

Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Baja (Studi Kasus Operator Crane) yang Dimediasi Oleh Variabel Kompetensi

Fajar Hayyin¹, Zulfa Fitri Ikatrinasari²

^{1,2} Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana, Jakarta

Email korespondensi: *fajar.hayyin@gmail.com, zulfa.fitri@mercubuana.ac.id*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Industri Baja (studi kasus operator *Crane*). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 136 responden, pengumpulan data menggunakan metode angket dan diuji dengan metode analisis data terkomputerisasi SEM-PLS. Penelitian ini menggunakan analisis data uji validitas, uji realibilitas, uji R Square dan Uji hipotesis yaitu Uji *Path Coefficients* untuk menguji pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan uji F untuk menguji apakah variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan dengan variabel dependen. Hasil Uji *Path Coefficients Direct Effects* untuk pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh nilai = 3,077, Pelatihan (X1) terhadap Kompetensi (Z) = 5,331, Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) = 3,918, Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kompetensi (Z) = 3,073, Kompetensi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) = 3,637, hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen secara langsung berpengaruh positif dan signifikan variabel dependen. Hasil Uji *Path Coefficients Indirect Effects* untuk pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi Kompetensi (Z) diperoleh nilai = 2,858, Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi Kompetensi (Z) = 2,195, hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen secara tidak langsung (dimediasi kompetensi) berpengaruh positif dan signifikan variabel dependen. Serta untuk usulan perbaikan (*Improvement*) dipilih dari 5 indikator yang paling berpengaruh dari masing-masing Variabel.

Kata Kunci: *Pelatihan; Pengalaman Kerja; Kompetensi; Kinerja Karyawan; SEM PLS; usulan perbaikan (Improvement)*

Abstract

This study aims to determine the effect of training and work experience on the performance of Steel Industry employees (Case operator case study). This study used a sample of 136 respondents, collected data using the questionnaire method and tested with the SEM-PLS computerized data analysis method. This study uses data analysis validity test, reliability test, R Square test and hypothesis testing namely Path Coefficients Test to test the direct or indirect effect between the independent variables on the dependent variable. While the F test to test whether the independent variables simultaneously have a significant or insignificant effect on the dependent variable. The results of the Path Coefficients Direct Effects Test for training (X1) on Employee Performance (Y) obtained a value = 3.077, Training (X1) on Competence (Z) = 5,331, Work Experience (X2) on Employee Performance (Y) = 3,918, Work Experience (X2) to Competence (Z) = 3.073, Competence (Z) to Employee Performance (Y) = 3.637, these results indicate that the independent variable directly has a positive and significant effect on the dependent variable. The results of the Path Coefficients Indirect Effects Test for training (X1) on Employee Performance (Y) mediated by Competence (Z) obtained a value = 2.858, Work Experience (X2) on Employee Performance

(Y) mediated by Competence (Z) = 2.195, these results shows that the independent variable indirectly (mediated competence) has a positive and significant effect on the dependent variable. As well as for the proposed improvement (Improvement) selected from the 5 most influential indicators of each variable.

Keywords: *Training; Work Experience; Competence; Employee Performance; SEM PLS, proposed improvements (Improvement)*

1. Pendahuluan

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap perusahaan harus meningkatkan daya saing secara terus-menerus. Salah satu cara menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan keunggulan sumber daya manusia yang berkompoten dan berkualitas, sehingga akan memberikan kontribusi bagi penciptaan keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kereh et al., 2018). Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan oleh pemerintah, pelaku bisnis dan akademisi (Tampubolon et al., 2019).

Salah satu cara meningkatkan kompetensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pelatihan. Pelatihan adalah proses mengubah perilaku dan sikap karyawan dengan cara meningkatkan probabilitas pencapaian suatu tujuan (Luthans, 2014). Pengalaman kerja merupakan factor selain pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi kerja karyawan dan dapat memberikan dampak pada kinerja yang akan dihasilkan karyawan. Semakin banyak pengalaman kerja yang didapatkan oleh karyawan maka akan semakin berkualitas karyawan tersebut. (Gunawan, 2020) .

