

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Deskripsi Perusahaan (PT.Rekin)

1.1.1. Sejarah Perusahaan

PT Rekayasa Industri (Rekind) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1981, tentang Penyertaan Modal Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan dalam Bidang Usaha Perencanaan Perekayasaan dan Konstruksi Industri, Lembaran Berita Negara Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 1987. Sejak didirikan pada 12 Agustus 1981, Rekind belum pernah mengalami perubahan nama. Perusahaan memiliki “**VISI MENJADI PERUSAHAAN KELAS DUNIA DI BIDANG INDUSTRI EPC YANG TERINTEGRASI** dan mempunyai **MISI MEMBANGUN INDUSTRI NASIONAL YANG LEBIH BAIK DI BIDANG KIMIA, MINERAL DAN ENERGI.**”

Rekind merupakan salah satu anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang penyedia jasa EPC (*Engineering, Procurement, Construction*). Rekind terus berupaya mewujudkan visinya menjadi perusahaan EPC terintegrasi kelas dunia yang mampu menguasai kemampuan dalam membangun pabrik-pabrik skala besar di Indonesia di bidang Minyak dan Gas Bumi (Migas), Kimia/Petrokimia, Mineral, Infrastruktur dan Pembangkit Listrik.

Berawal dari penguasaan pembangunan proyek-proyek yang berkaitan dengan *Refinery* dan *Petrochemical* (Proyek Blue Sky Balongan, Bioethanol, Pabrik Kaltim 4, Pabrik Pupuk Kujang 1B, Pabrik Pupuk NPK Malaysia,

kemudian Rekind mengembangkan kompetensi pada segmen Mineral, *Environment & Infrastructure* (Pabrik Semen Kupang, Pabrik Semen Tuban, Pabrik Ferronickel Smelting, Power Plant Semen Tonasa, PLTU Suralaya 1 x 600 MW, Pabrik Ammonium Nitrate Prill Plant). Kiprah Rekind dalam bidang Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi dimulai pada tahun 1993 dengan terlibat pada pembangunan proyek PLTP sebagai kontraktor pemasangan *main steam pipe* pada pembangunan PLTP Salak (2X55MW), kemudian terlibat dalam pekerjaan detail desain *engineering* untuk *Steam Above Ground System* (SAGS) di proyek pembangunan PLTP Lahendong Unit-1 (1X10MW) yang dilanjutkan dengan keterlibatan pada *recommissioning* SAGS PLTP Dieng (1X55MW), proyek pembangunan PLTP Wayang Windu 1 (2X110MW) sebagai kontraktor instalasi pipa SAGS dibawah main EPC *contractor*. Proyek Kamojang 4 (1X60MW) milik Pertamina merupakan proyek pertama Rekind bertindak sebagai kontraktor EPC utama untuk proyek PLTP. Melihat peluang pasar yang ada, Rekind mulai menjalin hubungan dengan pelanggan baru pada sektor Minyak dan Gas baik didalam lingkup BUMN maupun swasta. Rekind terus mengembangkan kemampuan dan pengalaman dalam bidang gas dengan menyelesaikan proyek CO2 Removal Subang, Proyek Gas Booster Station, Pipeline System for gas production Facility Jambi Merang, SSWJ Phase 2 Offshore Pipeline dan ORF Muara Karang.

Komitmen Rekind dalam mensukseskan program ketahanan energi antara lain melalui pembangunan fasilitas produksi dan infrastruktur minyak dan gas bumi namun tidak terbatas kepada pembangunan kilang minyak. Rekind juga

telah mampu mengelola jenis proyek transmisi gas hulu, pemrosesan gas tekanan tinggi, *refrigeration & compression system*, *gas booster station*, serta *flowlines & trunkline*. Melalui unit *marketing Refinery, Oil & Gas*, Rekind telah menyelesaikan Proyek Pengembangan Gas Matindok (PPGM) *Central Processing Plant (CPP) Donggi*. Pembangunan CPP Donggi akan meningkatkan kontribusi di sektor pembangkit listrik dan infrastruktur lainnya. Selain pembangunan PPGM CPP Donggi, Rekind juga telah menyelesaikan pembangunan proyek *Dayung Compression & Central Gas Plant*, EPC 5 Banyu Urip, Terminal Penerimaan dan Regasifikasi LNG Arun serta menara tambat dan pipanisasi offshore EPC 3 Cepu. Sinergi Rekind dengan perusahaan multinasional untuk melakukan alih teknologi dengan standar kualitas internasional dan mampu berinteraksi dengan *global resources*. Di industri *offshore* tanah air, Rekind telah membangun beberapa proyek diantaranya adalah LNG *Floating Storage Regasification Unit (FSRU) Lampung*, *Subsea Pipeline Onshore Receiving Facility (ORF) Muara Karang*, Pipanisasi bawah laut Oyong, Pipanisasi bawah laut yang menghubungkan Labuan Maringgai (Sumatera Selatan) menuju Muara Tawar (Jawa Barat), *Tower Yoke Mooring System (TYMS) Lampung*, dan lainnya. Dalam sektor *Refinery, Oil & Gas* saat ini Rekind tengah menyelesaikan proyek EPC Sumpal, Pipa SPBG Bekasi & Jakarta, serta pembangunan proyek *Engineering, Procurement, Construction, Installation and Commissioning (EPCIC) Subsea Pipeline (SPL) and Single Point Mooring (SPM)* dan *Flushing System Facilities* di Balongan.

