

## ANALISIS KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITAL

Radjab Tampubolon<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: <sup>1</sup> [radjabtbolon@gmail.com](mailto:radjabtbolon@gmail.com)

### ABSTRAK

Selain kebutuhan untuk mencapai kinerja karyawan di era digital, PT Pegadaian merespon dinamika lingkungan strategis yang berubah dengan memungkinkan profesional SDM untuk menganalisis kebutuhan kapabilitas karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan, menganalisis persepsi kompetensi serta kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan merupakan teknik analisis deskriptif dan SEM-PLS. Karyawan kantor pusat PT Pegadaian yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 67 karyawan berjenis kelamin pria, 45 karyawan berusia antara 21 dan 25 tahun, 73 orang dengan pendidikan terakhir sarjana, yang menduduki jabatan Asisten Manajer II ditempati oleh 52 karyawan serta 52 karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun. Selain itu, 63 karyawan sudah memiliki pengalaman profesional, dan 52 orang tidak memiliki pengalaman rotasi pekerjaan. Persepsi karyawan tentang kompetensi dan kinerja karyawan umumnya positif. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemecahan masalah menjadi faktor yang perlu ditingkatkan oleh pihak manajemen, sehingga diperlukan program pelatihan yang ditujukan bagi peningkatan kapasitas berfikir secara konseptual (logis, objektif, rasional, sistematis dan solutif) serta dapat menuliskannya secara baik sehingga dapat mengkomunikasikannya kepada rekan kerja dan atasan dengan efektif.

**Kata Kunci : kinerja, kompetensi, SEM-PLS**

### ABSTRACT

*In addition to the need to accomplish employee performance in the digital era, PT Pegadaian responds to the dynamics of the changing strategic environment by enabling HR professionals to analyze employee capability needs. The purpose of this study was to identify employee characteristics, analyze perceptions of employee competence and employee performance, and analyze the impact of employee competence on employee performance. The method used in this research is descriptive analysis techniques and SEM-PLS. The employees of the PT Pegadaian head office that were sampled in this study were 67 male employees, 45 employees aged between 21 and 25 years, 73 people with a bachelor's degree, who held the position of Assistant Manager II occupied by 52 employees and 52 employees with 1-5 years of service. In addition, 63 employees already have professional experience, and 52 people do not have job rotation experience. Employees' perceptions of employee competence and performance are generally positive. SEM PLS analysis result show that employee competence has a positive effect on employee performance. Problem solving is one of the factors that needs to be improved by management, so a training program is needed aimed at increasing the capacity to think conceptually (logical, objective, rational, systematic and solutive) and can write it down properly so that it can communicate it to colleagues and superiors effectively.*

**Keywords: employee competence; employee performance; SEM-PLS**

---

### KETERANGAN ARTIKEL

Riwayat Artikel: diterima: 15 Juli 2022; direvisi: 27 Agustus 2022; disetujui: 30 Agustus 2022  
Copyright©2022

---

## PENDAHULUAN

PT Pegadaian (Persero) yaitu Badan Usaha Milik Negara berperan penting dalam menunjang instansi dan kemakmuran masyarakatnya, yang tergolong menengah kebawah. PT Pegadaian (Persero) memiliki 1 kantor pusat yang beralamat di Jakarta Pusat, 12 kantor wilayah, 61 kantor area, 642 kantor cabang, 3.443 kantor unit pelayanan cabang serta 4.085 outlet yang terletak di seluruh Indonesia. Dari perspektif *internal*, berbagai tantangan dihadapi oleh Perseroan, salah satunya yang meliputi kapasitas *Human Capital* serta diperlukan peningkatan infrastruktur teknologi informasi dengan tujuan dapat melakukan perbaikan pada proses bisnis internal. Oleh karena itu, Perseroan berkomitmen untuk terus berusaha dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas *Human Capital* melalui program-program yang ditujukan untuk pengembangan kompetensi secara berkesinambungan.

Pada fase pengelolaan SDM, perusahaan berkomitmen untuk terus menerapkan proses yang terbaik yang berdasar dari praktek pengelolaan domestik ataupun internasional. Di sepanjang tahun 2020, PT Pegadaian telah menyediakan pelatihannya dengan pelaksanaan kantor.