Ada beberapa masalah yang terkait dengan kinerja karyawan lapangan yang dihadapi oleh perusahaan diantaranya pada aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, tingkat kehadiran dan kemampuan kerjasama yang masih dibawah target. Berikut data skunder berupa hasil kinerja karyawan tahun 2015-2020 yang diperoleh dari Unit Kerja Terkait, tertera dalam tabel 1 :

Tabel 1. Kinerja Karyawan Tahun 2015-2020

Tahun	Jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar (%)	Kualitas pekerjaan yang sesuai dengan standar (%)	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (%)	Tingkat kehadiran karyawan (%)	Kemampuan kerjasama (%)
2015	98,80	97,56	97,30	98,35	90,00
2016	97,50	96,30	96,50	97,98	88,90
2017	97,30	93,70	95,64	95,80	86,75
2018	95,25	88,70	93,90	95,20	84,98
2019	95,73	90,25	94,70	95,75	85,52
2020	94,87	87,90	92,60	94,90	83,56

Sumber: Data skunder dan data diolah (2021)

Dari table 1 di atas menunjukkan persentase kinerja karyawan dalam kurun waktu lima tahun mengalami penurunan 2 kali, pada tahun 2018 dan tahun 2020, kinerja berdasarkan aspek kuantitas kerja pada tahun 2018 sebesar 95,25% kemudian pada tahun 2020 sebesar 94,87%. Kinerja pegawai berdasarkan kualitas kerja, pada tahun 2018 sebesar 88,70% kemudian pada tahun 2020 sebesar 87,90%. Selanjutnya berdasarkan aspek ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada tahun 2018 sebesar 93,90%, kemudian pada tahun 2020 sebesar 92,60%. Kinerja didasarkan pada tingkat kehadiran pegawai, pada tahun 2018 mencapai 95,20% dan pada tahun

2020 menurun menjadi 94,90%. Dan kinerja didasarkan pada kemampuan kerjasama, pada tahun 2018 mencapai 84,98% dan pada tahun 2020 menurun menjadi 83,56%.

Dalam hal pemenuhan pelatihan, pengalaman kerja dan pemenuhan kompetensi karyawan. Manajemen Perusahaan menargetkan untuk pemenuhan pelatihan minimal 40 jam pertahun per karyawan, pengalaman kerja untuk pemegang suatu jabatan utama minimal 5 tahun dan pemenuhan kompetensi karyawan minimal 80% pertahun per karyawan.

Tabel 2. Data Rata-Rata Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Karyawan

Jabatan	Rata-Rata								
	Pemenuhan Pelatihan (jam)			Pengalaman Kerja (tahun)			Pemenuhan Kompetensi (%)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
General Manager	38	42	35	>15	>15	>15	79	80	79
Manager	38	40	34	>15	>15	>15	78	82	81
Superintendent	35	43	32	>12	>12	>12	75	81	78
Supervisor	36	45	40	>10	>10	>10	79	83	80
Foreman	36	44	40	>10	>10	>10	74	85	81
Operator produksi	36	41	32	>8	>8	>8	76	82	80
Operator Crane	36	40	16	>8	>8	<1	78	81	10
Rata-rata	36.4	42.1	32.7	> 11	> 11	> 10	77.0	82.0	69.9

Sumber: Data skunder dan data diolah (2021)

Dari tabel 2 di atas, terlihat bahwa tahun 2018 rata-rata pemenuhan pelatihan karyawan sebesar 36.4 jam dan rata-rata pemenuhan kompetensi sebesar 77%, pemenuhan tersebut masih dibawah target minimal manajemen, yaitu 40 jam pertahun untuk pemenuhan pelatihan dan 80% untuk pemenuhan kompetensi karyawan. Tahun 2019 rata-rata pemenuhan pelatihan karyawan sebesar 42.1 jam dan rata-rata pemenuhan kompetensi sebesar 82%, pemenuhan tersebut melebihi target manajemen. Dan tahun 2020 rata-rata pemenuhan pelatihan karyawan sebesar 32.7 jam dan rata-rata pemenuhan kompetensi sebesar 69.9%, pemenuhan tersebut masih dibawah target minimal manajemen. Tidak tercapainya target minimal pada tahun 2020 dikarenakan adanya program mutasi besar-besaran karyawan operator *Crane*, dimana 90% operator *Crane* yang ada diganti oleh karyawan yang belum ada pengalaman dalam mengoperasikan alat berat *Crane*. Sehingga menyebabkan level pemenuhan pelatihan karyawan, pengalaman kerja dan pemenuhan kompetensi pada operator *Crane* terjun bebas, yaitu 16 jam untuk pemenuhan pelatihan karyawan, kurang dari satu tahun untuk pengalaman kerja dan 10% untuk pemenuhan kompetensi karyawan.