1.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha

Sesuai dengan ketentuan Pasal 3 ayat 2 Anggaran Dasar Rekind, kegiatan usaha yang dilakukan oleh Rekind meliputi:

1. Kegiatan perusahaan meliputi rancang bangun dan perekayasaan. Memberikan dan melakukan jasa kegiatan rancang bangun dan perekayasaan pada tahap inisiasi proyek, implementasi proyek dan operasi proyek, antara lain dari perekayasaan dasar sampai dengan perekayasaan rinci, pengadaan barang, fabrikasi struktur baja, pipa dan peralatan industri, pembuatan komponen peralatan industri, produksi barang-barang industri konstruksi, termasuk kontraktor konstruksi, pengoperasian, perbaikan dan perawatan serta pendayagunaan peralatan, di bidang industri dan infrastruktur dalam arti seluas-luasnya baik di dalam maupun di luar negeri.
2. Menyediakan jasa-jasa konsultasi (kecuali jasa konsultasi dalam bidang hukum) dan melaksanakan manajemen dalam pengelolaan proyek, pengelolaan perusahaan, antara lain konsultasi penyusunan studi kelayakan, jasa konsultasi studi penelitian dan pengembangan, jasa penyediaan lisensi proses dan teknologi, jasa pendanaan proyek dan keuangan, manajemen konstruksi, manajemen proyek, jasa konsultasi manajemen fungsional, jasa konsultasi manajemen korporat, penyediaan jasa pengelolaan perusahaan, penyediaan jasa pelatihan, manajemen sarana dan prasarana serta jasa-jasa penunjang lainnya dalam arti kata seluas-luasnya.

3. Melakukan kegiatan perdagangan dan industri antara lain jual beli, ekspor impor serta distribusi barang-barang termasuk bahan penolong/pembantu, barang jadi, suku cadang, peralatan industri, produk akhir, produk sampingan, komoditi serta produk-produk lain baik yang dihasilkan sendiri maupun yang dibuat oleh pihak lain.

1.1.3. Sumber Daya Organisasi

Bagi perusahaan jasa seperti Rekind, orang tidak hanya dipandang sebagai aset, tapi modal yang bernilai tinggi. Rekind berkomitmen untuk membuat dan memutakhirkan kebijakan serta menata sistem pengelolaan modal insani untuk memenuhi kebutuhan dan pengembangan kompetensi seluruh karyawan. Rekind tetap optimis di dunia bisnis yang semakin kompetitif ini karena hal ini dimungkinkan dengan modal insani yang berintegritas tinggi dan profesional. Bagi Rekind organisasi yang berbasis kinerja proyek, sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling utama. Kecukupan kuantitas, kompetensi, *skill* dan aspek lainnya dapat menentukan besarnya dukungan SDM kepada perusahaan.

Oleh karena itu Rekind telah menentukan kuantitas SDM berdasarkan kategori yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan Rekind dan kualitas saat ini. Per 31 Desember 2018, jumlah karyawan yang bekerja untuk Rekind adalah sebanyak 996 karyawan mengalami peningkatan 3% dibandingkan dengan tahun 2017. Hal ini untuk mendukung program optimalisasi karyawan dan untuk meningkatkan produktivitas per karyawan yang akan berdampak pada organisasi

yang lebih efisien. Dalam mengelola karyawan, Rekind bekerjasama dengan perusahaan Alih Daya. Sebanyak 106 karyawan Alih Daya ditugaskan di Rekind.

1.1.4. Tantangan Bisnis

Menjawab tantangan pada industri ketahanan pangan, Rekind mampu membangun rangkaian pabrik pupuk di lingkup Indonesia (9 pabrik pupuk) dan regional Asean (2 buah), pabrik gula terpadu serta bioenergi (pabrik bioethanol, methanol dan biodiesel). Salah satu proyek Rekind di lingkup regional yang baru saja diselesaikan adalah Sabah Ammonia Urea (SAMUR) *Plant* di Malaysia yang meraih penghargaan 40 juta jam tanpa kecelakaan kerja. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menjadi prioritas Rekind dalam setiap pengerjaan proyeknya, untuk memastikan standar K3 bagi seluruh karyawan, Rekind bekerja sama dengan Kementerian Ketenagakerjaan RI mendirikan program *Health Safety Environment (HSE) Training School*. Seluruh subkontraktor yang bekerja sama dengan Rekind harus melalui *Contractor Safety Management System (CSMS)* untuk memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memenuhi standar keselamatan yang ditetapkan oleh Rekind.

