

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN	
TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA	
ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA	
PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	1
BAB I.....	2
1.1 Latar Belakang	3
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Teori.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis	9
BAB II	11
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	11
2.2 Kompetensi	13
2.3 Pengalaman	14
2.4 Pelatihan.....	16
2.5 Model Empirik Penelitian	19
BAB III.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Variabel dan Indikator.....	20
3.3 Sumber Data.....	22
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.5 Responden.....	23
3.6 Teknik Analisis Data.....	24
3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	24
3.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	25
3.6.3 Analisis Efek Mediasi	26
BAB IV	28
4.1 Deskripsi Responden.....	28
4.2 Uji Hipotesis.....	29
4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	29

4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model).....	32
4.3 Pembahasan.....	34
BAB V.....	37
5.1 Kesimpulan	37
5.2 Implikasi Manajerial	39
5.3 Saran.....	40
LAMPIRAN.....	42
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	43
Lampiran 2. Data Responden.....	47
Lampiran 3. Hasil Penelitian.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	19
------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	6
Tabel 3.1.....	21
Tabel 3.2.....	22
Tabel 4.1.....	30
Tabel 4.2.....	31
Tabel 4.3.....	32
Tabel 4.4.....	33
Tabel 4.5.....	33
Tabel 4.6.....	34
Tabel 4.7.....	34

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa perubahan besar dalam banyak aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Globalisasi yang ditandai dengan integrasi ekonomi global, kemajuan teknologi informasi, serta perdagangan internasional yang semakin bebas, menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya bersaing di pasar domestik, tetapi juga dalam skala global. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset utama dalam mencapai tujuan organisasi (Ruhana, 2012). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas dan kinerja SDM agar dapat mempertahankan daya saing di pasar global yang semakin kompetitif.

Kompetisi yang semakin intensif antara perusahaan di era globalisasi menyebabkan perusahaan harus terus melakukan perbaikan dalam berbagai aspek, salah satunya adalah peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks ini, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah beragam, mulai dari faktor internal seperti motivasi dan keterampilan, hingga faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Sebuah perusahaan yang ingin tetap unggul dalam persaingan global harus mampu

memaksimalkan potensi karyawan melalui pengelolaan yang efektif dan efisien (Arta et al., 2022). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja SDM, salah satunya melalui peningkatan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pasar.

Peningkatan kinerja SDM merupakan pilar fundamental yang menopang seluruh arsitektur kesuksesan organisasi. Kinerja bukanlah sekadar hasil akhir, melainkan cerminan dari seberapa efektif setiap individu berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Widodo (2009), kinerja organisasi yang baik berakar kuat pada efektivitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri, yang dapat diukur dari tingginya tingkat produktivitas, kreativitas, dan inovasi SDM. Sejalan dengan itu, Widodo (2009) juga menjelaskan bahwa kinerja SDM dapat diukur melalui indikator seperti kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, serta ide dan perencanaan kerja yang dihasilkan.

Untuk menggerakkan mesin kinerja ini, kompetensi menjadi fondasi yang tak tergantikan. Kompetensi dapat diibaratkan sebagai "kotak peralatan" yang berisi seluruh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan setiap individu untuk menjalankan tugasnya dengan presisi dan keunggulan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen memberikan kerangka kerja yang relevan dan dapat diadopsi dalam konteks SDM di berbagai bidang, yang membagi kompetensi menjadi tiga jenis utama. Kompetensi profesional adalah inti dari pekerjaan itu sendiri, yaitu penguasaan materi secara luas dan mendalam. Kompetensi kepribadian adalah karakter yang mencerminkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif. Terakhir, kompetensi sosial adalah kemampuan

untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan pihak eksternal.

Selain kompetensi, pengalaman kerja juga sering dianggap sebagai faktor kunci dalam membentuk kinerja. Pengalaman adalah akumulasi dari pengetahuan dan wawasan yang diperoleh seseorang sepanjang perjalanan kariernya. Menurut Widodo (2009), pengalaman adalah keahlian perorangan yang diperoleh melalui praktik kerja yang cukup lama. Namun, di sinilah letak kontroversi yang menjadi dasar penelitian ini. Di satu sisi, Widodo (2009) juga menyebutkan bahwa variasi pengalaman dalam bidang kerja yang dapat meningkatkan kinerja, bukan sekadar lama bekerja secara umum. Kontradiksi ini juga diperkuat oleh penelitian Ratulangi dan Soegoto (2016), yang menemukan bahwa banyak karyawan dengan pengalaman kerja bertahun-tahun tidak selalu berkinerja optimal karena tidak mendapatkan pelatihan yang memadai untuk memperbarui keterampilan mereka.

Fenomena serupa terjadi pada pelatihan. Pelatihan kerap dianggap sebagai investasi utama untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja SDM. Riset oleh Arta et al. (2022) dan Ratulangi & Soegoto (2016) secara konsisten menekankan hubungan positif antara pelatihan dan peningkatan kinerja. Widodo (2020) juga menjelaskan bahwa melalui pemberdayaan (termasuk pelatihan), karyawan mampu menambah pengetahuan dan menguasai keterampilan baru. Namun, literatur juga mencatat adanya hasil yang kurang konsisten. Penelitian Ratulangi dan Soegoto (2016) menunjukkan bahwa pelatihan yang kurang terarah atau tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan menghasilkan peningkatan kompetensi yang terbatas.

