

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

HERDHIKA AGUNG PRASETYO
20402400404

PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

LEMBAR PERSETUJUAN

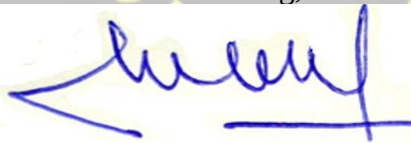
**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA**

Disusun oleh :
HERDHIKA AGUNG PRASETYO
20402400404

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Thesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NUPTK. 8540743644130082

LEMBAR PENGUJIAN TESIS

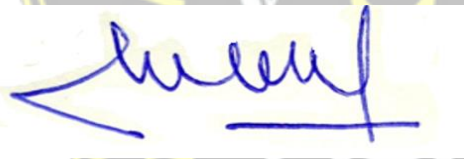
**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA**

Disusun oleh:
HERDHIKA AGUNG PRASETYO
20402400404

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, SE. M.Si
NUPTK. 8540743644130082

Penguji I



Prof. Dr. Mutamimah, S.E. M.Si
NIK. 210491026

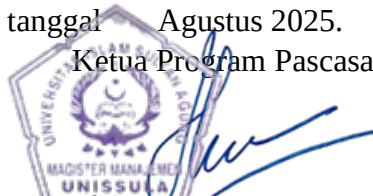
Penguji II



Dr. Ardian Adhiatma, S.E, M.M
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

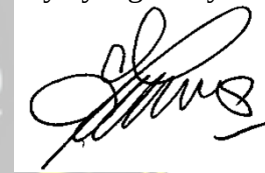
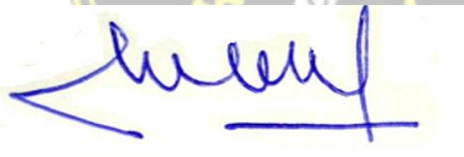
Nama : Herdhika Agung Prasetyo
NIM : 20402400404
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NUPTK. 8540743644130082

Herdhika Agung Prasetyo
NIM 20402400404

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Herdhika Agung Prasetyo
NIM : 20402400404
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025

Yang menyatakan



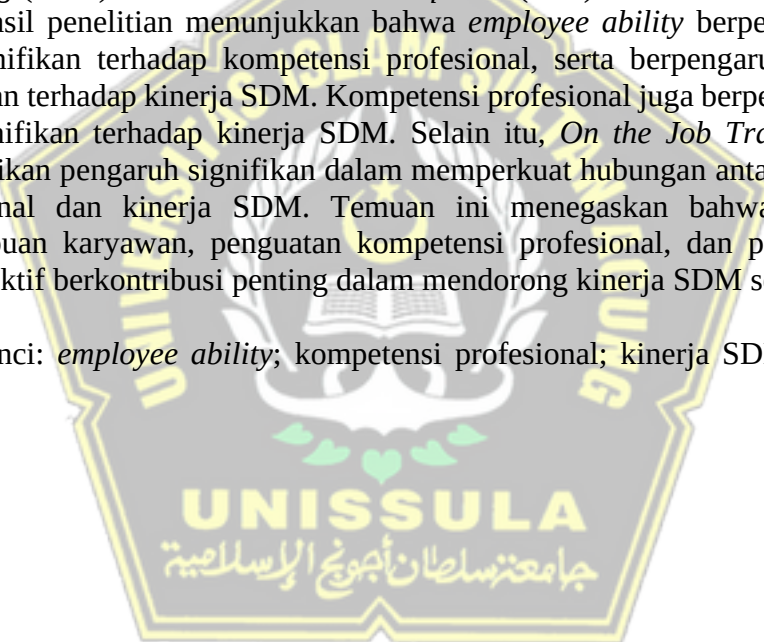
Herdhika Agung Prasetyo
NIM 20402400404

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee ability* terhadap kompetensi profesional, serta pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM yang dimoderasi oleh *On the Job Training* (OJT). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan populasi seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 203 pegawai. Sampel penelitian berjumlah 112 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala interval 1–5, dan analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompetensi profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, *On the Job Training* terbukti memberikan pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara kompetensi profesional dan kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kemampuan karyawan, penguatan kompetensi profesional, dan penerapan OJT yang efektif berkontribusi penting dalam mendorong kinerja SDM secara optimal.

Kata kunci: *employee ability*; kompetensi profesional; kinerja SDM; *on the job training*

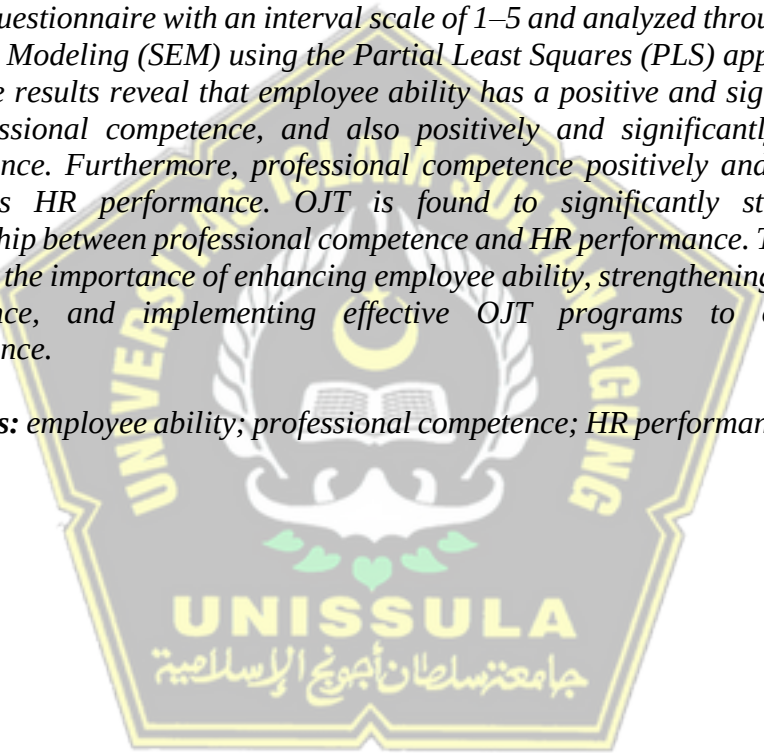


ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the effect of employee ability on professional competence, as well as the effect of professional competence on human resource (HR) performance. In addition, this research examines the moderating role of On the Job Training (OJT) in strengthening the relationship between professional competence and HR performance. This research adopts an explanatory design, with the population consisting of all 203 employees of the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean Tanjung Emas. A total of 112 respondents were selected using a non-probability sampling approach with the convenience sampling method. Data were collected using a questionnaire with an interval scale of 1–5 and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Squares (PLS) approach.

The results reveal that employee ability has a positive and significant effect on professional competence, and also positively and significantly affects HR performance. Furthermore, professional competence positively and significantly influences HR performance. OJT is found to significantly strengthen the relationship between professional competence and HR performance. These findings highlight the importance of enhancing employee ability, strengthening professional competence, and implementing effective OJT programs to optimize HR performance.

Keywords: *employee ability; professional competence; HR performance; on the job training*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.

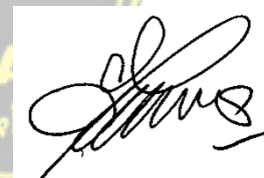
6. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Rekan-rekan Kelas 79G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Herdhika Agung Prasetyo
NIM 20402400404

Daftar Isi

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	i
KATA PENGANTAR	ii
Daftar Isi.....	i
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2 Employee Ability	8
2.3 Kompetensi Profesional	10
2.4 On The Job Training	12
2.5 Model Empirik Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	16
3.1 Jenis Penelitian.....	16
3.2 Sumber Data.....	16
3.3 Metode Pengumpulan Data	17
3.4. Populasi dan Sample	18
3.5. Variabel dan Indikator.....	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	27
4.1. Deskripsi Responden.....	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	29

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	32
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
BAB V PENUTUP.....		54
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	54
5.2.	Implikasi Teoritis	55
5.3.	Implikasi Praktis	56
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	57
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	58
Daftar Pustaka		60
Lampiran 1 Kuestionaire Penelitian.....		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden		73
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		74
Lampiran 4. Full Model PLS		75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		79
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		80



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu komponen kunci yang sangat penting dalam konteks bisnis modern (Kuchinke, 2023). Organisasi yang mampu menerapkan manajemen SDM secara efisien dan efektif sering kali memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya (Madhani, 2009, 2010). Fenomena ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa SDM dianggap sebagai salah satu aset paling berharga dalam sebuah organisasi (Kaur & Mehta, 2017). Kemampuan untuk mengoptimalkan potensi, produktivitas, dan komitmen karyawan dapat memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja perusahaan, membantu menciptakan fondasi kuat untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang (David et al., 2019). Organisasi harus memiliki kemampuan untuk memahami bahwa karyawan bukan hanya sekadar sumber daya, tetapi juga kunci penggerak inovasi dan perubahan (Chang & Wang, 2013; Kobayashi, 2014; Porter, 2020).