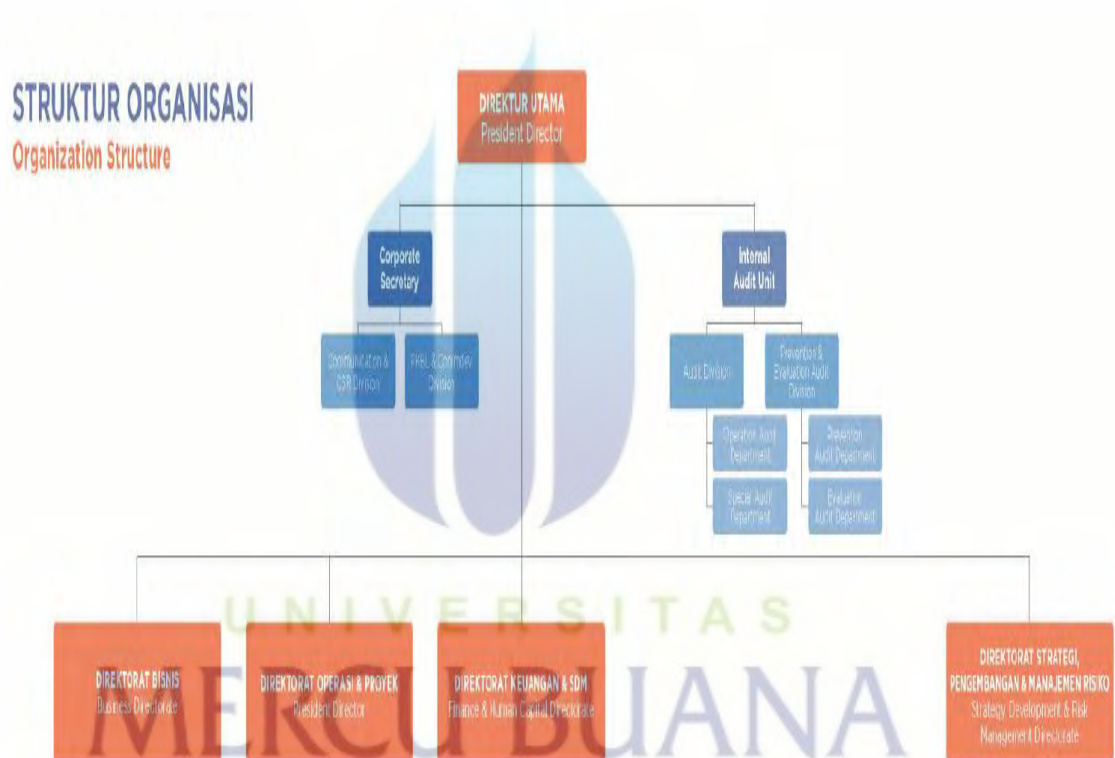
Sejak pertama kali Rekind berkecimpung dalam bidang panas bumi, Rekind telah berhasil membangun lima belas Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) di Indonesia dengan total kapasitas sebesar 812 MW. Kelima belas PLTP tersebut diantaranya adalah PLTP Gunung Salak, PLTP Dieng unit 1, PLTP Wayang Windu Unit 1 & 2, PLTP Ulubelu Unit 1, 2, 3 dan 4, PLTP Kamojang unit 4 dan 5, PLTP Lahendong unit 2, 3, 4, 5 dan 6. Kini Rekind tengah

mengerjakan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Muara Laboh dan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Rantau Dedap.

1.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis Organisasi

Struktur Organisasi

Gambar 4.1



Sumber : Corporate Secretary 2019

Proyek yang tengah dikerjakan oleh Rekind antara lain Proyek Gas Lapangan Unitisasi Jambaran Tiung Biru (JTB), Terminal Elpiji Pulau Layang, Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Rantau Dedap, Pipanisasi Darat dan Laut untuk Depot Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Soekarno Hatta, Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Muara Laboh, Infrastruktur

Menara Tambat Pipa Darat & Laut serta Tanki untuk Kilang Balongan. Saat ini, Rekind telah didukung oleh putra-putri terbaik bangsa. Rekind mampu menorehkan tinta emas melakukan pengerjaan proyek dalam lingkup nasional maupun regional. Beberapa proyek yang berhasil dirampungkan pada tahun 2017 diantaranya adalah Sumpal Gas *Compression*, Pabrik Pupuk Pusri II-B dan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Ulubelu Unit 3 & 4.

Disamping beberapa proyek EPC yang tengah dikerjakan oleh Rekind, saat ini Rekind telah memiliki *Independent Power Producer* (IPP) Pembangkit Listrik Tenaga Uap 2 x 25 MW di Mamuju, Sulawesi Barat dan Investasi Pipanisasi Gas Cirebon-Semarang. Hal ini dilakukan sebagai upaya Rekind ikut serta berperan aktif dalam ketahanan energi nasional dan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang lebih sustain.

1.2 Evaluasi Model Hipotesis Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yaitu peningkatan kinerja, pengembangan, pelatihan, dan kompetensi. Evaluasi model hipotesis penelitian ini meliputi evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu variabel, sedangkan *inner model* merupakan tahapan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel.

Dari 280 kuesioner yang disebarkan kepada responden dalam penelitian ini, kuesioner yang kembali adalah 140 kuesioner. Sementara itu, 5 (lima) kuesioner

tidak diisi secara lengkap. Sehingga kuesioner yang dapat diolah sejumlah 135 kuesioner.