Pada situasi pandemi COVID-19, seluruh pelatihan yang diselenggarakan oleh Pegadaian dilakukan secara *online*. Pelatihan tersebut meliputi rangkaian *in class*, *pre class* maupun *pasca training*. Modul-modul pelatihan berkembang dan selaras saat ini, kondisi karyawan trainer. Keperluan dan tujuan dan pemenuhan daring.

Kinerja didefinisikan sebagai *output* kerja yang dapat diraih oleh karyawan atau perseroan dalam jangka waktu tertentu. Indikator kinerja perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan sebagaimana yang ditetapkan oleh PT. Pegadaian (Persero) terdiri dari jumlah nasabah, pendapatan/penjualan, laba bersih, total pinjaman yang diberikan, dan pertumbuhan aset. Walaupun terdapat penurunan jumlah laba bersih (positif) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, namun indikator kinerja yang lainnya mengalami pertumbuhan positif pada jumlah nasabah, pendapatan, total pinjaman dan aset. Hal ini menunjukkan adanya pertumbuhan yang berkelanjutan pada kinerja perusahaan.

**Tabel 1. Ikhtisar Kinerja Keberlanjutan**

Deskripsi	Satuan	2020	2019
Jumlah Nasabah	Juta orang	16,92	13,85
Pendapatan/ Penjualan	Jutaan Rupiah	21.964.403	17.674.527
Laba Bersih	Jutaan Rupiah	2.022.447	3.108.078
Total Pinjaman yang Diberikan	Jutaan Rupiah	54.696.744	50.366.150
Pertumbuhan Aset	Jutaan Rupiah	71.468.960	65.324.177

Kinerja perusahaan jika dilihat dari laba bersih sebagaimana diuraikan pada Tabel 1 dapat dicapai, terutama disebabkan oleh kinerja sumber daya manusia yang cukup tinggi, baik di tingkat manajemen maupun tingkat karyawan. Namun, laba bersih yang diterima PT Pegadaian mengalami penurunan yang relatif signifikan dari tahun 2019 ke 2020. Hal ini dikarenakan adanya pandemi COVID-19 yang menyebabnya meningkatnya biaya operasional. Salah satunya yakni program *Corporate Social Responsibility* (CSR), seperti penyerahan sembako, bantuan tunai serta alat kesehatan untuk petugas kesehatan, mobil ambulans, dan bantuan lain yang bertujuan untuk melakukan pencegahan dan penanganan pandemi COVID-19.

Kinerja PT Pegadaian (Persero) secara keseluruhan sebagai institusi korporasi merupakan hasil dari perpaduan kinerja karyawan di masing-masing unit kerja. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan tergantung pada keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan. Dengan demikian, dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan maka harus memaksimalkan kinerja setiap karyawan. Karyawan

yang berkinerja tinggi memiliki dampak yang signifikan terhadap kelanjutan aktivitas mereka di perusahaan. Berikut ini merupakan gambaran secara umum kinerja dari karyawan kantor pusat PT Pegadaian pada tahun 2018-2020.

**Tabel 2. Performance Level Karyawan**

Tahun	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4	PL 5
2018	22	385	540	224	91
2019	135	416	911	159	32
2020	141	465	610	61	28

Dilihat dari Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa *Performance Level* (PL) karyawan masih didominasi tingkat PL3 (sedang) dan PL2 (tinggi). Gambaran tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai tingkat kinerja yang sangat tinggi diperlukan peningkatan kompetensi karyawan Kantor Pusat PT Pegadaian. Peningkatan (*upgrading*) kompetensi karyawan dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan mengingat persaingan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Kompetensi karyawan sangat dibutuhkan di dunia kerja sehingga merupakan faktor penting dalam memengaruhi kinerja seseorang. Penelitian ini memfokuskan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap kompetensi karyawan dan kinerja SDM serta menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan (Martini et al., 2020). Adapun tujuan penelitian ini ialah untuk melihat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pegadaian (Persero) di era digital.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kompetensi karyawan

Kompetensi didefinisikan sebagai kualitas yang menjadi dasar dari perilaku dan mewakili motivasi, karakteristik diri, nilai, pengetahuan, atau keterampilan yang membuat seseorang berkinerja baik di tempat kerja. Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan ciri khas yang mendasar dari sikap karyawan yang relevan dengan kriteria tertentu yang efektif. Armstrong (2004) juga berpendapat bahwa kompetensi adalah apa yang dibawa SDM untuk bekerja dalam jenis dan tingkat perilaku yang berbeda. Selanjutnya, menurut Palan (2007), ada lima jenis sifat kompetensi yaitu keterampilan, pengetahuan, konsep dan nilai diri, serta sifat dan motivasi pribadi.