Permasalahan pelatihan, pengalaman kerja dan kompetensi merupakan hal yang perlu untuk menjadi perhatian perusahaan. Pelatihan, pengalaman kerja dan kompetensi juga sangat penting bagi karyawan, agar karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam. Dengan program pelatihan yang tepat dan dukungan pengalaman kerja serta terpenuhinya kompetensi karyawan, maka diharapkan dapat menjadi pendorong timbulnya kinerja karyawan yang lebih baik.

2. Tinjauan Pustaka

Menurut (Mangkunegara & Waris, 2015), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya menurut (Afandi, 2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

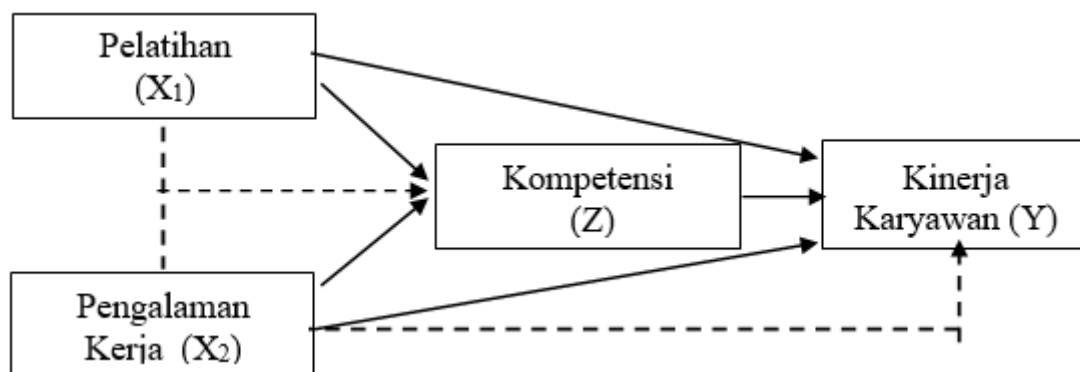
Menurut (Edison et al., 2016) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan dengan bekal yang dimilikinya berupa pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan.

Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Menurut Ivancevich dalam (Sutrisno, 2012). Sedangkan menurut (Mangkunegara & Waris, 2015), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pengalaman kerja menurut (Handoko, 2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

Structural equation modeling (SEM) adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (factor analysis), analisis jalur (path analysis) dan regresi (regression). Definisi lain mengatakan bahwa Structural equation modeling (SEM) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (confirmatory) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

SEM memiliki kemampuan mengukur variabel laten yang tidak secara langsung diukur, tetapi melalui estimasi indikator atau parameternya. Hal tersebut memungkinkan peneliti melakukan pengujian secara eksplisit tingkat konsistensi alat ukur dan konsistensi internal (Reliabilitas) suatu model penelitian yang secara teoritis memiliki hubungan struktural yang dapat diestimasi secara akurat. Menurut (Willy & Jogyanto, 2015)



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan berdasarkan penelitian deskriptif dan verifikatif. Menurut (Sugiyono, 2018) “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara satu dengan variabel yang lain”. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat, mengatasi fakta-

fakta, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif ini mempunyai maksud untuk mengetahui gambaran secara keseluruhan mengenai pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan dengan kompetensi sebagai variabel intervening.

Sedangkan jenis penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dilapangan guna memprediksi dan menjelaskan hubungan variabel nsatu dengan variabel lainnya. Menurut (Nasehudin et al., 2012) “Penelitian verifikatif (pembuktian) yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan menguji kebenaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya”. Dalam penelitian verifikatif bermaksud untuk mengetahui pelatihan, pengalamn kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Perusahaan.