1.2.1 Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi validitas variabel meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan yang dilihat dari hasil *loading* dan *p value* dalam WarpPLS. Evaluasi reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* dalam WarpPLS.

1.2.1.1 Validitas Konvergen

Hasil pengolahan dengan warpPLS menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki faktor *loading* lebih dari 0,50 dan signifikan dengan nilai *p* kurang dari 0,05 sehingga variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil faktor *loading* dan *p value* selengkapnya ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Loading dan P Value

Indikator	Faktor <i>Loading</i>	Nilai <i>p</i>
KP1	0.674	<0.001
KP2	0.675	<0.001
KP3	0.826	<0.001
KP4	0.814	<0.001
KP5	0.666	<0.001
KP6	0.638	<0.001
PL1	0.739	<0.001
PL2	0.720	<0.001
PL3	0.758	<0.001
PL4	0.740	<0.001
PL5	0.736	<0.001
PL6	0.535	<0.001
PL7	0.513	<0.001
PG1	0.599	<0.001

PG2	0.864	<0.001
PG3	0.794	0.002
KN1	0.726	<0.001
KN2	0.838	<0.001
KN3	0.567	<0.001
KN4	0.679	<0.001
KN5	0.745	<0.001
KN6	0.774	<0.001

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; KP1-6: Indikator Variabel KP; PL: Variabel Pelatihan; PL1-7: Indikator Variabel PL; PG: Variabel Pengembangan Karyawan; PG1-3: Indikator Variabel PG; KN: Variabel Peningkatan Kinerja; KN1-6: Indikator Variabel KN.

1.2.1.2 Validitas Diskriminan

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi antar variabel lain pada kolom yang sama. Oleh karena itu, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Tabel 4.2
Akar Kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE)

	KP	PL	PG	KN
KP	(0.719)	0.482	-0.223	0.678
PL	0.482	(0.684)	-0.337	0.521
PG	-0.223	-0.337	(0.760)	-0.176
KN	0.678	0.521	-0.176	(0.726)

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan Karyawan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja

1.2.1.3 Reliabilitas

Hasil pengolahan WarpPLS menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,70 dan nilai *cronbach's alpha* lebih tinggi dari 0,60

Tabel 4.3
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
KP	0.864	0.810	Reliabel
PL	0.858	0.805	Reliabel
PG	0.801	0.624	Reliabel
KN	0.869	0.817	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan Karyawan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Menurut Abdilah dan hartono (2015 :74) untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai Cronbach Alpha harus $> 0,6$ dan nilai Composite Reliability harus $> 0,7$.

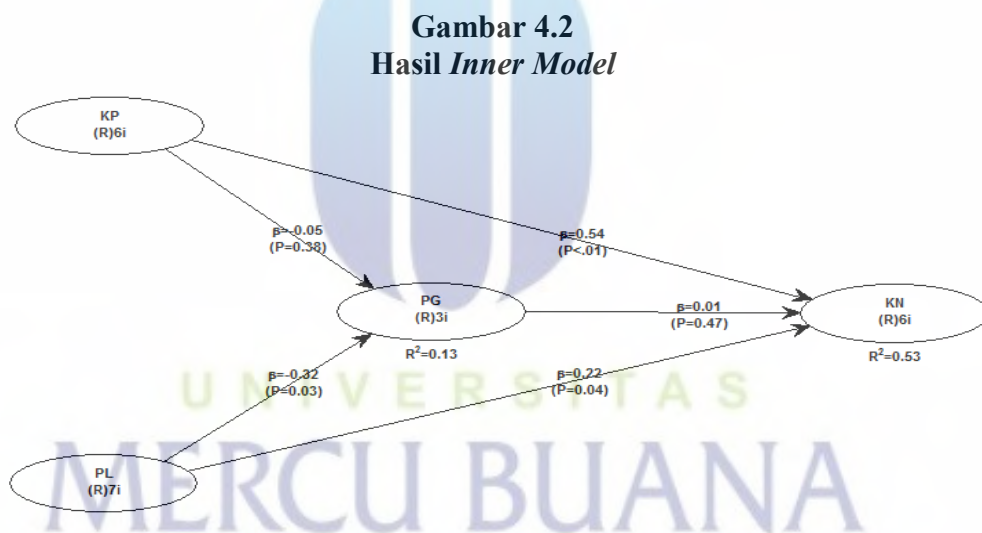
Tabel 4.1 sampai Tabel 4.3 menunjukkan bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas telah memenuhi kriteria sehingga kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini telah valid dan reliabel.

1.2.2 Evaluasi *Inner Model*

Pengujian model struktural atau *inner model* dilakukan setelah pengujian *outer model*. Parameter dalam pengujian *inner model* adalah koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur (*path coefficient*). Koefisien determinasi menggambarkan

tingkat variansi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen).