Di samping itu, Feng & Richards (2018) menyatakan bahwa kompetensi teknis merupakan salah satu komponen dari salah satu kompetensi sumber daya manusia dan berpaku pada pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu. Sedangkan Grzybowska & Lupicka (2018) mendefinisikan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial merupakan salah satu indikator dari salah satu kompetensi sumber daya manusia, yang didefinisikan bahwa kompetensi manajerial sebagai keterampilan dan kemampuan untuk pemecahan masalah umum dan pengambilan keputusan, sedangkan kompetensi sosial didefinisikan sebagai pemeliharaan hubungan interpersonal dalam sebuah organisasi, yang juga membutuhkan keterampilan komunikasi.

### Kinerja Karyawan

Kinerja yaitu wujud daya mampu dan bentuk karya dan pencapaian dan pengembangan penugasan dari perusahaan. Menurut Luthans (2006) kinerja karyawan merupakan kuantitas dan pelayanan dan pemberian dari pekerja. Mathis dan Jackson (2006) jika hal yang mendasar yaitu yang dilaksanakan dan

menjadi praktek pekerja. Sedangkan Rivai dan Sagala (2009) dengan pernyataan jika sikap yang ditunjukkan dari sebuah organisasi.

Milkovich dan Boudreau (1997) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai fungsi dari interaksi tiga faktor yaitu motivasi, kemampuan dan peluang. Menurut Gibson (2001) banyaknya hal dengan yang memengaruhi hasil kerja pekerja dengan daya mampu operasional, minat dan sikapnya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), terdapat tiga hal yang menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individual yang mencakup bakat serta faktor kepribadian, usaha yang dicurahkan serta lingkungan organisasional. Pradhan & Jena (2017) menyatakan terdapat beberapa indikator untuk menyatakan kinerja seseorang yaitu kinerja tugas, kinerja adaptif serta kinerja kontekstual.

**H<sub>1</sub>: Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini berjenis kajian kuantitatif memberikan fakta dan pengujian teori memperlihatkan korelasi yang mendasar dengan perkembangan dan paham konsep (Creswell, 2014). Survei dilakukan di kantor pusat PT Pegadaian (Persero) di Jl. Kramat Raya 162 Jakarta Pusat. Survei berlangsung selama enam bulan dari bulan Maret hingga Agustus 2021. Data yang dipergunakan yaitu primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2010) data primer didefinisikan sebagai sumber data yang diberikan secara langsung oleh pengumpul data. Hal ini dilakukan dengan mengamati secara langsung peneliti dan mewawancarai responden di kantor pusat PT Pegadaian (Persero). Sedangkan menurut Sugiyono (2010) data sekunder adalah yang tak langsung dan digunakan dari kajian, dari literatur hingga internal serta eksternal.

Skala pengukurannya yang dipakai yaitu skala Likert. Metode pengambilan sampel yang digunakan merupakan teknik stratified random sampling. Kriteria responden merupakan karyawan Kantor Pusat PT Pegadaian. Waktu yang dibutuhkan untuk menyebarkan kuesioner yaitu selama April 2021. Besarnya sampel yang diuji ialah sebanyak 100 responden yang diperoleh dari perhitungan rumus Slovin. Kemudian responden yang dipakai dengan uji validitas hingga 30 responden. Alat analisis serta metode pengolahan penelitian ini terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* IBM SPSS versi 19, dan *SmartPLS* 3.3.3.