Meningkatnya kebutuhan untuk mempekerjakan sumber daya manusia yang berkualitas adalah konsekuensi dari dunia global yang semakin kompetitif (Porter, 2020). Dalam hal ini, kinerja SDM yang berkualitas adalah salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dalam menghadapi tantangan global yang terjadi sekarang (Agus Salim et al., 2022). *Employee ability* adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan kinerja organisasi (Anastasya Sinambela, 2021a). *Employee ability* adalah kemampuan dan

keterampilan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka (Choudhary et al., 2017).

Employee ability atau kemampuan karyawan adalah salah satu faktor penting yang dibutuhkan perusahaan untuk kinerja individu dan kemampuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Tracey et al., 2007). *Employee ability* berkaitan dengan kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien (Anastasya Sinambela, 2021). Istilah ini berlaku tidak hanya pada aspek teknis dari cara suatu tugas diselesaikan, tetapi juga pada kemampuan interpersonal untuk melakukannya, keterampilan dalam memecahkan masalah, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Anastasya Sinambela, 2021). Seorang karyawan dengan kemampuan tinggi juga lebih produktif, mampu mencapai tujuan dan standar organisasi, serta bersedia memainkan perannya dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan (Choudhary et al., 2017). Selain itu, kemampuan karyawan yang tinggi dapat terlihat dalam peningkatan kualitas pekerjaan, pengurangan kesalahan, dan percepatan proses penyelesaian tugas (Anastasya Sinambela, 2021a). Kemampuan ini berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang dapat beroperasi secara maksimal akan meningkatkan daya saing dan inovasi perusahaan (Sarwat & Abbas, 2020).

Di sisi lain, kompetensi profesional, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, juga memainkan peran penting dalam efektivitas kinerja karyawan (Sopandi, 2019). Pengembangan kompetensi ini, baik melalui pendidikan maupun pelatihan berkelanjutan, memastikan bahwa karyawan selalu siap

menghadapi perubahan dalam tuntutan pekerjaan dan dapat terus memberikan kontribusi yang optimal bagi daya saing dan inovasi perusahaan (Kristianty Wardany, 2020). Kompetensi profesional mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Utami, 2017) yang menjadi faktor signifikan dalam efektivitas kinerja dan produktivitas karyawan (Alfarizi & Haryadi, 2023; Mantik et al., 2023). Kompetensi profesional mencakup sejumlah keterampilan, pengetahuan, dan sifat-sifat yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif dalam urusan kepebeanaan dan cukai (Hajiali et al., 2022). Kompetensi profesional dapat berkembang seiring waktu dan perubahan dalam tuntutan pekerjaan dan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan merupakan faktor penting dalam memastikan SDM tetap memiliki keterampilan dan pengetahuan terkini (Salman et al., 2020).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran kompetensi terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ***kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja*** (Rahardjo, 2014). ***Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan*** (P. T. Nguyen et al., 2020). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat field of research yang menarik untuk diteliti. Dalam penelitian ini, *on the Job Training* ditawarkan menjadi variable control untuk menjawab perbedaan penelitian tersebut.

Keterampilan dan kemampuan SDM dapat terus berkembang melalui berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan, baik yang bersifat formal maupun informal (Tahir, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kemampuan karyawan, termasuk melalui

program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis.

Salah satu pendekatan dalam pelatihan adalah *on the Job Training* (OJT) yang memastikan SDM menerima bimbingan langsung dari atasan atau mentor, serta umpan balik yang konstruktif (Wahjoedi & Sari, 2021). Pendekatan ini mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja (Nababan et al., 2023). Ketika karyawan menjalani pelatihan langsung di tempat kerja, mereka lebih mudah mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan yang telah mereka pelajari (C. Nguyen & Duong, 2020). OJT membantu mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan dalam keterampilan karyawan, sekaligus mengoptimalkan potensi mereka (Satrio Muntazeri & Adi Indrayanto, 2018).

Secara teoritis, teori *Resource Based View* (RBV) menyatakan bahwa perusahaan terdiri dari sumber daya dan kapabilitas yang, jika digabungkan, dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Bromiley & Rau, 2016). Hal ini dapat dihubungkan lebih lanjut dengan teori modal manusia (Luthans et al., 2004) yang mengakui bahwa keterampilan, kapabilitas, dan pengetahuan individu (umum maupun spesifik) merupakan sumber keunggulan kompetitif (Hamadamin & Atan, 2019). RBV menyarankan bahwa pelatihan dapat dianggap sebagai 'investasi dalam modal manusia (Varadarajan, 2020) di mana individu memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dapat diterjemahkan menjadi hasil positif di tingkat organisasi (Namada, 2019).

Oleh karena itu, telah dikemukakan bahwa 'pelatihan dapat dan seharusnya menjadi agen perubahan yang kuat, memfasilitasi dan memungkinkan perusahaan untuk tumbuh, berkembang, dan mengembangkan kapabilitasnya sehingga meningkatkan profitabilitas (Rivaldo & Nabella, 2023). Oleh karena itu, pelatihan merupakan bagian penting dari apa yang dilakukan organisasi, dan dikaitkan dengan peningkatan produktivitas pekerja serta kinerja organisasi yang lebih unggul (Korpi & Tåhlin, 2021).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian terkait peran kompetensi terhadap kinerja dan fenomena gap yang ada maka rumusan masalah (*research problem*) study ini adalah “ ***bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui employee ability dan kompetensi profesional dengan pengaruh moderasi on the job training***”, kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *employee ability* terhadap kompetensi profesional?
2. Bagaimana pengaruh *employee ability* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM yang diperkuat oleh *on the job training*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee ability* terhadap kompetensi profesional?

2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee ability* terhadap kinerja SDM?
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM?
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM yang di perkuat oleh *on the job training*?

1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dan sumbangan bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumber informasi, refrensi dan bahan pengambilan keputusan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dalam usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai wujud usaha dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian mencakup Pengetahuan, kompetensi profesional, koordinasi lintas fungsi, dan kinerja SDM. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis diajukan dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja pada dasarnya merujuk pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi sejauh mana kontribusi mereka terhadap organisasi. Perbaikan kinerja, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Mathis & John H. Jackson, 2012). Menurut Sedarmayanti (2017) kinerja dapat diartikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Definisi serupa diberikan oleh Sakban et al (2019) yang menyatakan bahwa kinerja melibatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan, menurut Dessler, adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari mereka, dengan prestasi yang diharapkan sebagai

standar acuan. Sandi et al (2019) menyimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang islami yang dicapai oleh individu dalam suatu periode waktu tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan Waktu (*Timeliness*), efektivitas (*Cost Effectiveness*), kemandirian (*Need for Supervision*) dan komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2 Employee Ability

Tracey et al (2007) menyatakan bahwa kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, atau kekuatan seseorang untuk berusaha secara mandiri. Wati et al (2020) mendefinisikan kemampuan sebagai landasan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif atau sangat berhasil. Hindle et al (2010) mengungkapkan bahwa kemampuan atau kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang melibatkan perubahan energi dalam diri seseorang, didahului dengan tanggapan terhadap tujuan tertentu. *Employee Ability* merujuk pada keahlian umum yang dimiliki oleh individu dan biasanya terkait dengan kemampuan kognitif yang diperlukan untuk menjalankan fungsi pekerjaan (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018). Menurut Budi Santoso et al (2022) kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan, dan kekuatan individu untuk berusaha dengan sendirinya. Al Mamun et al (2019) mendefinisikan kemampuan sebagai dasar yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Kemampuan dinyatakan

sebagai kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam pekerjaan, dan penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang (Shields et al., 2015).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan (*ability*) adalah kecakapan atau potensi seseorang dalam menguasai suatu keahlian, baik yang diperoleh secara bawaan maupun melalui latihan dan praktik, yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu yang diwujudkan melalui tindakan nyata. Indikator *Employee Ability* adalah tingkat pendidikan formal, pelatihan teknis, dan kemampuan menguasai pekerjaan (Sinambela, 2021).