Hal ini menyoroti pentingnya kompetensi pedagogik pada instruktur, konten pelatihan yang relevan, dan evaluasi program untuk memastikan efektivitasnya.

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda, serta dapat dilihat dalam tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Daftar Penelitian Terdahulu

Variabel	Signifikan	Tidak Signifikan
Pengalaman → Kinerja SDM	Pengalaman merupakan aset strategis dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Rajagopalan, 1998). Pengalaman adalah keahlian perorangan yang diperoleh melalui praktik kerja yang cukup lama (Widodo, 2009). Manajer dengan lebih banyak pengalaman akan memiliki penguasaan keahlian yang meningkat (Becker, 1997).	Pengalaman tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Krafft, 1999). Yang lebih penting adalah variasi pengalaman dalam bidang kerja, bukan hanya lama bekerja (Schmid, 1986). Banyak karyawan berpengalaman tidak berkinerja optimal karena tidak mendapat pelatihan untuk memperbarui keterampilan (Ratulangi & Soegoto, 2016).
Pelatihan → Kinerja SDM	Pelatihan penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja (Arta et al., 2022). Melalui pelatihan, karyawan mampu menambah pengetahuan dan menguasai keterampilan baru (Widodo, 2020).	Pelatihan yang kurang terarah atau tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan menghasilkan peningkatan kompetensi yang terbatas (Ratulangi & Soegoto, 2016). Terdapat kontroversi mengenai seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja SDM di lapangan (Ratulangi & Soegoto, 2016).

Fenomena yang terjadi di lapangan, khususnya di PT. Syifa Medika Persada, menunjukkan adanya kesenjangan antara pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan, pelatihan yang telah diikuti dan kinerja yang dihasilkan. Banyak karyawan yang telah bekerja lama dan memiliki pengalaman yang cukup serta biasa mengikuti pelatihan, namun ternyata kinerja mereka masih kurang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja, melainkan juga diperlukan kompetensi yang relevan dan pelatihan yang tepat agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Fenomena ini menjadi dasar penting bagi penelitian ini untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana hubungan antara pengalaman, kompetensi, dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja SDM di perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai hubungan antara pengalaman, pelatihan, kompetensi, dan kinerja SDM. Penelitian ini akan mengisi celah yang ada dalam literatur dengan menguji model empiris yang memperhatikan bagaimana pengalaman dan pelatihan secara simultan mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pengalaman dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi?
2. Apakah pengalaman, pelatihan dan kompetensi mampu mendorong kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengalaman dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengalaman, pelatihan dan kompetensi mampu mendorong kinerja sumber daya manusia

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teori

1. Pengembangan Teori Manajemen SDM

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan hubungan antara pengalaman, pelatihan, kompetensi, dan kinerja SDM. Penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi berbasis pengalaman dan pelatihan.

2. Model Pengembangan Kompetensi

Melalui kajian ini, model pengembangan kompetensi dapat diperbaiki dengan mengintegrasikan dua faktor penting, yaitu pengalaman kerja dan pelatihan. Hasil ini akan memperbarui teori mengenai bagaimana organisasi dapat lebih efektif membangun kompetensi karyawan mereka dalam berbagai konteks industri.

3. Relevansi antara Kompetensi dan Kinerja SDM

Studi ini memperdalam teori mengenai peran kompetensi dalam meningkatkan kinerja SDM. Banyak penelitian sebelumnya berfokus pada aspek individual kompetensi, tetapi penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih terintegrasi dengan mengaitkan pelatihan dan pengalaman.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Pengembangan Program Pelatihan Karyawan

Temuan dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer dan praktisi SDM untuk merancang program pelatihan yang lebih efektif. Dengan memahami bahwa pengalaman dan pelatihan memiliki kontribusi yang berbeda terhadap kompetensi, mereka dapat menciptakan pendekatan pelatihan yang lebih terstruktur dan berbasis kebutuhan nyata karyawan.

2. Perbaikan Rekrutmen dan Pengembangan Karir

Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk memperbaiki proses rekrutmen dan pengembangan karir karyawan. Dengan menekankan pentingnya pengalaman dalam membangun kompetensi, mereka dapat lebih strategis dalam merancang jalur karir yang memberikan kesempatan pengalaman yang relevan bagi karyawan.

3. Peningkatan Kinerja Organisasi

Dalam praktik, implementasi dari model ini dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja keseluruhan dengan mengoptimalkan pengembangan SDM mereka. Mengingat bahwa kompetensi sangat berhubungan dengan kinerja, pendekatan yang tepat terhadap pelatihan dan pengalaman dapat

langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada hasil yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik mencakup kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas pekerjaan yang dilakukan. Arta et al. (2022) menyatakan bahwa kinerja SDM dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pelatihan, kompetensi, dan pengalaman kerja. Dalam perusahaan, kinerja yang optimal dari SDM berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja SDM adalah cerminan dari seberapa baik setiap individu, dari staf hingga manajer, menjalankan peran dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja yang prima inilah yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk tidak hanya bersaing, tetapi juga mendominasi pasar. Menurut Ferdinand (2003), kualitas kinerja sebuah organisasi berawal dari tingginya kualitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Dalam menganalisis kinerja SDM, terdapat beberapa indikator penting yang saling terkait:

1. Produktivitas dan Kecepatan Proses: Produktivitas bukan hanya tentang seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga tentang seberapa cerdas pekerjaan itu dilakukan. Kinerja yang baik ditandai dengan tingginya

tingkat produktivitas dan efisiensi dalam setiap proses bisnis internal. Ini berarti seorang karyawan mampu bekerja dengan cepat, tepat, dan efektif untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan. Pada akhirnya, efisiensi ini akan berbuah manis pada sisi finansial. Sebagaimana yang disampaikan oleh Beal (2000), salah satu tolok ukur kinerja yang paling jelas adalah kemampulabaan (profitabilitas).