Koefisien determinasi variabel peningkatan kinerja sebesar 0,525 menunjukkan bahwa variabel peningkatan kinerja dapat dijelaskan sebesar 52,5% oleh variabel pengembangan karyawan, pelatihan, dan kompetensi. Koefisien determinasi variabel pengembangan sebesar 0,133 menunjukkan bahwa variabel pengembangan dapat dijelaskan sebesar 13,3% oleh variabel pelatihan dan kompetensi. Gambar 4.2 berikut menunjukkan oefisien determinasi, koefisien jalur, dan signifikansi.



Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Koefisien jalur (*path coefficient*) adalah koefisien yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Hipotesis diterima jika signifikansi (*p value*) bernilai kurang dari 0,05. Tabel 4.4 di bawah ini menyajikan nilai koefisien jalur, signifikansi, dan keputusan hipotesis.

Tabel 4.4
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Konstruk	Koefisien Jalur	Signifikansi	Hasil
H ₁	KP → KN	0,544	<0,001	Diterima
H ₂	PL → KN	0,220	0,044	Diterima
H ₃	KP → PG	-0,005	0,385	Ditolak
H ₄	PL → PG	-0,324	0,030	Diterima
H ₅	PG → KN	0,001	0,470	Ditolak
H ₆	KP → PG → KN	0,544	<0,001	Ditolak (uji mediasi)
H ₇	PL → PG → KN	-0,217	0,061	Ditolak (uji mediasi)

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Berdasarkan Gambar 4.1 dan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa

1. Hipotesis 1 diterima

Kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari kompetensi ke peningkatan kinerja sebesar 0,554 dan signifikan pada 0,001. Artinya kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu atas kompetensi dari Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin(2010). *Business And Economic Horizon Journal, Vol.2 (2). Impact of workers' Competence on their performance in the Malaysian private service sector* yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Selain itu, SDM dan Karakteristik juga menentukan Kinerja di sektor jasa.

2. Hipotesis 2 diterima

Pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa koefisien jalur pelatihan ke peningkatan kinerja sebesar 0,220 dan signifikan pada 0,044. Artinya pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini juga selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Ahmad Badawi Saluy et Al (2019) dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel di MAKOSEK HANUDNAS I". *Journal of Management & Bussines Review Vol. 16, No. 1, 2019 : 87-109* menyatakan bahwa Variabel Pelatihan dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja personel.

3. Hipotesis 3 ditolak

Pengembangan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa koefisien jalur pengembangan karyawan ke peningkatan kinerja sebesar -0,049 dan tidak signifikan ($p=0,385$). Hal ini berarti pengembangan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

4. Hipotesis 4 diterima

Kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa koefisien jalur kompetensi ke pengembangan karyawan sebesar -0,324 dan signifikan pada 0,030. Artinya kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karyawan.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu Wen-Hwa Ko (2012). *International Journal of Hospitality Management Volume 31, Issue 3,*

September 2012, Pages 1004-1011. *The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence* yang menyatakan bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan kompetensi profesional, kepuasan kerja dan pengembangan karir

5. Hipotesis 5 ditolak

Pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa koefisien jalur pelatihan ke pengembangan karyawan sebesar 0,008 dan tidak signifikan ($p=0,468$). Hal ini berarti pelatihan tidak berpengaruh terhadap pengembangan karyawan.

1.3 Evaluasi Efek Mediasi /Intervening

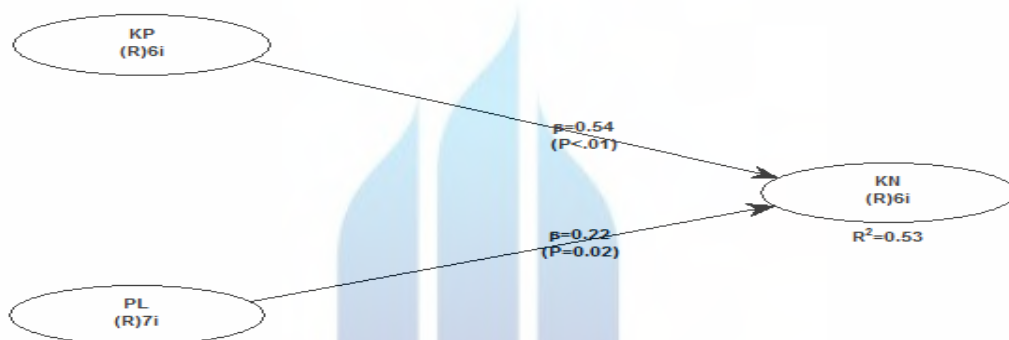
Pengujian efek mediasi diperlukan dalam penelitian ini untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Uji efek mediasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh langsung dipengaruhi oleh variabel lain sebagai pemediasi. Variabel yang dilakukan uji efek mediasi adalah kompetensi dan pelatihan. Prosedur pengujian efek mediasi menurut Solihin dan Ratmono (2013:83) dilakukan melalui tiga tahap, yaitu :

1. Menguji signifikansi pengaruh langsung tanpa memasukkan variabel pemediasi dalam model SEM-PLS. Pengaruh langsung harus signifikan saat variabel pemediasi belum dimasukkan ke dalam model.
2. Memasukkan variabel pemediasi dalam model SEM-PLS dan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung harus signifikan.