Indikator pada penelitian ini sebanyak 31 indikator yang terdiri dari pengetahuan (X1.1), keterampilan (X1.2), pengalaman (X1.3), profesional (X1.4), paham teknologi (X1.5), pemecahan masalah (X2.1), pengambilan keputusan (X2.2), pengambilan risiko (X2.3), kreativitas (X2.4), inisiatif (X2.5), hubungan interpersonal (X3.1), kerjasama tim (X3.2), kecerdasan emosional (X3.3), saling menghargai (X3.4), menerima kritik dan saran (X3.5), perencanaan dan pengorganisasian (Y1.1), efektivitas kerja (Y1.2), tepat waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.3), tidak memerlukan pengawasan (Y1.4), bersemangat (Y1.5), mengatasi perubahan di perusahaan (Y2.1), kemampuan menyesuaikan diri (Y2.2),

menangani tim kerja (Y2.3), fleksibilitas (Y2.4), *up to date* pengetahuan (Y2.5), *up to date* pengalaman (Y2.6), keterlibatan dalam aktivitas (Y3.1), membantu pekerjaan rekan kerja (Y3.2), simpati dan empati kepada rekan kerja (Y3.3), berbagi pengetahuan (Y3.4), dan berkomunikasi efektif (Y3.5).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Responden kajian ini jumlahnya 100 orang yang terdiri dari 67 responden laki-laki dan 33 responden perempuan. Hal ini sejalan dengan data aktual laporan tahunan perusahaan yang menyatakan bahwa komposisi karyawan berdasar dengan yang mendominasi adalah karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan. Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh karyawan dengan rentang umur 21-25 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan dengan usia 21-25 tahun merupakan usia yang produktif dalam bekerja. Karyawan dengan kelompok usia tersebut merupakan pegawai yang telah mengikuti program rekrutmen pegawai tetap terakhir yang dilakukan PT Pegadaian (Persero) pada tahun 2020.

Berdasar dari karakter tersebut, responden pada penelitian ini mayoritas lulusan Strata Satu (S1) berjumlah 73 orang. Hal ini dikarenakan jenjang pendidikan Strata Satu (S1) menjadi standar pendidikan di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) dan jenjang pendidikan tersebut dibutuhkan dalam proses pengolahan data serta analisis oleh Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero). *Corporate title* responden survei ini adalah Assistant Manager II yang berjumlah 52 orang. Hal ini dikarenakan kelompok *corporate title* tersebut merupakan karyawan yang telah mengikuti program rekrutmen eksternal pegawai tetap terakhir yaitu dengan program *Management Development Program* (MDP) maupun rekrutmen internal pegawai tetap dengan program *Staff Development Program* (SDP) pada tahun 2020.

Berdasarkan kriteria pengalaman kerja, karyawan di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) mayoritas telah bekerja sebelumnya, yaitu sebanyak 63 orang. Masa kerja responden kajian dan dominasi 1-5 tahun berjumlah 54 orang. Hal ini disebabkan karena mayoritas responden pada survei ini adalah karyawan berumur 21-25 tahun sehingga masa kerjanya masih terbilang singkat. Berdasarkan kriteria pengalaman rotasi kerja selama di PT Pegadaian (Persero), mayoritas responden penelitian ini belum pernah mengalami rotasi kerja. Hal ini dikarenakan mayoritasnya dengan masih terbilang singkat, yaitu 1-5 tahun.

### **Persepsi Karyawan terhadap Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Karyawan memiliki beragam persepsi untuk setiap indikator pada tiap-tiap variabel penelitian, karena terdapat responden yang menjawab dari persepsi negatif yaitu sangat tidak setuju hingga persepsi positif yaitu sangat setuju. Secara umum karyawan sudah memberikan persepsi positif terhadap kompetensi karyawan karena dilihat dari hasil kuesioner karyawan berada pada nilai 4 dan 5 yang menyatakan setuju dan sangat setuju. Nilai minimum keseluruhan indikator pada tiap-tiap variabel penelitian ini yaitu bernilai 1 yang merupakan jawaban terendah dari 100 karyawan ialah sangat tidak setuju serta nilai maksimum seluruh indikator pada tiap-tiap variabel penelitian ini bernilai 5 yang berarti bahwa jawaban tertinggi dari 100 karyawan adalah sangat setuju.