2. Kreativitas dan Inovasi: Dalam dunia yang terus berubah, ide-ide baru adalah nafas bagi sebuah organisasi. Menurut Ferdinand (2003), perusahaan yang berkinerja baik adalah yang mampu memupuk tingginya tingkat kreativitas dan inovasi di kalangan SDM-nya. Kemampuan untuk berpikir di luar kotak dan menemukan cara-cara baru dalam bekerja adalah modal penting untuk menghadapi tantangan.
3. Kualitas Layanan: Kinerja tidak akan lengkap tanpa perhatian pada kualitas. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Ferdinand (2003), kinerja SDM juga diukur dari tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang dihasilkan. Kualitas inilah yang membangun kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis bahwa kompetensi, pengalaman, dan pelatihan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja SDM.

2.2 Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kemampuan individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Arta et al. (2022) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari kemampuan teknis (hard skills) dan kemampuan interpersonal (soft skills) yang dimiliki seseorang. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk memenuhi standar pekerjaan dengan efisien dan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja SDM di era globalisasi yang penuh dengan persaingan.

Jika kinerja adalah hasil, maka kompetensi adalah alat untuk mencapainya. Kompetensi dapat diibaratkan sebagai "kotak peralatan" yang berisi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan setiap individu untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen memberikan kerangka kerja yang relevan dan dapat kita adopsi untuk memahami jenis-jenis kompetensi dalam konteks SDM:

1. Kompetensi Profesional: Ini adalah fondasi dari setiap pekerjaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, kompetensi profesional adalah penguasaan materi pekerjaan secara luas dan mendalam. Penelitian Widodo (2011) juga menegaskan bahwa karyawan yang lebih kapabel, berpengetahuan, dan berpengalaman memiliki kemampuan untuk merancang pekerjaan sesuai dengan tuntutan situasi.

2. Kompetensi Kepribadian: Ini adalah karakter yang membedakan seorang karyawan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan sikap yang mantap, dewasa, dan berwibawa. Aspek ini juga mencakup sifat-sifat seperti inisiatif dan inovatif yang merupakan komponen penting dalam keterampilan kerja.
3. Kompetensi Sosial: Bekerja bukanlah kegiatan individu, melainkan kolaborasi. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif. Penelitian Widodo (2011) lebih lanjut menjelaskan bahwa kualitas komunikasi adalah sejauh mana pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan, yang sangat penting untuk kelancaran kerja tim.

Hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

2.3 Pengalaman

Pengalaman dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh seseorang selama bekerja, yang bersifat kumulatif seiring berjalannya waktu. Pengalaman ini melibatkan interaksi langsung dengan tugas dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja, serta proses belajar yang terjadi selama mengerjakan pekerjaan tersebut. Dalam banyak penelitian, pengalaman sering kali dianggap sebagai faktor

yang penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Namun, pengalaman tidak selalu cukup untuk menjamin peningkatan kinerja, karena pengalaman yang tidak disertai dengan pembaruan keterampilan atau pelatihan yang relevan dapat menyebabkan stagnasi, sehingga tidak mendukung peningkatan kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan di tempat kerja (Arta et al., 2022). Kesimpulannya, meskipun pengalaman berperan penting, pengalaman yang tidak terarah atau tidak dikembangkan dengan pelatihan yang tepat tidak selalu berdampak positif pada kinerja SDM.

Pengalaman adalah guru terbaik. Ia adalah akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh seseorang sepanjang perjalanan karirnya. Pengalaman adalah aset strategis yang memberikan nilai kompetitif bagi perusahaan.

Dua indikator utama untuk mengukur pengalaman adalah:

1. Lama Berkarir: Berdasarkan Teori Human Capital oleh Becker (1997), seorang manajer yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak akan memiliki penguasaan keahlian yang lebih tinggi. Dengan kata lain, waktu yang dihabiskan di sebuah perusahaan dapat menjadi indikator yang kuat untuk mengukur kedalaman pengetahuan dan kematangan profesional seseorang.
2. Jumlah Posisi yang Dijabat: Pengalaman tidak hanya diukur dari durasi, tetapi juga dari keberagamannya. Menurut Schmid (1988), variasi pengalaman dalam bidang kerja dapat meningkatkan kinerja lebih efektif

daripada sekadar pengalaman umum. Seseorang yang telah menjabat berbagai posisi berbeda cenderung memiliki wawasan yang lebih luas dan keterampilan yang lebih beragam, menjadikannya aset yang sangat serbaguna bagi organisasi.

Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja SDM.

2.4 Pelatihan

Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mereka lebih efektif dalam menjalankan tugas dan peran mereka di tempat kerja. Secara umum, pelatihan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan, baik dalam aspek teknis maupun non-teknis, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja yang dinamis. Pelatihan juga berfungsi untuk meningkatkan kompetensi individu, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan literatur yang ada, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM yang berpengaruh besar terhadap kompetensi dan kinerja. Meskipun pengalaman kerja dapat meningkatkan keterampilan, pelatihan yang terstruktur dan relevan dapat mengisi gap yang ada dan memberikan kemampuan baru yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini (Arta et al., 2022).