3. Menguji signifikansi pengaruh langsung setelah pemediasi dimasukkan dan pengaruh tidak langsung kemudian menentukan jenis mediasi.

Tahap pertama pengaruh langsung independen terhadap dependen sebelum memasukkan pemediasi ditunjukkan pada Gambar 4.3 berikut

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung



Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,54 dan signifikan pada 0,01, pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,22 dan signifikan pada 0,02. Kedua variabel ini kemudian diuji pada tahap selanjutnya, yaitu memasukkan variabel pemediasi dalam model dan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung.

Mediasi terjadi jika koefisien pengaruh langsung mengalami penurunan setelah variabel mediasi dimasukkan dan pengaruh tidak langsung signifikan. Untuk mengetahui apakah mediasi termasuk mediasi sempurna atau mediasi parsial, dapat dilihat dari signifikansi koefisien pengaruh langsung. Mediasi

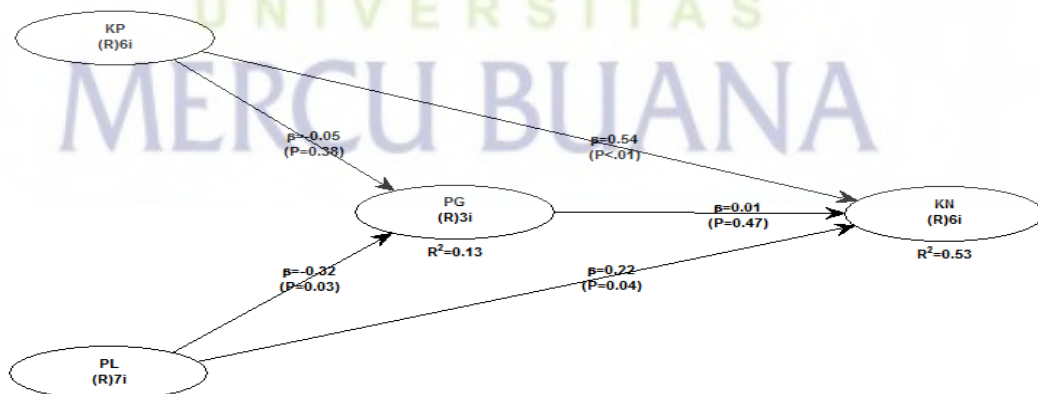
sempurna terjadi jika variabel independen tidak memengaruhi dependen ketika mediator dikontrol. Mediasi parsial terjadi jika pengaruh langsung tetap signifikan dan pengaruh tidak langsung juga signifikan.

Sholihin dan Ratmono (2013:56) menjelaskan bahwa terdapat tiga kondisi pengambilan mediasi, yaitu:

1. Jika koefisien jalur pengaruh langsung tetap tidak berubah dan tetap signifikan, mediasi tidak didukung.
2. Jika koefisien jalur pengaruh langsung nilainya turun dan tetap signifikan, bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika koefisien jalur pengaruh langsung nilainya turun dan menjadi tidak signifikan, bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

Hasil dari tahap uji efek mediasi kedua dengan memasukkan variabel pemediasi ditunjukkan pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4
Hasil Pengujian Pengaruh tidak Langsung



Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Gambar 4.4 menyajikan koefisien determinasi, koefisien jalur, dan signifikansi pengaruh tidak langsung. Tabel 4.5 menunjukkan perbandingan nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan koefisien jalur pengaruh tidak langsung serta nilai p yang merupakan hasil uji efek mediasi.

Tabel 4.5
Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Koefisien Jalur dan Nilai P Pengaruh Langsung

Variabel	Koefisien Jalur ke KN	Nilai P ke KN
KP	0,543	<0,001
PL	0,223	0,022
R ²	0,525	

Koefisien Jalur dan P Value Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Jalur ke		Nilai P ke	
	PG	KN	PG	KN
KP	-0,049	0,544	0,385	<0,001
PL	-0,324	0,220	0,030	0,044
EWOM				
R ²	0,133	0,525		

Sumber: Data Primer (diolah)

Keterangan:

KP: Variabel Kompetensi; PL: Variabel Pelatihan; PG: Variabel Pengembangan; KN: Variabel Peningkatan Kinerja.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Namun, pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Solihin dan Ratmono (2013) menjelaskan bahwa mediasi diterima jika masing-masing pengaruh tidak langsung signifikan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu pengaruh tidak langsung, yaitu

pengaruh pengembangan karyawan terhadap peningkatan kinerja tidak signifikan. Variabel pengembangan karyawan gagal memediasi pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Berikut penjelasan masing-masing mediasi:

1. Pengaruh langsung kompetensi terhadap peningkatan kinerja bersifat signifikan, yang berarti kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Namun, ketika variabel mediasi dimasukkan, kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karyawan dan pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karyawan bukan variabel pemediasi.
2. Pengaruh langsung pelatihan terhadap peningkatan kinerja bersifat signifikan, yang berarti pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Namun, ketika variabel mediasi dimasukkan, pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan, dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Walaupun pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan, pengembangan tidak dapat berperan sebagai pemediasi karena pengaruh tidak langsung yang lain tidak terbukti (pengembangan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja). Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karyawan bukan variabel pemediasi. Sehingga jelas bahwa variabel pengembangan karyawan bukan variabel pemediasi. Oleh karena itu, hipotesis keenam dan ketujuh ditolak.