Modus keseluruhan aspek kompetensi karyawan adalah 5 yang menyatakan bahwa karyawan merasa sangat setuju terhadap aspek kompetensi karyawan. Hal ini menunjukkan arti bahwa karyawan menganggap kompetensi merupakan hal yang individualistik dan kompetensi karyawan dapat

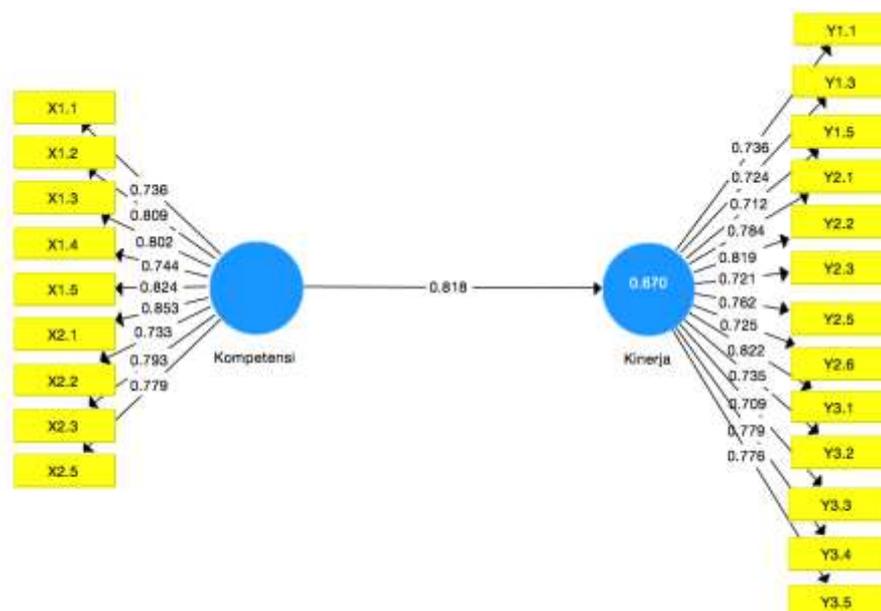
meningkatkan kinerja karyawan. Modus yang menyeluruh menyatakan anggapan pekerja. Karyawan menganggap hasil kerja dengan hal yang mesti dicapai dan menjadi tujuan Kantor Pusat PT Pegadaian.

### Analisis Structural Equation Modeling Partial–Least Square (SEM PLS)

#### Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*) atau *Outer Model*

Pengukuran ini bertujuan dalam pengujian validitas dan reliabilitas konstruk atau variabel laten. Penelitian ini menggunakan model penelitian reflektif, artinya pengukuran indikator dipengaruhi oleh variabel laten. Pada tahap *convergent validity*, dilakukan evaluasi terhadap nilai *loading factor*. Konstruk dinyatakan *valid* jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Apabila model awal terdapat indikator dengan nilai *loading factor* yang belum memenuhi syarat, maka indikator tersebut harus dihapus (*dropping*) satu per satu agar tidak terjadi *lag*.

Setelah dilakukan penghapusan (*dropping*), model penelitian dikalkulasikan kembali dan dicek kembali sampai semua indikator bernilai lebih dari 0,7. Total indikator semula dalam penelitian ini sebanyak 31 indikator. Pada kalkulasi pertama, semua indikatornya dengan hasil *outer model* disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. *Path Model* setelah Proses PLS Algorithm

Berdasarkan Gambar 2 dapat disimpulkan bahwa variabel laten kompetensi karyawan direfleksikan oleh sembilan dimensi, yaitu pengetahuan (X1.1), keterampilan (X1.2), pengalaman (X1.3), profesional (X1.4), paham teknologi (X1.5), pemecahan masalah (X2.1), pengambilan keputusan (X2.2), pengambilan risiko (X2.3) dan inisiatif (X2.5). Dimensi pemecahan masalah (X2.1) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar, sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten kompetensi karyawan yaitu sebesar 0,828. Hal ini menjadi bukti bahwa kompetensi pemecahan masalah menjadi salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki karyawan, mengingat saat ini sudah memasuki era digital. Dengan perkembangan revolusi industri 4.0, maka telah menghasilkan reformasi yang signifikan dalam lingkungan ekonomi dan sosial yang memiliki kaitan