Pelatihan adalah sebuah investasi yang vital dalam sumber daya manusia. Lebih dari sekadar proses formal, pelatihan adalah kesempatan bagi individu untuk tumbuh dan berkembang, memastikan mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang terus berubah. Pelatihan yang terstruktur dan relevan memiliki kekuatan untuk mengisi kesenjangan keterampilan dan memberikan karyawan kemampuan baru yang sesuai dengan tuntutan pasar saat ini.

Efektivitas sebuah program pelatihan dapat diukur melalui beberapa indikator:

1. **Kompetensi Pedagogik pada Instruktur:** Sebuah program pelatihan akan berhasil bila dipandu oleh seorang ahli. Menurut Widodo dan Sriyono (2020), pemberdayaan SDM, termasuk melalui pelatihan, seringkali melibatkan ahli dari kalangan eksternal yang memiliki kemampuan untuk memberikan pengetahuan baru dan keterampilan yang diperlukan. Peran instruktur sebagai pendidik dan fasilitator sangat krusial dalam menyampaikan materi secara efektif.
2. **Konten Pelatihan:** Konten pelatihan merupakan inti dari proses pembelajaran. Pelatihan dianggap berhasil jika materi yang diberikan sangat relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini. Berdasarkan penelitian Widodo et al. (2022), seorang pendidik harus mampu menyediakan informasi-informasi penting dan relevan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Tanpa konten yang sesuai, pelatihan akan kehilangan

maknanya dan tidak memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan.

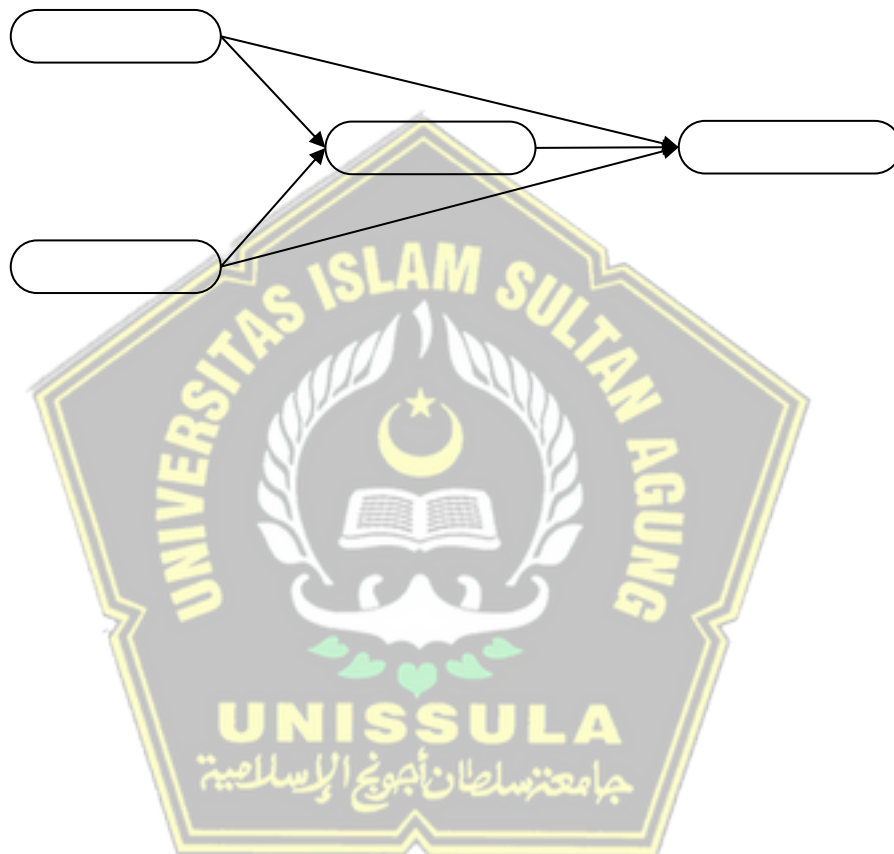
3. Relevansi dengan Kebutuhan: Program pelatihan yang efektif tidak bersifat umum, melainkan dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifik individu. Berdasarkan Widodo et al. (2022), sebuah program pembelajaran yang efektif dimulai dari perencanaan yang matang, yang mencakup analisis kebutuhan yang spesifik dan penyusunan tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Ini memastikan bahwa setiap program pelatihan adalah investasi yang tepat sasaran.
4. Evaluasi: Setelah pelatihan selesai, evaluasi menjadi langkah penting untuk mengukur hasilnya. Evaluasi program bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan peserta dalam menguasai materi yang diberikan, yang merupakan indikator langsung dari keberhasilan pelatihan. Selain itu, evaluasi juga berfungsi untuk mengukur sejauh mana pelatihan tersebut berhasil meningkatkan kompetensi dan mengubah perilaku kerja karyawan secara positif. George Tery (1990) menjelaskan bahwa evaluasi adalah pengawasan yang dilakukan untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan dari hasil yang direncanakan. Ini adalah cara untuk memastikan investasi pelatihan benar-benar memberikan nilai tambah bagi individu dan organisasi.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja SDM.