Hasil penelitian (Choudhary et al., 2017) menunjukkan bahwa *Employee Ability* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Diamantidis & Chatzoglou, (2019) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa semakin meningkatnya *Employee Ability* akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja sumber daya manusia. Begitu pula dengan (Hanum et al., 2020; Hindle et al., 2010; P. T. Nguyen et al., 2020; Rahardjo, 2014; Srikaningsih & Setyadi, 2015; Tracey et al., 2007) menyatakan hal yang sama bahwa semakin seorang SDM memiliki kemampuan kerja yang baik maka akan semakin baik kinerja.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya *Employee Ability* akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja sumber daya manusia.

H1 : *Employee ability* berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.3 Kompetensi Profesional

Kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Salman et al., 2020). Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkan individu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh organisasi (Muxammad & Usibjonovich, 2022). Kompetensi profesional memiliki pengaruh besar terhadap kualitas individu saat menjalankan pekerjaan (Kristiawan et al., 2020). Montenegro et al (2022) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran, atau pekerjaan, mencakup integrasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi.

Hämäläinen et al (2021) menekankan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik yang mendasari perilaku dan kinerja unggul di tempat kerja. Kompetensi mencakup lima karakteristik utama: pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif (Hämäläinen et al., 2021). Dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan dan keterampilan individu dalam bidang kerjanya yang berkontribusi pada pelaksanaan kinerja efektif dan unggul sesuai dengan standar kompetensi organisasi. Indikator yang digunakan adalah pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif (Hämäläinen et al., 2021).

Menurut Tracey et al (2007) kompetensi merupakan kualifikasi seseorang, mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif. Hanum et al (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dibangun melalui pengetahuan, kecakapan, atau keahlian yang mencukupi untuk melaksanakan suatu

tugas. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) menyatakan bahwa kemampuan individu menentukan kompetensinya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan seseorang, semakin tinggi pula tingkat kompetensinya.

H2 : *Employee ability* berpengaruh terhadap kompetensi profesional

Hasil penelitian Kristiawan et al (2020) menunjukkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja, menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi profesionalisme seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya. Penelitian Mulang (2021) juga mengkonfirmasi hubungan positif antara kompetensi dan kinerja. Ivaldi et al (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kemudian, beberapa peneliti mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, semakin meningkatkan kinerjanya (Arafat & Fitria, 2020; Basori Alwi et al., 2021; Indah et al., 2018; Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021; Prawira & Rachmawati, 2022; Saifullah, 2020).

Kompetensi dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Hanum et al., 2020). Penelitian Srie kaningsih & Setyadi (2015) menunjukkan bahwa kompetensi dosen, motivasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai (Hartati, 2020). Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (P. T. Nguyen et al., 2020).

H3 : Kompetensi profesional memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM

2.4 On The Job Training

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses terencana untuk memodifikasi sikap atau perilaku pengetahuan, keterampilan melalui pengalaman belajar (Sofia Sebayang & Tiur Rajagukguk, 2020). Tujuannya adalah untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan (Samsul Arifin & Miscbahul Munir, 2021). Pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan (Risdiantoro, 2021).

On the Job Training (OJT) adalah bentuk pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan baik serta beradaptasi dengan lingkungan kerja (Korpi & Tåhlin, 2021). OJT dilakukan di bawah arahan karyawan yang lebih berpengalaman atau pengawas (Tahir, 2023). Durasi pelatihan bervariasi tergantung kebijakan perusahaan, mulai dari beberapa hari hingga beberapa bulan. Menurut (Anselmus Dami et al., 2022) OJT adalah pelatihan yang berlangsung langsung di tempat kerja, di mana karyawan mempelajari tugas-tugasnya secara langsung dengan melakukannya.

Setiap karyawan umumnya mendapatkan pelatihan di tempat kerja saat pertama kali bergabung dengan perusahaan. OJT juga bermanfaat bagi karyawan baru, membantu mereka memperbarui pengetahuan teknologi serta memungkinkan

mereka dipromosikan jika kinerjanya memuaskan (Wahjoedi & Sari, 2021). Nababan et al., (2023) menjelaskan bahwa OJT adalah metode pelatihan di mana peserta belajar dengan bekerja langsung di bawah bimbingan pengawas atau supervisor. Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Abdullah, 2020). Berdasarkan penelitian (Ramadhany et al., 2020) pelatihan diukur dengan menggunakan frekuensi pelatihan dan keterampilan tertentu sebagai indikator. *Job training* juga diindikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan ketrampilan (Mdhlalose, 2020).

Dari berbagai pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa OJT merupakan metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja, di mana karyawan ditempatkan sesuai dengan posisi mereka, dengan tujuan mengenalkan secara langsung tugas yang akan mereka hadapi di bawah supervisi pengawas atau supervisor. Dalam penelitian ini, OJT diindikasikan dengan kebutuhan pelatihan, jenis pelatihan, waktu pelatihan, kuantitas pelatihan dan peningkatan ketrampilan (Mdhlalose, 2020).

On the Job Training (OJT) memainkan peran penting dalam mendorong kemampuan karyawan dan kompetensi profesional melalui pengalaman langsung di lingkungan kerja nyata. OJT membantu karyawan mengembangkan keterampilan praktis yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, sekaligus mempercepat penguasaan pengetahuan teknis yang relevan dengan industri atau tugas mereka. Selain itu, OJT memungkinkan karyawan beradaptasi lebih cepat dengan budaya

dan dinamika organisasi, serta memperkuat kepercayaan diri mereka dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Melalui interaksi langsung dengan rekan kerja dan supervisor, karyawan juga mengembangkan kompetensi sosial seperti kerjasama tim dan komunikasi yang efektif, yang merupakan aspek penting dalam profesionalisme. Pada akhirnya, OJT tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk promosi dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Penelitian (Napitupulu, 2020) menunjukkan hubungan simultan antara Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi. Hasil penelitian oleh (Ramli et al., 2023) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memperkuat pengaruh memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi pegawai. Selanjutnya, pelatihan juga berdampak signifikan pada kompetensi guru (Subari & Raidy, 2015).