Berdasarkan jenis penelitian di atas yaitu penelitian deskriptif dan verifikatif maka metode yang digunakan adalah *explanatory survey*. *Explanatory survey* bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan cara pengujian hipotesis. (Nasehudin et al., 2012) mengemukakan bahwa, penelitian survei yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud mengetahui sesuatu secara keseluruhan dari wilayah atau objek penelitian. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut berlaku umum (*general*) untuk seluruh wilayah yang menjadi sasaran. Sedangkan (Malhotra, 2010)) menyatakan bahwa *explanatory survey* dilakukan untuk mengeksplorasi situasi masalah, yaitu untuk mendapatkan ide-ide dan wawasan ke dalam masalah yang dihadapi manajemen atau para peneliti tersebut. Penjelasan penelitian dalam bentuk wawancara mendalam atau kelompok fokus dapat memberikan wawasan yang berharga.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan metode yang digunakan adalah *explanatory survey*, yaitu dengan mengumpulkan informasi dan data-data langsung di tempat kejadian secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti.

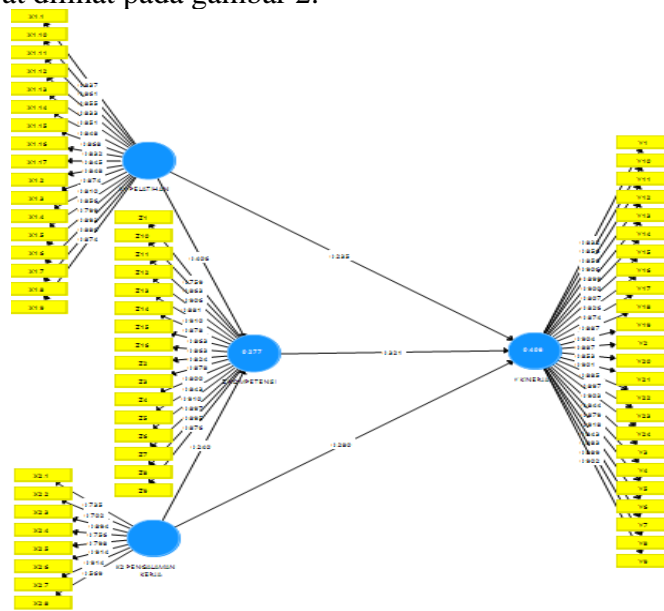
Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh (Arikunto, 2016). Menurut Riduwan dalam (Marpaung et al., 2021) data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan keterangan tentang data. Menurut Sugiyono (2018:80) populasi adalah wilayah generalisasi, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan level Operator Crane yang berjumlah 207 orang, yang tersebar dalam 9 pabrik. Dengan Tingkat ke[percayaan 5% maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 136 responden yang dilakukan secara acak.

4. Pengujian Dan Pembahasan

Pada bagian ini data pengolahan dan pengujian data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program *Smart PLS*. Adapun data-data yang akan diuji adalah sebagai berikut:

1. Pengujian *Outer Model*, yang terdiri dari:
 - 1) Uji validitas instrumen penelitian
 - 2) Uji realibilitas instrumen penelitian
2. Pengujian *Inner Model*, yang terdiri dari:
 - 1) R Square (R^2)
 - 2) Koefisiensi jalur (*path coefficient*)

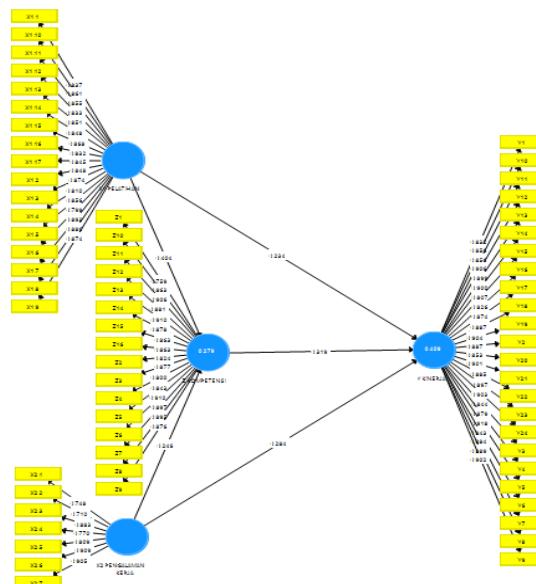
Hasil uji validitas dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Validitas Outer Loading Pertama
Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Pada gambar 2.1 dapat dilihat bahwa hasil uji validitas dari beberapa indikator menunjukkan ada 1 indikator yang dinyatakan tidak valid karena hasil *Loading Factor* < 0.7 , yaitu pada indikator X2.8. maka indikator yang tidak valid tersebut harus dikeluarkan dari model, kemudian dilakukan penghitungan ulang untuk *Loading Factor* tersebut.