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan model empirik penelitian, pada Gambar 2.1 diperlihatkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan berperan sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui analisis statistik. Penelitian ini menguji pengaruh pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kompetensi, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, data dikumpulkan melalui survei atau kuesioner dan dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel, seperti yang dilakukan dalam penelitian oleh Rajagopalan, (1998), Ratulangi & Soegoto (2016) dan Widodo yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator pada penelitian ini mencakup kinerja sumber daya manusia (SDM), kompetensi, pengalaman dan pelatihan yang ditunjukkan pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)	1. Kinerja Finansial (Profitabilitas) 2. Kecepatan Proses 3. Kreativitas & Inovasi 4. Kualitas Layanan	Widodo, 2009
2	Kompetensi	1. Kompetensi Profesional 2. Kompetensi Kepribadian 3. Kompetensi Sosial	Widodo, 2020
3	Pengalaman	1. Lama bekerja 2. Jumlah posisi	Rajagopalan, 1998 Widodo, 2022
4	Pelatihan	1. Instruktur 2. Konten Pelatihan 3. Relevansi dengan Kebutuhan 4. Evaluasi	Widodo, 2009 Ratulangi & Soegoto, 2016

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

Tabel 3.2 Skala Likert

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.3 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Menurut Widodo (2017), data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kinerja SDM, kompetensi, pengalaman, dan pelatihan di PT. Syifa Medika Persada, yang beroperasi di sektor rumah sakit. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan jenis penelitian kuantitatif. Sugiono (2016) menyatakan bahwa metodologi kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti sampel tertentu dengan pengambilan sampel dan data yang dianalisis secara kuantitatif dan statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang dilakukan secara langsung kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Daftar pertanyaan diberikan kepada karyawan yang terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan skor 1 hingga 5 yang mencerminkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang terdapat dalam instrumen. Item-item dalam instrumen penelitian dijelaskan dalam kuesioner.

3.5 Responden

Menurut Sugiono (2016), populasi adalah wilayah untuk generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Syifa Medika Persada yang bekerja di rumah sakit tersebut, dengan total 421 karyawan yang terdaftar. Arikunto (1993) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari populasi. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Syifa Medika Persada. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling, yaitu teknik self-selected atau volunteer sampling, di mana kuesioner disebarkan kepada karyawan yang bersedia mengisi secara sukarela. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja di PT. Syifa Medika Persada.

Karyawan yang memiliki pengalaman atau telah mengikuti pelatihan terkait kinerja SDM dalam tiga bulan terakhir. Ukuran sampel dibatasi sesuai dengan persyaratan analisis yang digunakan, dengan Hair (2010) berpendapat bahwa ukuran sampel sebaiknya minimal 100.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS 4**. Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks dengan variabel mediasi, serta tidak memerlukan asumsi distribusi data yang ketat seperti pada metode SEM berbasis kovarian.

Analisis PLS-SEM dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) dan evaluasi model struktural (*Inner Model*).

3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

1. **Uji Validitas Konvergen** Uji ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar korelasi antara indikator-indikator dengan variabel latennya. Kriteria yang digunakan adalah:

- a. **Nilai *Outer Loadings***: Setiap indikator harus memiliki nilai *outer loading* ≥ 0.70 . Nilai antara 0.50 hingga 0.60 masih dapat diterima jika indikator tersebut tidak dihapus (Hair et al., 2017).
- b. **Nilai *Average Variance Extracted (AVE)***: Nilai AVE harus ≥ 0.50 . Nilai ini menunjukkan bahwa 50% atau lebih varian indikator dijelaskan oleh variabel latennya (Fornell & Larcker, 1981).

2. **Uji Reliabilitas Konstruk** Uji ini bertujuan untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian. Kriteria yang digunakan adalah:

- a. **Nilai *Composite Reliability***: Nilai ini harus ≥ 0.70 . Nilai ini dianggap lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* untuk PLS-SEM (Hair et al., 2017).
- b. **Nilai *Cronbach's Alpha***: Nilai ini harus ≥ 0.70 atau setidaknya ≥ 0.60 untuk penelitian eksploratif (Hair et al., 2017).

3.6.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten.

1. **Koefisien Determinasi (R^2)** Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2

dikategorikan sebagai kuat jika ≥ 0.67 , sedang jika ≥ 0.33 , dan lemah jika ≥ 0.19 (Chin, 1998).

2. **Uji Hipotesis (Koefisien Jalur)** Uji hipotesis dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antar variabel laten.

a. **Teknik *Bootstrapping*:** Prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel digunakan untuk menentukan signifikansi statistik dari koefisien jalur (Hair et al., 2017).

b. **Kriteria Uji Signifikansi:** Signifikansi dari suatu hubungan dinilai berdasarkan nilai **t-statistik** dan **p-value**.

i. Jika **p-value** < 0.05 (pada tingkat signifikansi 5%) dan **t-statistik** > 1.96, maka hipotesis diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel (Hair et al., 2017).

ii. Jika **p-value** ≥ 0.05 dan **t-statistik** ≤ 1.96 , maka hipotesis ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

3.6.3 Analisis Efek Mediasi

Analisis mediasi bertujuan untuk menentukan apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen disalurkan melalui variabel mediasi. Uji mediasi dalam PLS-SEM dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur untuk pengaruh langsung dan tidak langsung (Hair et al., 2017).