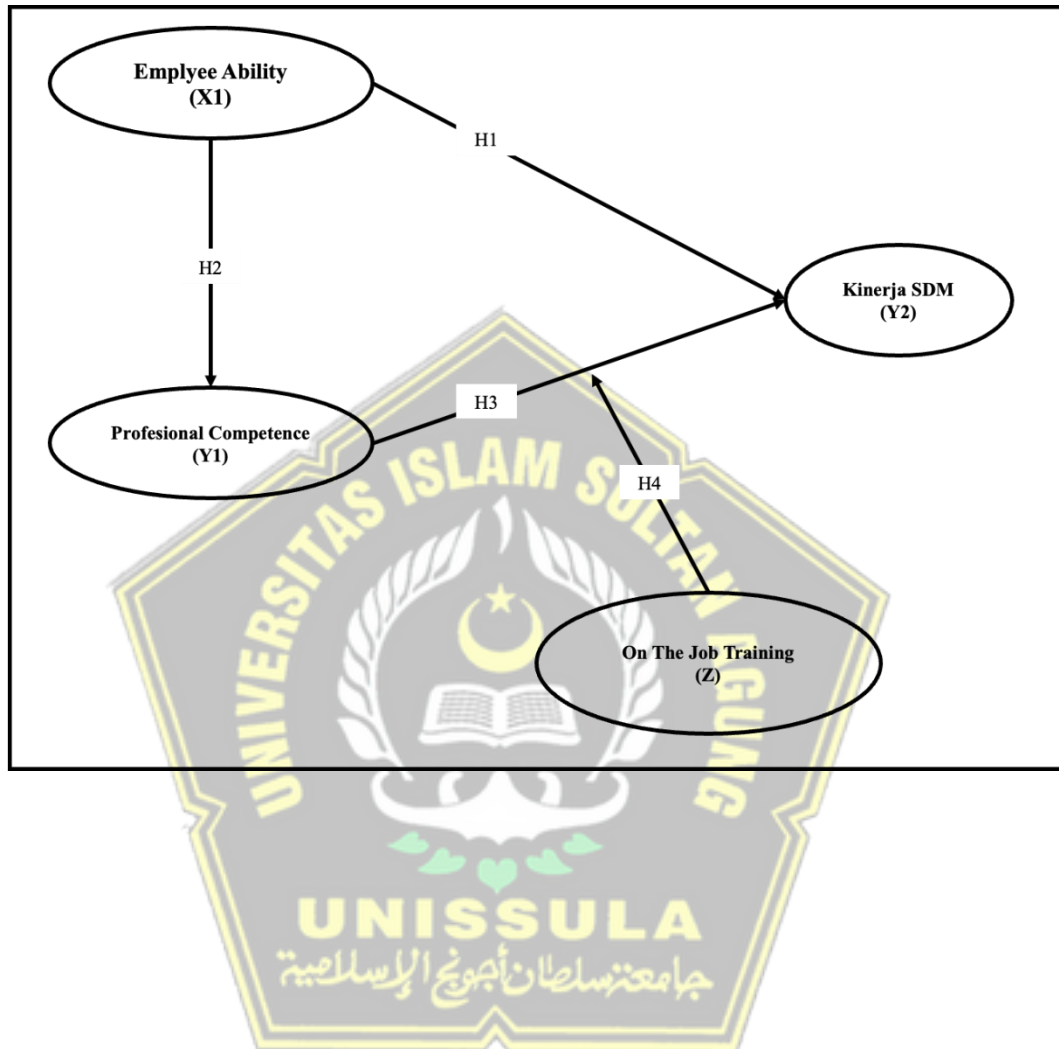
Oleh karena itu, hipotesis diajukan adalah:

H4 : *On the Job Training* memperkuat hubungan kompetensi profesional terhadap kinerja SDM

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan model empirik sebagaimana berikut :

Gambar 2.1 Model Empirik



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis.

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dengan maksud memvalidasi atau memperkuat hipotesis tersebut, dengan harapan dapat memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang diterapkan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menitikberatkan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, di mana uraiannya mencakup deskripsi tetapi fokus utamanya adalah pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

3.2 Sumber Data

A. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara khusus langsung dari sumbernya dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu yang sedang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer mencakup pandangan responden yang menjadi objek penelitian, seperti jawaban tertulis dalam kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan dikumpulkan mencakup identitas responden dan pandangan mereka terkait variabel

yang menjadi fokus penelitian, yaitu kinerja SDM, *employee ability*, kompetensi professional dan *on the job training* (OJT).

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan tanpa tujuan khusus, tidak hanya untuk kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan lain (Supomo, 2002). Sumber data sekunder mencakup jurnal penelitian, artikel, majalah, dan buku ilmiah yang relevan dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan adalah :

A. Studi Pustaka.

Studi pustaka menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, data primer merupakan data utama, sementara data sekunder berperan sebagai data pendukung. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Pemilihan antara pertanyaan terbuka atau tertutup bergantung pada pemahaman peneliti terhadap masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban sesuai dengan pemikiran mereka, sedangkan pertanyaan tertutup memiliki jawaban yang telah dibatasi oleh peneliti, membatasi kemungkinan jawaban yang panjang dari responden.

B. Penyebaran kuesioner.

Penyebaran kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian sejumlah pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan langsung kepada pemimpin yang bersangkutan dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.4. Populasi dan Sample

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 203 karyawan. Populasi ini dipilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah

responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,0064)} = \frac{203}{1,812} = \frac{112,03}{1} = 112$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 112 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience*

sampling pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini melibatkan variable kinerja SDM, *employee ability*, kompetensi professional dan *on the job training* (OJT) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	• kualitas (<i>Quality</i>), • kuantitas (<i>Quantity</i>), • ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>), • efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>), • kemandirian (<i>Need for Supervision</i>) • komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>). (Bernardin & Russel, 2013)	Skala Likert 1 s/d 5
2	<i>On The Job Training</i> merupakan metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja, di mana karyawan ditempatkan sesuai dengan posisi mereka, dengan tujuan mengenalkan secara langsung tugas yang akan mereka hadapi di bawah supervisi pengawas atau supervisor. Dalam penelitian ini, OJT di indikasikan dengan	• kebutuhan pelatihan, • jenis pelatihan, • waktu pelatihan, • kuantitas pelatihan • peningkatan ketrampilan (Mdhlalose, 2020).	Skala Likert 1 s/d 5

No	Variabel	Indikator	Sumber
3	<i>Employee Ability</i> Merupakan kecakapan atau potensi seseorang dalam menguasai suatu keahlian, baik yang diperoleh secara bawaan maupun melalui latihan dan praktik, yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu yang diwujudkan melalui tindakan nyata.	• tingkat pendidikan formal, • pelatihan teknis, • kemampuan menguasai pekerjaan (Sinambela, 2021).	Skala Likert 1 s/d 5
4	Kompetensi profesional adalah kemampuan dan keterampilan individu dalam bidang kerjanya yang berkontribusi pada pelaksanaan kinerja efektif dan unggul sesuai dengan standar kompetensi organisasi.	• pengetahuan, • keterampilan, • konsep diri dan nilai-nilai, • karakteristik pribadi, • motif (Hämäläinen et al., 2021).	Skala Likert 1 s/d 5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Metode penyebaran questionnaire ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari

masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 | x_1-x_3 | + a_2x_2 | x_2-x_3 | + e \text{ (dengan moderasi)}$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk

lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan *unitvarian* sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_2 \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,996$

$$Df = (\alpha; n-k)$$

3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{hitung} \geq t^{tabel} \text{ atau } t^{hitung} \leq -t^{tabel}$$

c. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 16 – 25 Juli 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 112 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 112	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	64	57.1
	Wanita	48	42.9
2.	Usia		
	18 - 30 tahun	39	34.8
	31- 40 tahun	50	44.6
	41 - 50 tahun	17	15.2
	> 50 tahun	6	5.4
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	43	38.4
	Sarjana (S1)	56	50.0
	Pascasarjana (S2)	13	11.6
4.	Masa kerja		
	0 - 3 tahun	11	9.8
	>3 - 6 tahun	30	26.8
	>6 - 9 tahun	36	32.1
	> 9 tahun	35	31.3

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa dari 112 responden, diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria

sebanyak 64 orang (57,1%), sedangkan wanita berjumlah 48 orang (42,9%). Komposisi ini menunjukkan bahwa partisipasi pria dalam penelitian lebih dominan dibandingkan wanita, yang kemungkinan mencerminkan distribusi gender di lingkungan kerja responden.

Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun yaitu 50 orang (44,6%), diikuti oleh kelompok 18–30 tahun sebanyak 39 orang (34,8%), kemudian 41–50 tahun sebanyak 17 orang (15,2%), dan kelompok usia lebih dari 50 tahun berjumlah 6 orang (5,4%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif menengah yang umumnya memiliki tingkat kematangan kerja dan pengalaman yang cukup, namun masih aktif secara fisik dan mental.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang Sarjana (S1) sebanyak 56 orang (50,0%), diikuti oleh lulusan Diploma sebanyak 43 orang (38,4%), dan lulusan Pascasarjana (S2) sebanyak 13 orang (11,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kualifikasi pendidikan formal yang relatif tinggi, yang dapat berpengaruh positif terhadap kompetensi kerja dan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.

Jika ditinjau dari masa kerja, kelompok terbanyak adalah responden dengan masa kerja >6–9 tahun sebanyak 36 orang (32,1%), diikuti oleh kelompok >9 tahun sebanyak 35 orang (31,3%), kemudian kelompok >3–6 tahun sebanyak 30 orang (26,8%), dan kelompok dengan masa kerja 0–3 tahun hanya 11 orang (9,8%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang panjang, sehingga penilaian mereka terhadap variabel penelitian

kemungkinan dipengaruhi oleh pengetahuan dan pengalaman yang telah terakumulasi selama bekerja.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. Deskripsi tanggapan responden untuk variable *Employee Ability*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Employee Ability* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.