Hasil dari pengukuran *Loading Factor* yang baru dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Hasil Uji Validitas Outer Loading Kedua
Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Pada gambar 3 dapat dilihat bahwa hasil uji validitas atau *outer loading* kedua dari beberapa indikator menunjukkan nilai *Loading Factor* semuanya diatas 0.7. menunjukkan bahwa semua item-item indikator dinyatakan valid, karena memenuhi syarat dimana nilai *Loading Factor* > 0.7 dan dinyatakan dapat melanjutkan uji selanjutnya.

Uji *convergent validity* dapat dilihat juga dari uji *Average Variance Extracted (AVE)*. Jika $AVE > 0.5$ berarti indikator masing-masing konstruk valid. Sebaliknya jika $AVE < 0.5$ berarti

indikator masing-masing konstruk tidak valid. Untuk lebih rinci hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	Average Variance Extracted
Pelatihan (X_1)	0.725
Pengalaman kerja (X_2)	0.676
Kompetensi (Z)	0.750
Kinerja karyawan (Y)	0.769

Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Dari tabel 4.13 didapatkan data bahwa hasil uji AVE (*Average Variance Extracted*) semua variabel mendapatkan nilai > 0.5 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator masing-masing konstruk valid.

4.1. Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan nilai *cross loading*. Uji kriteria Fornell-Larcker dilakukan agar item indikator semakin yakin untuk dipastikan bahwa item indikator tersebut dikatakan valid. Menurut kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Hasil dari pengujian validitas diskriminan disajikan dalam tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Pelatihan (X_1)	Pengalaman kerja (X_2)	Kinerja karyawan (Y)	Kompetensi (Z)
Pelatihan (X_1)	0.852			
Pengalaman kerja (X_2)	0.282	0.822		
Kinerja karyawan (Y)	0.464	0.464	0.877	
Kompetensi (Z)	0.473	0.359	0.531	0.866

Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Pada hasil uji validitas diskriminan yang di tunjukan pada tabel 4.14 diatas menyatakan bahwa semua item indikator variabel mengukur secara pasti variabel laten yang diukurnya. Oleh karena itu, dalam pengujian validitas diskriminan semua item indikator dapat dikatakan valid.

4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrumen yang digunakan. Parameter yang digunakan dalam uji reliabilitas yaitu dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika *Cronbach's Alpha* (CA) > 0.7 dan *Composite Reliability* (CR) > 0.7

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
----------	-------------------------	------------------------------

Pelatihan (X_1)	0.976	0.978
Pengalaman kerja (X_2)	0.919	0.935
Kompetensi (Z)	0.978	0.980
Kinerja karyawan (Y)	0.987	0.988

Sumber: Output Data Smart PLS (2021)

Dari tabel 5 didapatkan data bahwa hasil uji reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel mendapatkan nilai lebih besar dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

4.3. Nilai R Square (R^2)

R square (R^2) merupakan angka yang berkisar antara 0 sampai 1 yang mengindikasikan besarnya kombinasi variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi nilai variabel dependen. Semakin mendekati angka satu, model yang dikeluarkan oleh regresi tersebut akan semakin baik. Nilai R square (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.

Tabel 6. Nilai R square (R^2) Variabel Dependen

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Kinerja karyawan (Y)	0.409	0.396
Kompetensi (Z)	0.279	0.268

Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Berdasarkan tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai R Square (R^2) untuk konstruk kinerja karyawan (Y) sebesar 0.409 atau 40.9% yang berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kategori moderate. Sedangkan konstruk kompetensi (Z) sebesar 0.279 atau 27.9% yang berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kategori lemah.