1. **Mediasi Penuh (*Full Mediation*)**: Terjadi jika pengaruh langsung antara variabel independen dan dependen tidak signifikan, tetapi pengaruh tidak langsungnya signifikan.
2. **Mediasi Parsial (*Partial Mediation*)**: Terjadi jika baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan dependen sama-sama signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 100 karyawan sebagai responden dari PT. Syifa Medika Persada. Sampel terdiri dari 20% karyawan baru dan 80% karyawan lama, dengan proporsi yang dibagi rata antara mereka yang memiliki variasi pekerjaan tinggi dan rendah. Seluruh responden telah diidentifikasi pernah mengikuti program pelatihan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur variabel Kinerja SDM, Kompetensi, Pengalaman, dan Pelatihan.

Berdasarkan analisis deskriptif data, ditemukan bahwa:

- **Pengalaman:** Mayoritas karyawan lama memiliki skor tinggi untuk indikator lama berkarir, namun skor untuk jumlah posisi yang dijabat cenderung rendah secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan adanya homogenitas peran kerja di perusahaan, yang menjadi fokus dalam pembahasan selanjutnya.
- **Pelatihan:** Meskipun indikator kompetensi instruktur mendapat skor yang cukup baik, indikator relevansi materi dan kesesuaian program cenderung memiliki skor rendah. Ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kualitas pengajar dan isi materi pelatihan itu sendiri.
- **Kompetensi dan Kinerja SDM:** Skor untuk kedua variabel ini menunjukkan korelasi yang kuat. Responden dengan skor kompetensi tinggi cenderung memiliki skor kinerja yang tinggi, dan sebaliknya.

4.2 Uji Hipotesis

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan **validitas** dan **reliabilitas** dari indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian.

1. Uji Validitas Konvergen

Uji ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar korelasi antara indikator-indikator dengan variabel latennya. Kriteria yang digunakan adalah nilai *Outer Loadings* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

a. Outer Loadings

Nilai *outer loadings* menunjukkan kontribusi setiap indikator terhadap variabel latennya. Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai *loading* ≥ 0.70 (Hair et al., 2017). Nilai antara 0.50 hingga 0.60 masih dapat diterima jika indikator tersebut tidak dihapus (Sarstedt et al., 2019).

Tabel 4.1: Hasil Outer Loadings

Indikator	Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
kinerja_SDM_1	Kinerja SDM (Y2)	0.988	Valid
kinerja_SDM_2	Kinerja SDM (Y2)	-0.221	Tidak Valid
kinerja_SDM_3	Kinerja SDM (Y2)	0.988	Valid
kinerja_SDM_4	Kinerja SDM (Y2)	-0.199	Tidak Valid
kompetensi_1	Kompetensi (Y1)	0.957	Valid
kompetensi_2	Kompetensi (Y1)	-0.027	Tidak Valid
kompetensi_3	Kompetensi (Y1)	0.839	Valid
pelatihan_1	Pelatihan (X1)	0.791	Valid
pelatihan_2	Pelatihan (X1)	0.670	Valid (diterima)
pelatihan_3	Pelatihan (X1)	0.512	Valid (diterima)
pelatihan_4	Pelatihan (X1)	0.812	Valid
pengalaman_1	Pengalaman (X2)	0.510	Valid (diterima)
pengalaman_2	Pengalaman (X2)	0.973	Valid

b. Average Variance Extracted (AVE)

AVE mengukur rata-rata varian yang mampu dijelaskan oleh variabel laten dari indikator-indikatornya. Kriteria yang diterima adalah **AVE ≥ 0.50** (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 4.2: Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.499	Valid (Bisa diterima)
Kompetensi (Y1)	0.540	Valid
Pengalaman (X2)	0.604	Valid
Kinerja SDM (Y2)	0.510	Valid

2. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas mengukur konsistensi dan stabilitas instrumen. Kriteria yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai yang diterima **≥ 0.70** (Hair et al., 2017).

Tabel 4.3: Hasil Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.655	0.795	Reliabel (Composite)
Kompetensi (Y1)	0.549	0.694	Cukup Reliabel (Composite)
Pengalaman (X2)	0.461	0.735	Reliabel (Composite)
Kinerja SDM (Y2)	0.604	0.552	Tidak Reliabel (Composite)

4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

Evaluasi ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R-Square menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 4.4: Hasil R-Square

Variabel	R-Square	Keterangan
Kompetensi (Y1)	0.864	Sangat Kuat
Kinerja SDM (Y2)	0.972	Sangat Kuat

2. Analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis pengaruh langsung, tidak langsung, dan signifikansi.

Tabel 4.5: Hasil Pengaruh Total (Total Effects)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	Keterangan
Pelatihan (X1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.828	Positif, Kuat
Pengalaman (X2) -> Kinerja SDM (Y2)	-0.037	Negatif, Sangat Lemah
Kompetensi (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.216	Positif, Sedang
Pelatihan (X1) -> Kompetensi (Y1)	0.843	Positif, Sangat Kuat
Pengalaman (X2) -> Kompetensi (Y1)	0.110	Positif, Lemah

Tabel 4.6: Hasil Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	Keterangan
Pelatihan (X1) -> Kompetensi (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.182	Mediasi, Positif
Pengalaman (X2) -> Kompetensi (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.024	Mediasi, Positif

Tabel 4.7: Hasil Uji Signifikansi

Hubungan Antar Variabel	T Statistics	P Values	Keputusan Hipotesis
Kompetensi -> Kinerja SDM	2.045	0.041	Diterima
Pelatihan -> Kinerja SDM	6.510	0.000	Diterima
Pengalaman -> Kinerja SDM	0.893	0.372	Ditolak
Pelatihan -> Kompetensi	10.599	0.000	Diterima
Pengalaman -> Kompetensi	1.169	0.242	Ditolak