Statistik Deskriptif Variabel *Employee Ability*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<i>Employee Ability</i>	3.85	
1. Tingkat pendidikan formal	3.88	0.80
2. Pelatihan teknis	3.83	0.77
3. Kemampuan menguasai pekerjaan	3.85	0.75

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *Employee Ability* secara keseluruhan sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa mereka

telah mendapat *Employee Ability* dengan kualitas yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Employee Ability* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Tingkat pendidikan formal (3,88) dan terendah indikator Pelatihan teknis (3,83).

4.2.2. Deskripsi tanggapan responden untuk variable Kompetensi profesional

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kompetensi profesional dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi profesional

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kompetensi profesional	3.74	
1. Pengetahuan	3.79	0.78
2. Keterampilan	3.65	0.77
3. Konsep diri dan nilai-nilai	3.78	0.81
4. Karakteristik pribadi	3.85	0.83
5. Motif	3.65	0.77

Pada variabel Kompetensi profesional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kompetensi professional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi profesional dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Karakteristik pribadi (3,85) dan dua indikator dengan nilai mean terendah adalah indikator Keterampilan dan Motif yang sama-sama memiliki nilai (3,65).

4.2.3. Deskripsi tanggapan responden untuk variable On the Job Training

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *On the Job Training* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel *On the Job Training*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<i>On The Job Training</i>	3.79	
1. Kebutuhan pelatihan	3.75	0.91
2. Jenis pelatihan	3.86	0.96
3. Waktu pelatihan	3.85	1.03
4. Kuantitas pelatihan	3.74	0.91
5. Peningkatan ketrampilan	3.78	0.90

Pada variabel *On The Job Training* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan budaya *On the Job Training* dalam organisasi termasuk sangat baik. Hasil deskripsi data pada *On the Job Training* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Jenis pelatihan (3,86) dan terendah yaitu indikator Kuantitas pelatihan dengan skor 3,74.

4.2.4. Deskripsi tanggapan responden untuk variable Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.84	
1. Kualitas (<i>Quality</i>)	3.74	0.88
2. Kuantitas (<i>Quantity</i>)	3.85	0.89
3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	3.88	0.90
4. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	3.79	0.93
5. Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	3.93	0.82
6. Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	3.85	0.88

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kinerja SDM dalam organisasi termasuk sangat baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kemandirian (3,74) dan terendah pada indikator Kualitas (Quality) (3,74).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Employee Ability*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Employee Ability* direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model

pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Employee Ability* sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Employee Ability*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Tingkat pendidikan formal	0.836	Valid
Pelatihan teknis	0.776	Valid
Kemampuan menguasai pekerjaan	0.870	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Employee Ability* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Employee Ability* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Tingkat pendidikan formal, Pelatihan teknis, dan Kemampuan menguasai pekerjaan

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi profesional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kompetensi profesional (X2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompetensi profesional sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kompetensi profesional

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Pengetahuan	0.788	Valid
Keterampilan	0.826	Valid
Konsep diri dan nilai-nilai	0.884	Valid
Karakteristik pribadi	0.897	Valid
Motif	0.821	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Kompetensi profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi profesional (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pengetahuan, Keterampilan, Konsep diri dan nilai-nilai, Karakteristik pribadi, dan Motif

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *On the Job Training*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja *On the Job Training* (Z1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *On the Job Training* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *On the Job Training*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kebutuhan pelatihan	0.940	Valid
Jenis pelatihan	0.738	Valid
Waktu pelatihan	0.871	Valid
Kuantitas pelatihan	0.937	Valid
Peningkatan ketrampilan	0.941	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *On the Job Training* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *On the Job Training* (Z1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kebutuhan pelatihan, Jenis pelatihan, Waktu pelatihan, Kuantitas pelatihan, dan Peningkatan ketrampilan.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi **Kinerja SDM**

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kualitas (<i>Quality</i>)	0.797	Valid
Kuantitas (<i>Quantity</i>)	0.888	Valid
Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	0.817	Valid
Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	0.817	Valid
Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	0.878	Valid
Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	0.785	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Employee Ability	Kinerja SDM	On the job training	Professional Competence
Employee Ability	0.828			
Kinerja SDM	0.584	0.831		
On the job training	0.481	0.690	0.889	
Professional Competence	0.455	0.431	0.143	0.844

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian

yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Employee Ability	0.681
On the job training <-> Employee Ability	0.564
On the job training <-> Kinerja SDM	0.733
Professional Competence <-> Employee Ability	0.532
Professional Competence <-> Kinerja SDM	0.466
Professional Competence <-> On the job training	0.153

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Employee Ability	Kinerja SDM	On the job training	Professional Competence
X1_1	0.836	0.428	0.414	0.320
X1_2	0.776	0.450	0.367	0.334
X1_3	0.870	0.555	0.414	0.456
X2_1	0.371	0.324	0.118	0.788
X2_2	0.393	0.329	0.056	0.826
X2_3	0.425	0.438	0.166	0.884
X2_4	0.396	0.412	0.174	0.897
X2_5	0.324	0.292	0.070	0.821
Y1_1	0.463	0.797	0.648	0.219
Y1_2	0.530	0.888	0.655	0.391
Y1_3	0.522	0.817	0.600	0.424
Y1_4	0.440	0.817	0.473	0.362
Y1_5	0.519	0.878	0.615	0.425
Y1_6	0.410	0.785	0.389	0.313
Z_1	0.350	0.605	0.940	0.097
Z_2	0.614	0.613	0.738	0.225
Z_3	0.439	0.651	0.871	0.065
Z_4	0.353	0.588	0.937	0.119
Z_5	0.361	0.589	0.941	0.129

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah

terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Employee Ability	0.772	0.867	0.686
Kinerja SDM	0.911	0.930	0.691
On the job training	0.931	0.949	0.790
Professional Competence	0.899	0.925	0.713

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Employee Ability -> Kinerja SDM	1.637
Employee Ability -> Professional Competence	1.000
On the job training -> Kinerja SDM	1.484
Professional Competence -> Kinerja SDM	1.273
On the job training x Professional Competence -> Kinerja SDM	1.237

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.644
Kompetensi profesional	0.207

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,644. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 64,4 % oleh variabel Kompetensi profesional, *Employee Ability*, dan On The Job Training. Sedangkan sisanya 35,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,644) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kompetensi profesional, *Employee Ability*, dan On The Job Training memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Kinerja SDM.

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,207. Artinya variabel Kompetensi profesional, dapat dijelaskan 20,7 % oleh variabel *Employee Ability*. Sedangkan sisanya 79,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,207) berada pada rentang nilai 0,19 – 0,33, artinya variabel *Employee Ability* memberikan pengaruh yang terbilang rendah terhadap Kompetensi profesional.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat

lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai *Q-square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Employee Ability	336.000	336.000	0.000
Kinerja SDM	672.000	387.500	0.423
On the job training	560.000	560.000	0.000
Professional Competence	560.000	481.244	0.141