4.4. Uji Hipotesis Parsial (Uji t) Efek Langsung

Hasil pengujian parsial koefisiensi jalur (*Path Coefficient*) antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil *Path Coefficients* Specific Direct Effects

Matrix	Original Sample	T statistics	P Values
Pelatihan (X_1) → Kinerja karyawan (Y)	0.234	3.077	0.002
Pelatihan (X_1) → Kompetensi (Z)	0.404	5.331	0.000
Pengalaman kerja (X_2) → Kinerja karyawan (Y)	0.284	3.918	0.000
Pengalaman kerja (X_2) → Kompetensi (Z)	0.246	3.073	0.002
Kompetensi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.319	3.637	0.000

Sumber: Output Data SmartPLS (2021)

Dari tabel 7 didapatkan data sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.234, nilai uji T Statistics sebesar 3.077 dan p value sebesar 0.002. Yang berarti Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96

- (3.077 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.002 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel pelatihan terhadap variabel kompetensi didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.404, nilai uji T Statistics sebesar 5.331 dan p value sebesar 0.000. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (5.331 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.000 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kompetensi.
 3. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel pengalaman kerja terhadap variabel kinerja karyawan didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.284, nilai uji T Statistics sebesar 3.918 dan p value sebesar 0.000. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (3.918 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.000 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
 4. Berdasarkan hasil *bootstrapping bootstrapping* antara variabel pengalaman kerja terhadap variabel kompetensi didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.404, nilai uji T Statistics sebesar 3.073 dan p value sebesar 0.002. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (3.073 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.002 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kompetensi.
 5. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.319, nilai uji T Statistics kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 3.637 dan p value sebesar 0.000. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (3.637 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.000 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

4.5. Uji Hipotesis Parsial (Uji t) Efek Tidak Langsung

Hasil pengujian koefisiensi jalur (*Path Coefficient*) antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil *Path Coefficients* Specific Indirect Effects

Matrix	Original Sample	T statistics	P Values
Pelatihan (X_1) → Kompetensi (Z) → Kinerja karyawan (Y)	0.129	2.858	0.004
Pengalaman kerja (X_2) → Kompetensi (Z) → Kinerja karyawan (Y)	0.078	2.195	0.029

Sumber: Output SmartPLS (2021)

Dari tabel 8 didapatkan data sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kompetensi didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.129, nilai uji T Statistics sebesar 2.858 dan p value sebesar 0.004. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (2.858 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.004 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kompetensi.
2. Berdasarkan hasil *bootstrapping* antara variabel pengalaman kerja terhadap variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kompetensi didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.078, nilai uji T Statistics sebesar 2.195 dan p value sebesar 0.029. Yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T Statistics > 1.96 (2.195 > 1.96) dan p value < 0.05 (0.029 < 0.05), hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kompetensi.

4.6. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel independennya. Untuk menghitung nilai F_{hitung} yaitu menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/n - k - 1} \quad (1)$$

Pedoman untuk uji simultan, jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dan untuk nilai F_{tabel} dicari dengan $F_{(\alpha/2; n-2)} = F_{(0.05/2; 136-2)} = 1.978$.

Nilai F_{hitung} antara variabel pelatihan dan pengalaman kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah :

$$F_h = \frac{0.409/2}{(1 - 0.409)/136-2-1}$$

$$F_h = \frac{0.2045}{0.00444}$$

$$F_h = 46.021$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk nilai uji F, didapat nilai F_{hitung} sebesar 46.021. Nilai tersebut lebih besar dari F_{tabel} yaitu sebesar 1.978 ($46.021 > 1.978$), hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan nilai F_{hitung} antara variabel pelatihan dan pengalaman kerja terhadap variabel kompetensi adalah :

$$F_h = \frac{0.279/2}{(1 - 0.409)/136-2-1}$$

$$F_h = \frac{0.1395}{0.00542}$$

$$F_h = 25.733$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk nilai uji F, didapat nilai F_{hitung} sebesar 25.733. Nilai tersebut lebih besar dari F_{tabel} yaitu sebesar 1.978 ($25.733 > 1.978$), hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

- **Hipotesis 1 bahwa pelatihan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).**

Kekuatan dari sisi validitas dengan parameter nilai *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan hasil sebesar 0.725 dengan interpretasi satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari uji realibilitas didapatkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.976 dan *Composite Reliability* sebesar

0.978 dengan interpretasi konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

Kemudian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.234, nilai T-Statistik sebesar 3.077 dan nilai p-value sebesar 0.002, yang berarti nilai *original sample* positif, T-statistic > 1.96 ($3.077 > 1.96$) dan $p < 0.05$ ($0.002 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kesatu (H_1) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

- **Hipotesis 2 bahwa pelatihan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (Z).**

Kekuatan dari sisi validitas dengan parameter nilai *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan hasil sebesar 0.676 dengan interpretasi satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari uji realibilitas didapatkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.919 dan *Composite Reliability* sebesar 0.935 dengan interpretasi konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

Kemudian pengaruh pelatihan (X_1) terhadap kompetensi (Z) dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.404, nilai T-Statistik sebesar 5.331 dan nilai p-value sebesar 0.000, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($5.331 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi diterima.