dengan teknologi informasi yang telah diintegrasikan dalam dunia kerja sehingga menjadi penting bagi karyawan untuk dapat menggunakan teknologi secara efektif. Dalam lingkungan kerja, otomatisasi telah menggantikan tugas rutin melalui penggunaan teknologi digital, dan karyawan semakin dituntut untuk melakukan tugas non rutin yang tidak dapat dilakukan dengan bantuan komputer, sehingga keterampilan pemecahan masalah sangat dibutuhkan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas non rutin. Oleh karena itu, perubahan ini menciptakan kebutuhan akan keterampilan pemecahan masalah di lingkungan yang kaya teknologi, sehingga dalam lingkungan yang dinamis saat ini, pemecahan masalah menjadi salah satu kompetensi karyawan yang paling dibutuhkan di era digital. Temuan ini sejalan dengan temuan dari Kim (2015), yaitu pemecahan masalah merupakan kompetensi yang dimiliki karena menjadi salah satu faktor penting yang berdampak kepada kemampuan kerja berkelanjutan di lingkungan tempat kerja yang dinamis melalui kemampuan kognitif dan kemampuan beradaptasi.

Dimensi yang merefleksikan variabel laten kinerja karyawan adalah perencanaan dan pengorganisasian (Y1.1), tepat waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.3), bersemangat (Y1.5), mengatasi perubahan di perusahaan (Y2.1), kemampuan menyesuaikan diri (Y2.2), menangani tim kerja (Y2.3), *up to date* pengetahuan (Y2.5), *up to date* pengalaman (Y2.6), keterlibatan dalam aktivitas (Y3.1), membantu pekerjaan rekan kerja (Y3.2), simpati dan empati kepada rekan kerja (Y3.3), berbagi pengetahuan (Y3.4) dan berkomunikasi efektif (Y3.5). Dimensi kemampuan menyesuaikan diri (Y2.2) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,821. Hal ini memperlihatkan adaptasi dengan mereka yang tidak mampu. Saat ini lingkungan era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity* dan *ambiguity*) yang mengharuskan perusahaan dalam pencarian karyawan tidak hanya berfokus pada karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, melainkan perusahaan juga memerlukan karyawan dengan kemampuan adaptasi yang cepat serta memiliki keinginan untuk berkembang. Selaras dengan Alfatha dan Yuniawan (2018) yang menyatakan bahwa perilaku menyesuaikan diri atau adaptif sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Uji validitas selanjutnya yaitu melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE pada setiap variabel laten harus bernilai di atas 0,5 (Hair *et. al.*, 2017). Jika AVE kurang dari 0,5 maka dianggap tidak memadai karena lebih banyak *varians* kesalahan daripada *varians* indikator. Nilai AVE setelah *dropping* masing-masingnya, Nilai AVE pada pengujian dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas AVE**

Variabel	Nilai AVE
Kompetensi karyawan	0,570
Kinerja Karyawan	0,619

Setelah semua variabel laten dinyatakan valid, berikutnya penilaian nilai *Cronbach's alpha* atau *Composite Reliability*. Menurut Hair, *et. al* (2017), *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* nilainya harus di atas 0,7 agar reliabel. Pada Tabel 4 berikut menunjukkan bahwa semua variabel bersifat reliabel karena memiliki nilai di atas 0,7.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kompetensi karyawan	0,937	0,945
Kinerja Karyawan	0,923	0,936

Selanjutnya, pengujian reliabilitas tahap *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loadings* dan diperoleh hasil jika hubungan dan indikatornya lebih besar dari latinnya. Artinya, variabel laten telah memprediksi indikatornya sendiri dengan baik.

### Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*) atau *Inner Model*

Pengujian ini memperlihatkan *R-square* dan nilai *T-statistics* pada estimasi koefisien jalur (*path coefficients*). Nilai *R-square* yang dipergunakan menjadi tolak ukur dan pengaruh yang ditimbulkan dengan kajian 0,667 yang mengindikasikan kuat. Hal ini diartikan bahwa variabilitas laten kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi karyawan yaitu 66,7% dan 33,3% dengan penjelasan variabel lain dari penelitian tersebut.

Evaluasi model struktural (*structural model*) selanjutnya adalah menguji yang memengaruhi tingkatan dan Pengukuran *inner model* dilakukan dengan cara *bootstrapping*, yang dimana dilakukan dengan menilai signifikasi *t statistic* untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *path coefficient*, menjadi pembanding nilainya dengan  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  (1,96). Nilai *original sample* digunakan dalam penentuan hubungan antara variabel laten (positif dan negative). Pengaruh dan tingkat signifikansi variabel latennya dengan Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Path-Coefficient**

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	Keterangan
Kompetensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,818	27,594	Signifikan