4.3 Pembahasan

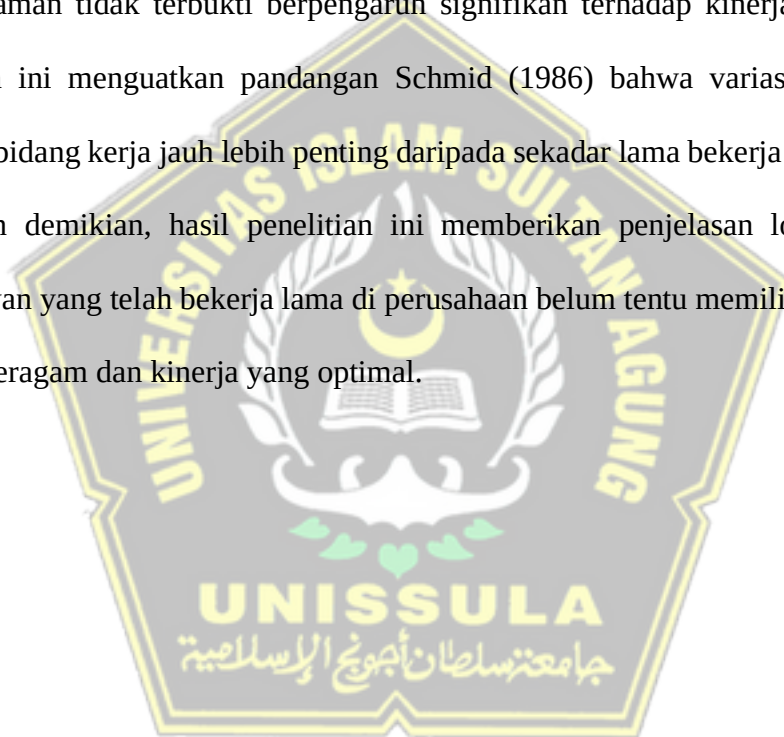
Hasil penelitian ini memberikan jawaban yang tegas terhadap fenomena kesenjangan yang terjadi di PT. Syifa Medika Persada, di mana karyawan yang memiliki pengalaman kerja cukup lama tidak selalu menunjukkan kinerja yang optimal. Analisis empiris melalui model penelitian ini berhasil membuktikan bahwa

fenomena tersebut terjadi karena adanya disonansi antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

Pertama, temuan utama penelitian ini adalah bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan kuat terhadap Kinerja SDM. Hubungan kausalitas ini adalah yang paling dominan dalam model, menegaskan bahwa "kotak peralatan" pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai adalah penentu utama performa seorang karyawan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa kualitas kinerja organisasi sangat tergantung pada baiknya tingkat kinerja manajemen sumber daya manusia, serta Ruhana (2012) yang menekankan pentingnya kualitas SDM untuk daya saing global.

Kedua, penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kompetensi maupun Kinerja SDM. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang mendukung hubungan positif antara pelatihan dan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Arta et al. (2022). Selain itu, temuan ini menguatkan pernyataan Widodo (2020) bahwa pemberdayaan (pelatihan) memungkinkan karyawan menguasai keterampilan baru yang dibutuhkan untuk mengatasi persoalan kerja. Namun, hasil ini juga menunjukkan bahwa meskipun pelatihan efektif, pengaruhnya terhadap kompetensi dapat lebih optimal. Jika materi pelatihan lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan di area kerja terkait, dampaknya terhadap kompetensi dan kinerja akan menjadi jauh lebih kuat.

Ketiga, temuan yang paling krusial untuk menjelaskan fenomena awal di PT. Syifa Medika Persada adalah bahwa Pengalaman tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi maupun Kinerja SDM. Analisis ini mengidentifikasi akar masalahnya: kurangnya variasi pekerjaan. Meskipun karyawan lama memiliki pengalaman durasi kerja yang panjang, mereka tidak mendapatkan kesempatan untuk rotasi atau penugasan di berbagai jabatan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Krafft (1999) yang juga menemukan bahwa pengalaman tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, temuan ini menguatkan pandangan Schmid (1986) bahwa variasi pengalaman dalam bidang kerja jauh lebih penting daripada sekadar lama bekerja secara umum. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan penjelasan logis mengapa karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan belum tentu memiliki kompetensi yang beragam dan kinerja yang optimal.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah jawaban atas rumusan masalah penelitian:

1. Apakah pengalaman dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi?

Ya, pelatihan terbukti mampu meningkatkan kompetensi secara signifikan.

Namun, pengalaman tidak terbukti mampu meningkatkan kompetensi karena indikator variasi pekerjaan yang kurang beragam.

2. Apakah pengalaman, pelatihan dan kompetensi mampu mendorong kinerja sumber daya manusia?

Ya, kompetensi terbukti mampu mendorong kinerja SDM secara signifikan.

Selain itu, pelatihan juga terbukti mampu mendorong kinerja SDM secara signifikan. Namun, pengalaman tidak terbukti mampu mendorong kinerja SDM secara signifikan.