4.3.1. Total Efek Mediasi

Total efek mediasi dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut :

WarpPLS 6.0 - Indirect and total effects (table view)

Close Help

----- Indirect and total effects (table view) -----

* Indirect and total effects *

Indirect effects for paths with 2 segments

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.000	0.003		

Number of paths with 2 segments

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	1	1		

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.497	0.483		

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Number of paths for indirect effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	1	1		

P values for sums of indirect effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.497	0.483		

Standard errors for sums of indirect effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.061	0.061		

Effect sizes for sums of indirect effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.000	0.002		

Total effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.049	0.324		

Number of paths for total effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG	1	1		
KN	2	2	1	

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.061	0.061		

Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.000	0.002		

Sums of indirect effects				
	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG				
KN	0.000	0.003		

P values for total effects

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG	0.262	<0.001		
KN	<0.001	0.004	0.463	

Standard errors for total effects

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG	0.085	0.080		
KN	0.076	0.082	0.086	

Effect sizes for total effects

	KP	PL	PG	KN
KP				
PL				
PG	0.015	0.118		
KN	0.366	0.140	0.002	

1.4 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja pada PT REKIND dengan menggunakan variabel kompetensi, pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kinerja. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa **pertama** kompetensi dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. **Kedua**, pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan.

Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa **pertama**, kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. **Kedua**, pengembangan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. **Ketiga**, pengembangan memediasi pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja.

1.4.1 Kompetensi Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja (+)

Kompetensi merupakan kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kompetensi dalam konteks peningkatan kinerja adalah bagaimana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat meningkatkan keberhasilan karyawan mencapai kualitas dan kuantitas tertentu dalam melaksanakan tugasnya.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima yang berarti kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Zaim *et al.* (2013) yang meneliti pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan industri jasa di Turki. Zain *et al.*(2013) mengungkapkan bahwa kompetensi inti memiliki pengaruh terhadap kinerja individu paling signifikan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian serupa oleh Ismail *et al.*(2010), Imatama (2012), Sumbogo *et al.* (2017)

1.4.2 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja (+)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya.

Pelatihan dalam konteks peningkatan kinerja adalah seberapa penting pembentukan dan pembekalan keahlian bagi karyawan dapat meningkatkan keberhasilan karyawan mencapai kualitas dan kuantitas tertentu dalam melaksanakan tugasnya.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima yang berarti pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, artinya semakin baik pelatihan yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Abogsesa *et al.* (2017) yang meneliti dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada sebuah bank di Libya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan sangat relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian Asfaw *et al.* (2015), Eneh (2015), Mekel *et al.* (2014), dan Sahangamu *et al.* (2014)

1.4.3 Kompetensi Tidak Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karyawan

Kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya perlu dikembangkan guna meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan bagi manajemen tingkat atas dan tingkat menengah. Pengembangan berkaitan dengan peningkatan kemampuan

intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Hipotesis ketiga penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ditolak yang berarti kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa peningkatan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak melihat kompetensi yang telah dimiliki oleh karyawan tersebut. Hal ini kemungkinan dikarenakan karyawan yang mengikuti program pengembangan karyawan telah memiliki kemampuan yang telah melekat dalam aktivitas harian karyawan tersebut di dalam pekerjaannya.

1.4.4 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karyawan (-)

Pembekalan bagi karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, dan pengetahuan berkaitan dengan proses pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pengembangan SDM ini penting dilaksanakan guna perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Hipotesis keempat penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima yang berarti pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan karyawan akan lebih memahami dan meningkatkan kemampuannya ketika karyawan tersebut sudah pernah mengikuti program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

1.4.5 Pengembangan Karyawan Tidak Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja

Pengembangan karyawan merupakan proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Peningkatan kemampuan karyawan ini mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kelima ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak melihat apakah karyawan tersebut pernah mengikuti pengembangan karyawan atau tidak. Hal ini kemungkinan dikarenakan pencapaian tujuan perusahaan berfokus pada hasil dari aktivitas perusahaan dan proses perusahaan untuk meningkatkan dan mencapai tujuan tersebut sehingga tidak selalu karyawan yang pernah mengikuti pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4.6 Pengembangan Karyawan Tidak Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja

Pengembangan karyawan berfokus pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation* bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Peningkatan kemampuan berkaitan dengan kompetensi yang

dimiliki oleh karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui pengembangan karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keenam ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa tanpa adanya pengembangan karyawan, kompetensi tetap akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan PT. REKIND, tanpa adanya pengembangan karyawan akan tetap tinggi kinerja karyawan tersebut.