Hipotesis pada penelitian ini adalah variabel kompetensi karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dilihat dengan nilai *original sample* 0,818 dan nilai *t-statistic* 27,594. Dikarenakan nilai  $t\text{-tabel}$  lebih kecil dari nilai  $t\text{-hitung}$ , sehingga hipotesis penelitian ini diterima. Nilai koefisien positif mengartikan bahwa semakin baik kompetensi dari suatu karyawan, tentu akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Martini et al. (2020), bahwa variabel kompetensi karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

### KESIMPULAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi sangat setuju terhadap aspek kompetensi SDM, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan menganggap kompetensi merupakan hal yang individualistik dan kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Persepsi setuju terhadap aspek kinerja karyawan, karena karyawan menganggap bahwa kinerja merupakan hal bisa dicapai sesuai dengan target yang ditetapkan perseroan PT Pegadaian.

Dengan analisis SEM yang dilakukan, maka diketahui bahwa kompetensi mempengaruhi secara baik dan jelas (signifikan) pada PT Pegadaian. Hal ini diartikan bahwa kompetensi dapat dijadikan sebagai instrumen pemecahan masalah yang dominan sehingga kompetensi merupakan hal esensial dimiliki oleh setiap karyawan. Maka dari itu diperlukan program pelatihan yang ditujukan bagi peningkatan kapasitas berpikir secara konseptual (logis, objektif, rasional, sistematis dan solutif) serta dapat menuliskannya

secara baik sehingga dapat mengkomunikasikannya kepada rekan kerja dan atasan dengan efektif. Selain itu, karyawan juga dituntut untuk dapat mempelajari *best practice* dari internal dan eksternal perusahaan yang relevan dengan masalah yang dihadapi.

Seiring perkembangan bisnis di era digital, maka karyawan harus mampu menyesuaikan diri di perusahaan serta karyawan dituntut untuk dapat mengatasi berbagai perubahan yang dihadapi perusahaan. Mengingat tidak semua karyawan fasih menggunakan teknologi yang disediakan perusahaan, perusahaan sebaiknya memfasilitasi pelatihan penggunaan teknologi yang di adopsi oleh Kantor Pusat PT Pegadaian. Pada akhirnya, perlu dilakukan peningkatan kapasitas SDM dan perusahaan dalam mengatasi perubahan lingkungan yang ada. Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi interpersonal dan organisasi juga harus ditingkatkan untuk dapat menyesuaikan diri di perusahaan. Sedangkan untuk meningkatkan rasa simpati dan empati karyawan, perlu dilakukan *achivement motivation training* (AMT) terutama di luar kantor (*outbond*), memperbanyak *focus discussion group* (FGD) antar karyawan, mengadakan kegiatan yang melibatkan keluarga karyawan dan mengintensifkan komunikasi interpersonal baik sesama karyawan maupun pimpinan atau manajemen. Intinya adalah diperlukan aktivitas yang membangun kewargaan perseroan (*corporate citizenship*).

#### DAFTAR PUSTAKA<sup>1</sup>

- Alfatha, M. Y. & Yuniawan, A. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Mutu Informasi Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Perilaku Adaptif sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1-12.
- Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. Terj. Toni Setiawan. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Qualitatives, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. United State of America (US): Sage Publications.
- Feng, Y. & Richards, L. (2018). A review of digital curation professional competencies: theory and current practices. *Records Management Journal*, 28(1), 62–78. <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2016-0022>
- Gibson. (2001). *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Terj. Agus Dharma. Edisi 5. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). *Economics & Management Innovations (EM)*. 1(1), 250–253.
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Los Angeles (USA): Sage Publications, Inc.
- Kim, J. (2015). Competency-based Curriculum: An Effective Approach to Digital Curation Education. *J. of Education for Library and Information Science*, 56(4).
- Luthans, F. (2006), *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mathis, R.L. & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub. Print.
- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
- Milkovich & Boudreau (2005). *Compensation Eighth Edition*. New York: International Ed, McGraw Hill
- Palan, R. (2007) *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.

- Pradha, R. K. & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Bus Perspect Res*, 5(1), 69–85. doi:10.1177/2278533716671630.
- Rivai, V. & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta:PT Raja Grafindo.
- Sudarmanto. (2009). *Pengembangan Kinerja dan Kompetensi SDM, Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi, Teori, Dimensi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.