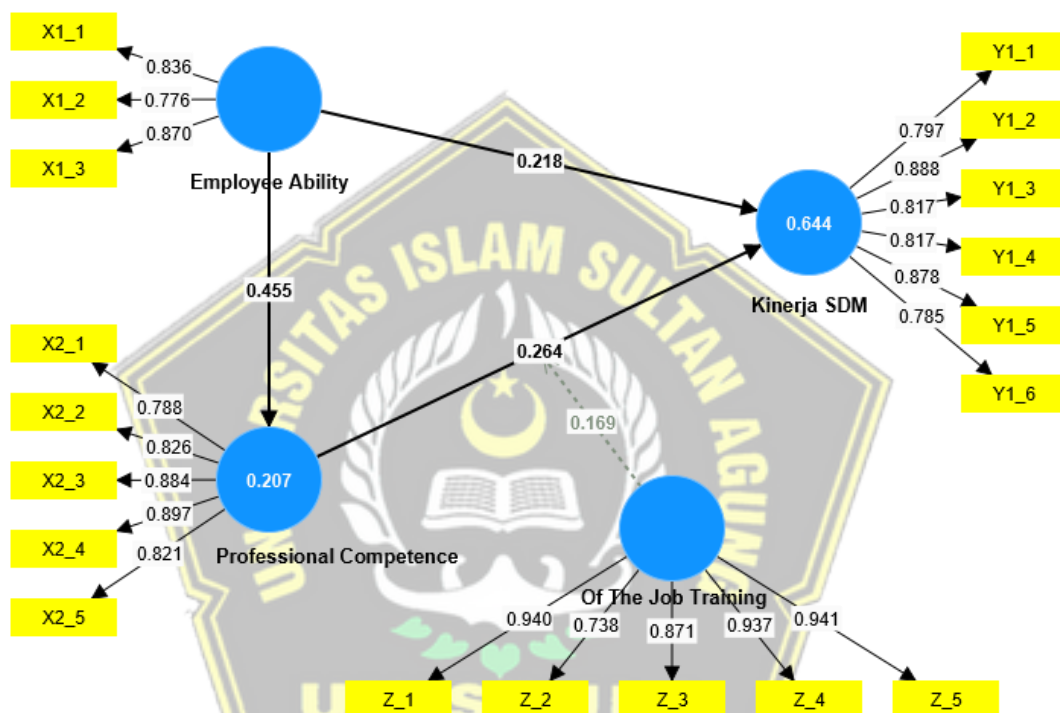
Nilai *Q-square* (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,423 yang menunjukkan nilai *Q square* > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan

pengaruh konstruk *Employee Ability* terhadap Kinerja SDM melalui Kompetensi profesional dan moderasi On The Job Training.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf

signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

Hip		Original sample	T statistics	P values	Keterangan
H1	Employee Ability -> Kinerja SDM	0.218	3.144	0.002	Diterima
H2	Employee Ability -> Professional Competence	0.455	6.057	0.000	Diterima
H3	Professional Competence -> Kinerja SDM	0.264	3.071	0.002	Diterima
H4	On the job training x Professional Competence -> Kinerja SDM	0.169	2.203	0.028	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

4.5.1. Pengaruh *Employee ability* terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Employee Ability* terhadap Kompetensi profesional sebesar 0,218. Nilai tersebut membuktikan *Employee Ability* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3,144 > t_{tabel} (1.96) dan p (0,002) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Employee Ability* terhadap Kompetensi

profesional. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Employee ability berpengaruh terhadap kinerja SDM*" dapat **diterima**.

Kemampuan karyawan (*Employee Ability*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh SDM di instansi tersebut. Hasil ini didukung penelitian sebelumnya (Hanum et al., 2020; Hindle et al., 2010; P. T. Nguyen et al., 2020; Rahardjo, 2014; Sriekaningsih & Setyadi, 2015; Tracey et al., 2007) menyatakan hal yang sama bahwa semakin seorang SDM memiliki kemampuan kerja yang baik maka akan semakin baik kinerja.

Dalam penelitian ini, variabel kemampuan karyawan diukur berdasarkan tiga indikator utama, yaitu tingkat pendidikan formal yang dimiliki karyawan, pelatihan teknis yang telah dijalani, serta kemampuan dalam menguasai tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sementara itu, kinerja SDM diukur dengan menggunakan enam indikator yang mencerminkan aspek-aspek penting dalam pelaksanaan tugas, yaitu kualitas hasil kerja (*Quality*), kuantitas atau jumlah output yang dihasilkan (*Quantity*), ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (*Timeliness*), efektivitas biaya dalam menjalankan tugas (*Cost Effectiveness*), tingkat kemandirian dalam bekerja tanpa memerlukan pengawasan berlebihan (*Need for Supervision*), serta tingkat komitmen kerja yang mencakup kemampuan dalam

berinteraksi dan bekerjasama dengan rekan kerja (*Interpersonal Impact*). Dengan demikian, peningkatan kemampuan karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan aspek-aspek tersebut, sehingga kinerja SDM dapat meningkat secara menyeluruh dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel *Employee Ability*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kemampuan menguasai pekerjaan, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kuantitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penguasaan pekerjaan yang dimiliki oleh SDM, semakin besar pula jumlah output yang dapat dihasilkan, mencerminkan hubungan positif antara keahlian teknis dan produktivitas.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Employee Ability* adalah pelatihan teknis, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator terendah adalah kemandirian atau rendahnya kebutuhan supervisi. Korelasi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan efektivitas pelatihan teknis akan mendorong SDM untuk bekerja lebih mandiri, mengurangi ketergantungan pada pengawasan, dan meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan.

4.5.2. Pengaruh Employee ability terhadap kompetensi profesional.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Employee Ability* terhadap kinerja SDM sebesar 0,455. Nilai tersebut

membuktikan *Employee Ability* berpengaruh positif terhadap Kompetensi profesional yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,057) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Employee Ability* terhadap kompetensi profesional. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Employee ability berpengaruh terhadap kompetensi profesional*" dapat **diterima**.

Berdasarkan hasil penelitian, kemampuan karyawan (*employee ability*) terbukti berpengaruh terhadap kompetensi profesional sumber daya manusia pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) menyatakan bahwa kemampuan individu menentukan kompetensinya.

Variabel kemampuan karyawan diukur melalui tiga indikator utama, yaitu tingkat pendidikan formal, pelatihan teknis, dan penguasaan pekerjaan, yang secara bersama-sama mencerminkan kapasitas individu dalam menjalankan tugas secara optimal. Sementara itu, kompetensi profesional diukur melalui lima indikator, meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, serta motif. Hubungan positif antara kedua variabel ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan karyawan, baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja, akan secara langsung memperkuat kompetensi profesional, yang pada gilirannya mendukung efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel *Employee Ability*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kemampuan menguasai pekerjaan, sedangkan pada variabel kompetensi profesional, indikator tertinggi adalah karakteristik pribadi. Korelasi ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat penguasaan pekerjaan yang dimiliki SDM, semakin baik pula karakteristik pribadi yang ditunjukkan, seperti disiplin, tanggung jawab, dan integritas. Dengan kata lain, penguasaan teknis dan prosedural dalam pekerjaan berkontribusi langsung terhadap pembentukan kualitas personal yang mendukung profesionalisme.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Employee Ability* adalah pelatihan teknis, dan pada variabel kompetensi profesional adalah pengetahuan. Hubungan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan teknis akan berimplikasi pada peningkatan pengetahuan yang dimiliki SDM. Artinya, program pelatihan teknis yang tepat sasaran tidak hanya memperkaya keterampilan praktis, tetapi juga memperdalam pemahaman konseptual, sehingga mendorong penguatan kompetensi profesional secara menyeluruh.

4.5.3. Pengaruh Kompetensi profesional terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kompetensi profesional terhadap kinerja SDM sebesar 0,264. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai

$t_{hitung} (3,071) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,002) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi profesional terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Kompetensi profesional memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM’ dapat **diterima**. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional terbukti berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penelitian Mulang (2021) juga mengkonfirmasi hubungan positif antara kompetensi dan kinerja.

Kompetensi profesional diukur melalui lima indikator utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, serta motif. Kelima aspek tersebut secara sinergis membentuk kemampuan kerja yang utuh, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM dalam penelitian ini direpresentasikan oleh enam indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kemandirian, dan komitmen kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi seluruh komponen kompetensi profesional mampu mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel kompetensi profesional, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah karakteristik pribadi, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator tertinggi adalah kuantitas hasil kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik

karakteristik pribadi yang dimiliki individu maka semakin tinggi pula kuantitas pekerjaan yang dapat dihasilkan. Dengan kata lain, kualitas personal yang positif seperti integritas, disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja mendorong individu untuk bekerja lebih produktif dan konsisten dalam memenuhi target kinerja.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel kompetensi profesional adalah pengetahuan, dan pada variabel kinerja SDM adalah kemandirian atau kebutuhan supervisi. Korelasi ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan akan berkontribusi terhadap peningkatan kemandirian dalam bekerja. Artinya, individu yang memiliki pemahaman mendalam dan wawasan yang memadai tentang pekerjaannya akan lebih mampu mengambil keputusan, menyelesaikan tugas tanpa ketergantungan tinggi pada pengawasan, serta menunjukkan inisiatif dalam mengatasi permasalahan.