- **Hipotesis 3 bahwa pengalaman kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).**

Kekuatan dari sisi validitas dengan parameter nilai *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan hasil sebesar 0.676 dengan interpretasi satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari uji realibilitas didapatkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.919 dan *Composite Reliability* sebesar 0.935 dengan interpretasi konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

Kemudian pengaruh pengalaman kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.284, nilai T-Statistik sebesar 3.918 dan nilai p-value sebesar 0.000, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($3.918 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

- **Hipotesis 4 bahwa pengalaman kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (Z).**

Kekuatan dari sisi validitas dengan parameter nilai *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan hasil sebesar 0.676 dengan interpretasi satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari uji realibilitas didapatkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.919 dan *Composite Reliability* sebesar 0.935 dengan interpretasi konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

Kemudian pengaruh pengalaman kerja (X_2) terhadap kompetensi (Z) dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.246, nilai T-Statistik sebesar 3.073 dan nilai p-value sebesar 0.002, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($3.073 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.002 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H_4) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi diterima.

- **Hipotesis 5 bahwa kompetensi (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).**

Kekuatan dari sisi validitas dengan parameter nilai *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan hasil sebesar 0.750 dengan interpretasi satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari uji realibilitas didapatkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.978 dan *Composite Reliability* sebesar 0.980 dengan interpretasi konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain kuesioner yang dilakukan sebagai alat penelitian handal dan konsisten.

Kemudian pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.319, nilai T-Statistik sebesar 3.637 dan nilai p-value sebesar 0.000, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($3.637 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

- **Hipotesis 6 bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kompetensi (Z).**

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kompetensi, hal tersebut dibuktikan dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.129, nilai T-Statistik sebesar 2.858 dan nilai p-value sebesar 0.004, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($2.858 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.004 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kompetensi. Oleh karena itu, hipotesis keenam (H_6) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kompetensi diterima.

- **Hipotesis 7 bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kompetensi (Z).**

Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kompetensi, hal tersebut dibuktikan dengan uji hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan yaitu α sebesar 0.05 didapatkan nilai *original sample* sebesar 0.078, nilai T-Statistik sebesar 2.195 dan nilai p-value sebesar 0.029, yang berarti nilai *original sample* positif, nilai T-statistic > 1.96 ($2.195 > 1.96$) dan nilai $p < 0.05$ ($0.029 < 0.05$) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kompetensi. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh (H_7) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kompetensi diterima.

- **Hipotesis 8 bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F antar pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan didapat nilai F_{hitung} sebesar 46.021. Nilai F_{hitung} tersebut lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} > F_{tabel}$) yaitu $46.021 > 1.978$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan (H_8) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai R square (R^2) sebesar 0.409 dan termasuk dalam kategori moderat. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 40,9% sedangkan sisanya sebesar 59.1% dikonstruksi oleh variable-variabel yang ada di luar model penelitian ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja karyawan.

- **Hipotesis 9 bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z).**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F antar pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kompetensi didapat nilai F_{hitung} sebesar 25.733. Nilai F_{hitung} tersebut lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} > F_{tabel}$) yaitu $25.733 > 1.978$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan (H_9) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi diterima.

Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan terhadap kompetensi dibuktikan dengan nilai R square (R^2) sebesar 0.279 dan termasuk dalam kategori lemah. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja memberikan pengaruh terhadap kompetensi sebesar 27.9%, sedangkan sisanya sebesar 72.1% dikonstruksi oleh variable-variabel yang ada di luar model penelitian ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kompetensi karyawan.

5. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang merupakan hasil dari pengujian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa :
 - a. Variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
 - b. Variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kompetensi (Z).
 - c. Pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
 - d. Pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kompetensi (Z).
 - e. Variabel kompetensi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
 - f. Variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh variabel kompetensi (Z).
 - g. Variabel pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh variabel kompetensi (Z).
 - h. Variabel pelatihan (X1) dan pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel pelatihan dan pengalaman kerja terhadap

kinerja karyawan sebesar 40,9% sedangkan sisanya sebesar 59.1% dikontribusi oleh variable-variabel yang ada di luar model penelitian ini.

2. Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) dan pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Pengaruh variabel pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kompetensi sebesar 27.9%, sedangkan sisanya sebesar 72.1% dikontribusi oleh variable-variabel yang ada di luar model penelitian ini.
3. Usulan Perbaikan berdasarkan Indikator dengan nilai skor tertinggi, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Rangkuman Usulan 5 Indikator Dominan Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Usulan Perbaikan
Pelatihan	Materi pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruktur diwajibkan untuk membuat materi pelatihan yang <i>up to date</i> dengan keadaan lapangan dan sesuai dengan kebutuhan lapangan.
	Metode pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan 2. Metode pelatihan memiliki sasaran yang jelas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode pelatihan harus disesuaikan dengan materi pelatihan, sarana dan prasarana yang tersedia, kemampuan peserta dan pelatih serta tujuan pelatihan yang diinginkan.
	Tujuan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perumusan tujuan pelatihan harus berprinsip SMART yaitu
	Tujuan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tujuan pelatihan dapat menjawab permasalahan 	<p><i>specific, measu-rable , attainable , relevant, dan time-bound</i></p>
Pengalaman Kerja	Lama waktu atau masa kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lama bekerja 2. Variasi pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilakukan program rotasi kerja antar divisi untuk operator <i>Crane</i>
	Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerapan teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dilakukan program pelatihan berbasis IT
Kompetensi	Motif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan Ekonomi 2. Dorongan Sosial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan penghargaan kepada karyawan dalam bentuk pujian, piagam atau materi
	Sifat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemandirian dan tanggung-jawab 2. Hormat dan santun 3. Kerjasama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga keharmonisan hubungan antara pimpinan dan bawahan dengan menjaga sikap santun, saling menghargai dan rasa hormat antara pimpinan dan bawahan. 2. Menjalin sikap kerjasama antara karyawan, agar tugas-tugas atau pekerjaan cepat selesai
	Citra Diri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nilai-nilai pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menanamkan citra diri yang baik kepada bawahan sehingga terben-tuk nilai-nilai pribadi yang baik dari bawahan
Kinerja Karyawan	Kualitas pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan hasil kerja 2. Ketelitian kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberian motivasi pengarahan pengawasan serta komunikasi yang baik dengan bawahan.
	Kuantitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pencapaian target 	

Disiplin kerja	▪ Ketaatan pada peraturan perusahaan	▪ Penegakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
Kepemimpinan	▪ Proaktif menyambut peluang	▪ Peningkatan kompetensi dan motivasi bawahan agar dapat meng-eksplorasi dan perilaku proaktif di tempat kerja yang didukung oleh pimpinan.
Kejujuran	▪ Tidak menerima segala sesuatu yang bukan haknya	▪ Memperkokoh makna dan implementasi budaya perusahaan CIRI, khususnya makna integritas dalam perilaku kerja.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia;Teori, Konsep Dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Edison, Emron, Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Gunawan, A. (2020). PENGARUH PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. YI SHEN INDUSTRIAL. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 3(1), 5–24.
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. bumi aksara.
- Kereh, E. M., Lengkong, V. P., & Rumokoy, F. (2018). Pengaruh Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Pendidikan, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3903–3913. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21915>
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi ((Alih Baha)*.
- Malhotra, N. K. (2010). *Riset Pemasaran (Marketing Research) Edisi 4 Jilid 1*. PT INdeks.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). *Effect of Training, Competence and Disciplin on Employee Performance*. 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Marpaung, M., Ridwan, M., Sriani, S., & Silalahi, P. R. (2021). Analisis Moderasi Religiusitas Pada Pengaruh Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemprov Sumut. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 669–678. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2152>
- Nasehudin, M, T. S., & Ghozali, N. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Tampubolon, I. G., Sari, S. K., Tarigan, A. D. B., & Manihuruk, D. D. (2019). PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH 1 MEDAN (LAYANAN JASA) 1)Indra. *JURNAL GLOBAL MANAJEMEN Volume*, 8, 24–34.