Hal ini kemungkinan dikarenakan pencapaian tujuan perusahaan berfokus pada hasil dari aktivitas perusahaan dan proses perusahaan untuk meningkatkan dan mencapai tujuan tersebut yang dilakukan oleh karyawan dengan kompetensi yang baik. Namun, hal ini tidak melihat apakah karyawan tersebut pernah mengikuti program pengembangan di perusahaan atau tidak.

1.4.7 Pengembangan Karyawan Tidak Memediasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja

Pengembangan karyawan berfokus pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memerlukan *human relation* bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Peningkatan kemampuan berkaitan dengan pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan yang nantinya juga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui pengembangan karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa tanpa adanya pengembangan karyawan, pelatihan tetap akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi keahlian yang dimiliki karyawan PT. REKIND, tanpa adanya pengembangan karyawan akan tetap tinggi kinerja karyawan tersebut.

Hal ini kemungkinan dikarenakan pencapaian tujuan perusahaan berfokus pada hasil dari aktivitas perusahaan dan proses perusahaan untuk meningkatkan dan mencapai tujuan tersebut yang dilakukan oleh karyawan dengan jam pelatihan tinggi atau minimal pernah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Namun, hal ini tidak melihat apakah karyawan tersebut pernah mengikuti program pengembangan di perusahaan atau tidak.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Rekayasa Industri, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan pada hipotesis pertama diterima yang berarti kompetensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan dimensi karakter motif, sifat, konsep diri merupakan hal yang kuat dari karyawan dalam kemauan untuk mencapai target kerja, ketekunan dalam menyelesaikan persoalan dan Keyakinan pada kemampuan
2. Hasil pengujian menunjukkan pada hipotesis kedua diterima yang berarti pelatihan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, artinya semakin baik pelatihan yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut. Dimensi yang paling kuat dalam hal ini adalah kepesertaan dalam mengikuti pelatihan yang berkeinginan menambah kemampuan dan semangat mengikuti pelatihan.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima yang berarti pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan karyawan akan lebih memahami dan meningkatkan kemampuannya ketika karyawan tersebut sudah pernah mengikuti program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Dimensi yang paling kuat dalam hal ini adalah mengikuti pendidikan pada lembaga pendidikan yang berpengalaman dan berkualitas.

4. Hasil pengujian menunjukkan pada hipotesis kelima ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak melihat apakah karyawan tersebut pernah mengikuti pengembangan karyawan atau tidak. Hal ini kemungkinan dikarenakan pencapaian tujuan perusahaan berfokus pada hasil dari aktivitas perusahaan dan proses perusahaan untuk meningkatkan dan mencapai tujuan tersebut sehingga tidak selalu karyawan yang pernah mengikuti pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kelima ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak melihat apakah karyawan tersebut pernah mengikuti pengembangan karyawan atau tidak.
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keenam ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa tanpa

adanya pengembangan karyawan, kompetensi tetap akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan PT. REKIND, tanpa adanya pengembangan karyawan akan tetap tinggi kinerja karyawan tersebut.

7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh ditolak yang berarti pengembangan karyawan tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa tanpa adanya pengembangan karyawan, pelatihan tetap akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi keahlian yang dimiliki karyawan PT. REKIND, tanpa adanya pengembangan karyawan akan tetap tinggi kinerja karyawan tersebut.

1.2. Saran

Kompetensi merupakan kemampuan, wawasan, dan sikap karyawan yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan tanggung jawab pekerjaan. Pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu. Dalam upaya peningkatan kompetensi dan pelatihan serta pengembangan karyawan, maka sebaiknya perusahaan dapat melakukan :

1. *In House Training* secara berkala yang diatur berdasarkan kebutuhan perusahaan. *Trainer* dalam pelaksanaan *In House Training* ini dapat dilakukan karyawan yang sudah bersertifikasi dan berkeahlian atau sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan bidang

keilmuan yang dibutuhkan, namun tidak membatasi mendatangkan *Trainer* dari eksternal perusahaan sesuai kebutuhan dan hal ini akan menghemat keuangan perusahaan serta waktu dikarenakan perusahaan tidak perlu lagi mengeluarkan *add cost* selama melakukan pelatihan dikantor. karyawan, sewaktu-waktu dapat dihadirkan jika dibutuhkan perusahaan dikarenakan terdapat keperluan yang sangat mendesak. Selain menghemat biaya dan waktu, pelaksanaan *In House Training*, dapat membantu karyawan *Outsourcing* (karyawan kontrak) untuk dapat mengikuti pelatihan dan peningkatan kompetensi dalam rangka meningkatkan pencapaian target perusahaan yang sudah terlatih dan teruji.

2. Evaluasi dan pengkajian kembali aturan kebijakkan perusahaan yang dapat menghambat peningkatan kompetensi dan keahlian serta pengembangan karyawan dengan tidak mengubah batasan-batasan yang telah ditentukan namun selaras dengan tujuan perusahaan yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan karyawan. Berdasarkan esensi pengertian antara pelatihan dan pengembangan memang memiliki kemiripan tetapi merupakan dua hal yang berbeda. Peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan memperdalam penelitian yang berkaitan dengan pengembangan karyawan sebagai pemediasi.