4.5.4. Pengaruh *On the Job Training* memperkuat hubungan kompetensi profesional terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (*On the job training x Professional Competence*) terhadap kinerja SDM sebesar 0,169. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung}(2,203) > t_{tabel}(1.96)$ dan $p(0,028) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *On the job training* memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM.

Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘*On the Job Training*’ memperkuat hubungan kompetensi profesional terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

On the Job Training (OJT) berperan penting dalam memperkuat keterkaitan antara kompetensi profesional dan kinerja sumber daya manusia. Dalam konteks penelitian ini, kinerja OJT diukur melalui lima indikator utama yang mencerminkan efektivitas pelaksanaannya, yaitu kebutuhan pelatihan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, kesesuaian jenis pelatihan dengan bidang tugas, ketepatan waktu pelaksanaan pelatihan, kuantitas atau frekuensi pelatihan yang memadai, serta peningkatan keterampilan yang dihasilkan. Kelima indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana OJT mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kemampuan dan produktivitas SDM, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Hasil penelitian oleh (Ramli et al., 2023) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memperkuat pengaruh memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Kinerja On the Job Training, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *peningkatan keterampilan*, yang merefleksikan keberhasilan program pelatihan dalam mengoptimalkan kemampuan teknis dan nonteknis karyawan. Pada variabel Kompetensi Profesional, nilai tertinggi diperoleh oleh indikator *karakteristik pribadi*, yang mencerminkan kualitas individu seperti integritas, etos kerja,

dan tanggung jawab. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, nilai tertinggi terdapat pada indikator *kuantitas*, yang menunjukkan kemampuan menghasilkan output dalam jumlah optimal. Korelasi ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterampilan melalui OJT akan memperkuat karakteristik pribadi karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan jumlah hasil kerja yang dihasilkan.

Sebaliknya, nilai outer loading terendah pada variabel Kinerja OJT terdapat pada indikator *jenis pelatihan*, yang mengacu pada kesesuaian materi dan metode dengan kebutuhan pekerjaan. Pada variabel Kompetensi Profesional, nilai terendah ada pada indikator *pengetahuan*, sedangkan pada variabel Kinerja SDM nilai terendah terdapat pada indikator *kemandirian* atau *need for supervision*, yang menunjukkan tingkat kemampuan bekerja tanpa pengawasan langsung. Korelasi ini menunjukkan bahwa pemilihan jenis pelatihan yang tepat dapat memperkuat pengetahuan karyawan, sehingga mendorong peningkatan kemandirian dalam bekerja. Dengan demikian, penyesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan nyata di lapangan menjadi faktor strategis untuk membangun SDM yang kompeten, produktif, dan mandiri.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian hypothesis maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini :

1. *Employee ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Peningkatan tingkat pendidikan formal, pelatihan teknis, serta penguasaan tugas dan pekerjaan secara langsung berkontribusi pada peningkatan Pengetahuan, Keterampilan, Konsep diri dan nilai-nilai, Karakteristik pribadi, dan Motif .
2. *Employee ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Peningkatan tingkat pendidikan formal, pelatihan teknis, serta penguasaan tugas dan pekerjaan secara langsung berkontribusi pada peningkatan indikator kinerja, meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kemandirian, dan komitmen kerja.
3. Kompetensi profesional yang mencakup pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, serta motif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, menunjukkan bahwa kelima aspek tersebut bekerja secara sinergis dalam mendorong peningkatan kinerja SDM.
4. *On the Job Training* (OJT) berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara kompetensi profesional dan kinerja SDM. Efektivitas OJT

yang diukur melalui kebutuhan pelatihan, kesesuaian jenis pelatihan, ketepatan waktu, frekuensi pelatihan, dan peningkatan keterampilan terbukti mampu memperkuat kontribusi kompetensi profesional terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kemampuan karyawan (*employee ability*), kompetensi profesional, kinerja SDM, serta peran *On the Job Training* (OJT) sebagai variabel moderasi. Temuan menunjukkan bahwa *employee ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Indikator pelatihan teknis yang memiliki nilai terendah menegaskan perlunya peningkatan kualitas dan efektivitas pelatihan untuk mengoptimalkan kemandirian kerja.

Employee ability terbukti berpengaruh signifikan terhadap kompetensi profesional. Penguasaan pekerjaan berperan besar dalam membentuk karakteristik pribadi yang mendukung profesionalisme, seperti disiplin, integritas, dan tanggung jawab. Sementara itu, relevansi pelatihan teknis menjadi faktor penting dalam meningkatkan pengetahuan konseptual yang menunjang keahlian praktis. Karakteristik pribadi yang kuat terbukti mampu mendorong peningkatan kuantitas pekerjaan, sedangkan peningkatan pengetahuan memperkuat kemandirian, sehingga SDM mampu bekerja lebih efektif tanpa ketergantungan pada pengawasan. Peningkatan keterampilan yang dihasilkan dari OJT terbukti

memperkuat karakteristik pribadi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, pemilihan jenis pelatihan yang tepat memperkuat pengetahuan, sehingga mendorong kemandirian kerja. Temuan ini memperluas literatur mengenai peran pelatihan berbasis pekerjaan sebagai instrumen strategis dalam memaksimalkan potensi SDM melalui sinergi antara kompetensi dan kinerja.

Secara teoritis, hasil ini mempertegas pentingnya integrasi antara *employee ability*, kompetensi profesional, dan OJT dalam kerangka model kinerja SDM. Hubungan positif yang konsisten antarvariabel menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang berkelanjutan memerlukan pendekatan holistik yang mengombinasikan peningkatan kemampuan teknis, pembentukan karakter profesional, dan penerapan pelatihan berbasis pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel, terdapat beberapa langkah strategis yang dapat diambil oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

1. Pada variabel *Employee Ability*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan menguasai pekerjaan, yang perlu dipertahankan melalui pemberian tugas yang menantang, rotasi pekerjaan, dan evaluasi kinerja berbasis pencapaian hasil. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah pelatihan teknis, sehingga perlu ditingkatkan melalui program pelatihan

yang relevan, berbasis kebutuhan pekerjaan, dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi maupun regulasi di lingkungan kerja.

2. Pada variabel *Kompetensi Profesional*, indikator dengan nilai tertinggi adalah karakteristik pribadi, yang mencakup integritas, disiplin, dan etos kerja. Hal ini perlu dijaga dengan memberikan apresiasi, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung perilaku positif. Indikator dengan nilai terendah adalah pengetahuan, sehingga manajemen perlu memperkuatnya melalui program pengembangan pengetahuan seperti workshop, seminar, *knowledge sharing*, dan pembelajaran berbasis proyek.
3. Pada variabel *Kinerja On the Job Training (OJT)*, indikator tertinggi adalah peningkatan keterampilan yang harus dipertahankan melalui pelatihan langsung di tempat kerja, *coaching*, dan pendampingan oleh mentor berpengalaman. Indikator dengan nilai terendah adalah jenis pelatihan, sehingga perlu ditingkatkan dengan menyesuaikan materi, metode, dan model pelatihan agar selaras dengan kebutuhan kompetensi yang ingin dicapai serta karakteristik pekerjaan yang dihadapi karyawan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi untuk penelitian selanjutnya.

1. Rendahnya Koefisien Determinasi (R-square) variabel Kompetensi Profesional yang menunjukkan bahwa hanya 20,7% variasi kompetensi profesional dapat dijelaskan oleh variabel *Employee Ability*, sedangkan

79,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan analisis berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Metode ini memiliki keterbatasan dalam menggali informasi yang lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti, karena hanya mengandalkan data numerik dan hubungan antarvariabel tanpa eksplorasi kualitatif.
3. Populasi penelitian terbatas pada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, sehingga hasil temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada instansi atau sektor lain yang memiliki karakteristik berbeda.
4. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup, sehingga responden hanya dapat memilih jawaban yang tersedia. Hal ini berpotensi membatasi keluasan dan kedalaman informasi, serta mengurangi peluang munculnya perspektif atau masukan baru dari responden.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat menjadi acuan bagi penelitian di masa mendatang.

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi, seperti motivasi kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, atau budaya organisasi, sehingga model

penelitian dapat menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif.

