapi tidak terpenuhi asumsi normalitas, maka bisa menggunakan ULS atau SLS. Untuk penelitian ini akan menggunakan metode *Maximum Likelihood* (ML) sesuai jumlah sampel yaitu 123.

e. “Model struktural dikatakan baik apabila memiliki satu solusi untuk satu estimasi parameter. Dalam satu model sangat mungkin memiliki banyak solusi, sehingga dipilih solusi yang sesuai. Pemilihan solusi yang sesuai itu yang sering disebut dengan masalah identifikasi.” (Nawang Sari, 2011).

Salah satu mode untuk mengidentifikasi model adalah dengan menganalisa tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom* atau df) dari model tersebut. Berikut adalah rumus perhitungan tingkat derajat kebebasan suatu model:

$$d = \frac{1}{2} (p + q) \cdot (p + q) - t$$

Dimana,

(p+q) adalah variable yang diobservasi langsung, yaitu variable eksogen

(p) dan endogen (q)

t adalah jumlah parameter model yang diestimasi

Kemudian berdasarkan derajat kebebasan, dapat dilakukan identifikasi model sebagai berikut (Kusnendi dalam Putera, 2017:56).

- Nilai $df = 1$, maka model *just identified* atau model mampu mengestimasi semua parameter model yang nilainya cenderung sama dengan statistic data sampel.
- Nilai $df > 1$, maka model *over-identified* atau jumlah seluruh parameter di dalam model lebih besar daripada parameter yang diestimasi karena memungkinkan untuk dievaluasi menggunakan berbagai uji statistik.
- Nilai $df < 1$, maka model *under-identified* atau model tidak dapat diidentifikasi karena parameter yang terdapat di dalam model tidak dapat diestimasi.

Untuk penelitian ini, jumlah indikator pada variable eksogen (p) adalah 8 dan jumlah indikator variabel endogen (q) adalah 9. Sedangkan jumlah parameter (t) dalam penelitian adalah 23 terdiri dari 17 koefisien jalur regresi, 19 koefisien kesalahan, dan 4 koefisien variabel. Sehingga dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut:

$$d = \frac{1}{2} (10 + 7) \cdot (10 + 7 + 1) - 23 = 130$$

Maka diperoleh $df > 1$ atau *over-identified* atau jumlah seluruh parameter di dalam model lebih besar daripada parameter yang diestimasi karena memungkinkan untuk dievaluasi menggunakan berbagai uji statistik

f. Menilai Kriteria *Goodness-of-fit*

Penilaian ini diperlukan untuk menilai kesesuaian input observasi dengan prediksi dari model yang diajukan. Selain itu, uji ini juga diperlukan untuk menilai kelayakan model yang dibangun untuk mewakili kondisi sebenarnya. Berikut beberapa uji kelayakan yang akan dilakukan di dalam model:

Absolute fit measure

- *Likelihood ratio chi square (χ^2)*
- *Probability*
- *Goodness of Fit Index (GFI)*
- *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Incremental fit measure

- *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*
- *Tucker-Lewis Index (TLI)*

Tabel 4.9 *Goodness Of Fit-Indices dan Cut Of Value*

Goodness Of Fit-Indices	Cut-Of Value
<i>X² Chi-square</i>	diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
CMIN/DF	≥ 2.00
RMSEA	≥ 0.08
GFI	≥ 0.90

AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand dalam Minto (2016).

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang sudah dibangun dapat dimodifikasi dengan catatan bahwa perubahannya harus didasari oleh dasar teori yang kuat. Model yang akan dimodifikasi harus diestimasi menggunakan data dan perhitungan terpisah dari model aslinya.