Kesimpulan ini secara langsung menjawab rumusan masalah dan menjelaskan fenomena yang menjadi latar belakang penelitian:

Pelatihan & kompetensi sebagai Faktor Penentu Kinerja yang Paling Dominan. Temuan penelitian secara tegas membuktikan bahwa pelatihan & kompetensi memiliki pengaruh yang sangat kuat, positif, dan signifikan terhadap

kinerja SDM. Hubungan ini adalah yang paling dominan dalam model. Ini mengonfirmasi bahwa penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai oleh seorang karyawan adalah prasyarat utama untuk mencapai performa kerja yang optimal. Kinerja SDM yang baik tidak dapat terwujud tanpa pondasi kompetensi yang solid.

Pelatihan Terbukti Signifikan, Namun Pengaruhnya Kompleks. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kompetensi, yang pada akhirnya secara signifikan mempengaruhi kinerja. Namun, penting untuk dicatat bahwa pengaruh ini tidak berjalan secara langsung dari pelatihan ke kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan di PT. Syifa Medika Persada, meskipun dinilai memiliki instruktur yang kompeten, belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan riil di lapangan. Pelatihan hanya efektif sebagai pemicu peningkatan kinerja jika berhasil meningkatkan kompetensi karyawan terlebih dahulu.

Pengalaman Tidak Signifikan Karena Keterbatasan Variasi Jabatan. Salah satu temuan terpenting adalah bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi maupun kinerja SDM. Hal ini memberikan jawaban langsung atas fenomena di mana karyawan lama tidak selalu berkinerja optimal. Data menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki pengalaman durasi kerja yang panjang, mereka tidak mendapatkan variasi pengalaman melalui rotasi atau penugasan di berbagai jabatan. Keterbatasan ini menghambat pengembangan kompetensi yang beragam, yang pada akhirnya membuat pengalaman tidak menjadi faktor prediktor yang signifikan untuk kinerja.

Secara keseluruhan, kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi berfungsi sebagai faktor mediasi yang sangat penting. Baik pengalaman maupun pelatihan tidak dapat secara efektif mempengaruhi kinerja SDM jika mereka tidak berhasil mengembangkan kompetensi yang relevan dan terarah terlebih dahulu. Kinerja SDM yang unggul adalah hasil dari kompetensi yang kuat, yang seharusnya dibangun dari pelatihan yang relevan dan pengalaman yang bervariasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi manajemen PT. Syifa Medika Persada:

1. Fokus pada Pengembangan Kompetensi: Manajemen perlu menjadikan pengembangan kompetensi sebagai prioritas utama. Program-program pengembangan harus secara langsung menargetkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan untuk memastikan peningkatan kinerja.
2. Revisi Program Pelatihan: Manajemen harus mengevaluasi ulang program pelatihan yang ada. Pelatihan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang spesifik dari setiap divisi, memastikan materi yang disampaikan benar-benar relevan dan dapat diaplikasikan. Hal ini penting untuk mengubah pelatihan dari sekadar formalitas menjadi investasi yang menghasilkan peningkatan kompetensi nyata.

3. Variasi Pengalaman Kerja: Untuk memanfaatkan pengalaman karyawan secara maksimal, perusahaan perlu menciptakan skema rotasi atau penugasan khusus (task force) yang memungkinkan karyawan mendapatkan pengalaman dalam berbagai peran. Hal ini akan memperkaya kompetensi mereka dan berpotensi mempengaruhi kinerja di masa depan.

5.3 Saran

Mengingat temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman dan pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karena kurangnya variasi jabatan dan relevansi konten pelatihan, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk fokus pada faktor-faktor yang dapat memperbaiki kondisi tersebut.

1. Penelitian selanjutnya dapat menguji hipotesis: **Apakah struktur organisasi yang lebih fleksibel dapat meningkatkan kompetensi?** Pertanyaan ini berangkat dari temuan bahwa kurangnya variasi jabatan menjadi kendala. Penelitian dapat mencari variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara fleksibilitas struktur organisasi dan peningkatan kompetensi.
2. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada pertanyaan kunci: **Variabel apa yang dapat meningkatkan kesesuaian konten pelatihan dengan kebutuhan kompetensi karyawan?** Temuan bahwa relevansi pelatihan tidak signifikan menunjukkan adanya celah antara program yang ditawarkan dan kebutuhan nyata di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Arta, D. N. C., Leuhery, F., Abubakar, H., Yusuf, M., & Cakranegara, P. A. (2022). *Literature review: Analysis of the relationship between training and employee performance in a company*.
- Azwar, S. (1998). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Dalam G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (hlm. 295–336). Lawrence Erlbaum.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, I. (2005). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.
- Ratulangi, R. S., & Soegoto, A. S. (2016). *Pengaruh pengalaman kerja, kompetensi, motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado)*.

Ruhana, I. (2012). *Pengembangan kualitas sumber daya manusia vs daya saing global*.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Dalam C. H. van Riel, C. M. Ringle, & S. W. H. Nitzsche (Eds.), *The SAGE Handbook of Management* (hlm. 1–28). SAGE Publications.

Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sewang, S., Umar, S. M., Yusuf, D., & Kasim, H. (2024). *Manajemen sumber daya manusia (SDM) upaya peningkatan kinerja karyawan di era globalisasi*.

Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Widodo, T. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial dan Manajemen*. UPP STIM YKPN.

Widodo, W. (2009). MODEL PENGEMBANGAN EVALUASI STRATEGI. *Majalah Ekonomi*, 19(1).

Widodo, W. (2020). STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN. *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1).