2. Penelitian mendatang dapat memadukan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi juga memahami konteks, persepsi, dan alasan di balik temuan kuantitatif melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*).
3. Penelitian dapat diperluas pada instansi atau organisasi lain, baik di sektor pemerintahan maupun swasta, dengan karakteristik pekerjaan dan struktur organisasi yang beragam. Hal ini akan meningkatkan validitas eksternal dan memungkinkan generalisasi hasil penelitian ke konteks yang lebih luas.
4. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan *employee ability*, kompetensi profesional, dan kinerja SDM dalam jangka waktu tertentu, sehingga hubungan kausal antarvariabel dapat dianalisis dengan lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 92–101.
- Agus Salim, N., Maango, H., Yusuf, M., & Haryono, A. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE EFFECTS OF TRAINING AND THE WORKPLACE. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 549–558.
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Alfarizi, A. W., & Haryadi, D. (2023). Competence as a determinant of employee performance work motivation and career development as triggers. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–4236.
- Anastasya Sinambela, E. (2021a). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. In *Journal of Social Science Studies* (Vol. 1, Issue 2).
- Anastasya Sinambela, E. (2021b). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. In *Journal of Social Science Studies* (Vol. 1, Issue 2).
- Anselmus Dami, Z., Budi Wiyono, B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Arafat, Y., & Fitria, H. (2020). Pengaruh Supervisi Akademik dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kecamatan Tanjung Raja. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, Dan Sains*, 9(1).
- Basori Alwi, I., Machali Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya, I., & Machali UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, I. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru melalui Variabel Kontrol Etos Kerja di SMK Daarul Abroor Tasikmalaya. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 6(2).
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.

- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Budi Santoso, P., Purwanto, A., Siswanto, E., Nuraeni Setiana, Y., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2022). *Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance*. 2(1), 14–41. <http://www.ijosmas.org>
- Chang, H.-J., & Wang, H.-B. (2013). A Case Study of Dynamic Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(2), 198–218. <http://search.proquest.com/docview/1446441605?accountid=14648>
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J., & Kumar, R. (2017). Employee job performance: The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics. *Journal of Management Development*, 36(8), 1087–1098. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2019). *Strategic Management a Competitive Advantage Approach*. 17, 1–23.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106672>
- Hanum, N., Munandar, J. M., & Purwono, J. (2020). THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON

- PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 252–260. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.05>
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1031–1038. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.933>
- Hindle, K., Gibson, B., & David, A. (2010). Optimising employee ability in small firms: Employing people with a disability. *Small Enterprise Research*, 17(2), 207–212. <https://doi.org/10.5172/ser.17.2.207>
- Indah, O. :, Utami, H., Hasanah, A., Tarbiyah, F., Keguruan, I., Sunan, U., & Yogyakarta, K. (2018). KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DALAM PENERAPAN PEMBELAJARAN TEMATIK DI SD NEGERI MAGUWO HARJO 1 YOGYAKARTA. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 50(50), 121–139.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage. *Paradigm*, 21(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/0971890717701781>
- Kobayashi, M. (2014). Relational View: Four Prerequisites of Competitive Advantage. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 77–90.
- Korpi, T., & Tåhlin, M. (2021). On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 64–81. <https://doi.org/10.1111/irj.12317>
- Kristianty Wardany, D. (2020). KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU. 1(2), 73–82. <https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164. <http://ijpsat.ijshj-journals.org>
- Kuchinke, K. P. (2023). Phenomenology and Human Resource Development: Philosophical Foundations and Implication for Research. *Human Resource Development Review*, 22(1), 36–58. <https://doi.org/10.1177/15344843221139352>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Madhani, P. M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. *KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices*, 1(2), 2–12.

- Madhani, P. M. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*.
<https://www.researchgate.net/publication/45072518>
- Mantik, J., Wahid Alfarizi, A., Haryadi, D., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Primagraha, F. (2023). Competence as a determinant of employee performance work motivation and career development as triggers. In *Jurnal Mantik* (Vol. 7, Issue 2). Online.
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(01), 48–74.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004>
- Montenegro, M., José, R., & Cerero, F. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review José María Fernández Batanero. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Muxammad, N., & Usibjonovich, Y. (2022). FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF FUTURE PROGRAMMERS THROUGH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. *INTERNATIONAL BULLETIN OF APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 3(9), 137–143.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8357813>
- Nababan, R. R., Siregar, M., & ... (2023). The Effect of Job Training, Work Discipline and Career Development on Employee Performance at PT. Torpindo Concrete Galang. ... *Asian Journal of ...*
<https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/4549>
- Nabela Selvi, Fitria Happy, N. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan*, 2(1), 12–16.
- Namada, J. (2019). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. August. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006>
- Napitupulu, R. H. M. (2020). The Relationship Between Education, Training, and Civil Servant Lecturers Competency. *Journal of Business Management Review*, 1(2), 121–132.
<https://doi.org/10.47153/jbmr12.202020>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373–386.

- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION, LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Porter, M. (2020). "The Competitive Advantage of the Inner City." *The City Reader*, 314–327. <https://doi.org/10.4324/9780429261732-38>
- Prawira, Y. A., & Rachmawati, R. (2022). Peningkatan Kompetensi Profesional Guru melalui Pelatihan Jarak Jauh dengan Pendekatan Heutagogi dalam masa Pandemi Covid-19. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(3), 4170–4179. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2699>
- Rahardjo, S. (2014). THE EFFECT OF COMPETENCE, LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT TOWARDS MOTIVATION AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF TEACHER OF ELEMENTARY SCHOOL IN SURAKARTA CITY, CENTRAL JAVA, INDONESIA. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. www.garph.co.uk
- Ramadhany, S. R., Idrus Taba, M., & Umar, F. (2020). The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 5, Issue 6). www.ijisrt.com566
- Ramli, R., Lantara, N. F., & Arif, M. (2023). Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3). <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.107>
- Risdiantoro, R. (2021). PENGARUH PELATIHAN GURU TERHADAP KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SE-KOTA BATU. *KHidmatuna Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 144–157.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Saifullah. (2020). DETERMINASI MOTIVASI DAN KINERJA GURUTERHADAP KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PROFESIONALGURU (STUDI KASUS DI SMAN NEGERI 1 KOTA BIMA)LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA. *JMPIS Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu SOSial*, 1(2), 600–621. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and*

- Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Samsul Arifin, & Miscbahul Munir. (2021). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 39–44.
- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF. 2(2). <https://ejournal.stainupwr.ac.id/>
- Sarwat, N., & Abbas, M. (2020). Individual knowledge creation ability: dispositional antecedents and relationship to innovative performance. *European Journal of Innovation Management*, 1996. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0198>
- Satrio Muntazeri, & Adi Indrayanto. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance (Study on Bank BRI Purbalingga). *Journal of Accounting Management and Economics*, 20(2), 50–69.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Sofia Sebayang, & Tiur Rajagukguk. (2020). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN. *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX*, 2(2), 105–114.
- Sopandi, A. (2019). PENGARUH KOMPETENSI PROFESIONAL DAN KOMPETENSI KEPRIBADIAN TERHADAP KINERJA GURU. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(2), 121–130. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2628070>
- Sriekaningsih, A., & Setyadi, D. (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 7, Issue 17). Online. www.iiste.org
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Tahir, A. M. S. (2023). The Influence of Talent Management Practice, Training, Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(2), 633–644.
- Tracey, J. B., Sturman, M. C., & Tews, M. J. (2007). Ability versus personality: Factors that predict employee job performance. *Cornell*

- Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 313–322.
<https://doi.org/10.1177/0010880407302048>
- Utami, P. S. (2017). *MODEL KOMPETENSI PROFESIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA SDM DI SATUAN RESERSE POLRES JEPARA DENGAN EFEK MODERASI KOORDINASI LINTAS FUNGSI*. Unissula.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89(February), 89–97.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Wahjoedi, T., & Sari, A. K. (2021). The Influence Of Job Training And Career Development On Job Performance Through Employee Performance As Mediator. ... *TRAINING AND CAREER*
<http://repository.stiemahardhika.ac.id/id/eprint/2493>
- Wati, E. R., Tjaraka, H., & Sudaryati, E. (2020). Do Managerial Ability Impact Indonesian Firm Risk-Taking Behavior? *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 12(1), 18. <https://doi.org/10.26740/jaj.v12n1.p18-33>

