



TESIS - BM185407

**FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KLIEN
PROYEK PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI PUBLIK**

**RETA SANDRA DEVINA
09211850025041**

**Dosen Pembimbing:
Christiono Utomo, ST, MT, PhD**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Reta Sandra Devina

NRP: 09211850025041

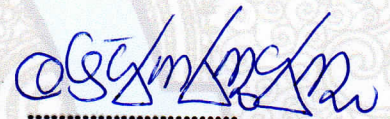
Tanggal Ujian: 22 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

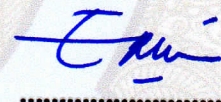
1. **Christiono Utomo, ST., MT., Ph.D**
NIP: 196703192002121005



.....

Penguji:

1. **Ir. Ervina Ahyudanari, ME., Ph.D**
NIP: 196902241995122001
2. **Maranatha Wijayaningtyas, ST., MMT., Ph.D**
NIDN: 0715017902



.....



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu. Proposal tesis ini berjudul “Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Klien Proyek Pada Perusahaan Transportasi Publik”. Dalam penulisan tesis ini saya mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak baik secara moril maupun materiil.

Dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang telah mendukung dan mendoakan saya dalam menulis tesis ini. Kepada Bapak Christiono Utomo yang telah memberikan banyak bimbingan, motivasi dan nasehat yang bersifat akademis maupun pembelajaran kehidupan kepada saya. Kepada Ibu Ervina dan Ibu Maranatha yang selalu memberi masukan mengenai struktur penulisan dan metode dalam penyusunan tesis. Seluruh civitas akademik Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan teman-teman Manajemen Proyek MMT angkatan 2017 yang banyak memberi motivasi dan bantuan kepada saya. Bapak Dwi Utomo, Bapak Suryawan, Bapak Endiyanto, dan Bu Rini yang telah memberi dukungan dan izin kepada saya untuk menyelesaikan tesis ini. Mbak Khatulistiwa yang telah menyemangati dan memberikan motivasi ketika saya lelah dan butuh dukungan dalam mengerjakan tesis. Teman-teman di Unit Bangunan yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya dalam membantu mengisi kuisisioner penelitian ini. Tidak lupa juga saya sampaikan terima kasih kepada Bu Noor Endah dan Bapak Pinta atas pemberian motivasi saya untuk melanjutkan studi ke jenjang magister sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan sampai dengan tesis ini selesai.

Dengan kerendahan hati saya menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan baik format laporan maupun isinya. Untuk itu saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini dapat bermanfaat baik bagi saya maupun pembaca, Aamiin.

Surabaya, Januari 2020

Reta Sandra Devina

FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KLIEN PROYEK PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI PUBLIK

Mahasiswa Nama : Reta Sandra Devina
Mahasiswa ID : 09211850025041
Pembimbing : Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D

ABSTRAK

Dalam menghasilkan kinerja yang baik selama kegiatan perusahaan, seorang pegawai harus memiliki suatu kemampuan/kompetensi dalam menjalankan tugas yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Namun dalam pelaksanaannya tidak semua perusahaan menempatkan pegawai pada posisi/jabatan yang sesuai dengan kemampuan/kompetensinya. Pada perusahaan klien proyek ada dugaan bahwa ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai perusahaan menjadi penyebab keterlambatan, buruknya kualitas, dan terjadinya perselisihan selama berlangsungnya siklus proyek yang berarti buruknya kinerja dari sebuah proyek. Penelitian ini ditemukan beberapa faktor kompetensi pada karyawan klien yang mempengaruhi kinerja proyek klien individu di perusahaan transportasi publik di PT. K. Sampel penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PT. K. Pengumpulan data menggunakan survey berupa kuisisioner. Data yang ada pada kuisisioner dianalisis dengan menggunakan analisis faktor. Hasil penelitian ini adalah 8 kompetensi individu yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan PT. K yang terbentuk dalam 2 faktor. Faktor 1 berupa kompetensi dasar pada karakteristik individu terdiri dari pengetahuan teknis/teoritis, pengetahuan prosedural, kemauan menjalin hubungan baik, keterampilan psikomotor, keterampilan spesifik pekerjaan, pengetahuan *tacit*, dan pemahaman tujuan interaksi dan konflik. Pada faktor 2 berupa kompetensi tingkat atas pada pengembangan individu terdapat berpikir kritis dan kreatif.

Kata kunci : kompetensi, faktor analisis, kinerja

FACTORS OF COMPETENCIES ON CLIENT PROJECT PERFORMANCE IN A PUBLIC TRANSPORTATION COMPANY

By : Reta Sandra Devina

Student Identity Number : 09211850025041

Supervisor : Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D

ABSTRACT

In terms of producing good performance during company activities, an employee must have an ability / competency to carry out the assigned tasks according to their main tasks and functions. However, in its implementation, not all companies place their employees in their suitable positions / positions that are well-fitted with their capabilities / competencies. In the project client company, there is an allegation that the lack of competencies by their company employees is the cause of delays, poor quality, and the occurrence of disputes during the project cycle which causes the poor performance of a project. This paper reports the several competency factors on client employees that affect individual client project performance in PT. K. The research sample of this study are employees of PT. K. Data collection using a questionnaire, the data on the questionnaire is analyzed using factor analysis. The results of this research resulted 8 individual competencies that affect the performance of employees of PT. K formed in 2 factors. Factor 1 is a basic competency on individual characteristics consisting of technical/theoretical knowledge, procedural knowledge, willingness to establish good relations, psychomotor skills, job specific skills, tacit knowledge, and understanding of interaction and conflict objectives. In factor 2 of the top level competence on the development of individuals there are critical and creative thinking.

Keywords: competency, analysis factor, performance

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Batasan Masalah	3
1.5. Manfaat Penelitian	4
1.6. Sistematika Penulisan	4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI	
2.1. Definisi dan Terminologi	7
2.2. Dasar Teori	8
2.2.1. Kompetensi.....	8
2.2.1.1. Tacit / Pengetahuan Praktis.....	8
2.2.1.2. Pengetahuan Teknis / Pengetahuan Teoritis.....	9
2.2.1.3. Pengetahuan Prosedural.....	9
2.2.1.4. Spesifik Pekerjaan.....	9
2.2.1.5. Proses Organisasi.....	10
2.2.1.6. Keterampilan Psikomotor	10
2.2.1.7. Kemampuan Sosial.....	10
2.2.1.8. Metakompetensi.....	10
2.2.2. Kinerja.....	11
2.2.3. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja.....	12
2.3. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian.....	13
BAB 3 METODA PENELITIAN	
3.1. Konsep Penelitian	19
3.2. Penentuan Indikator.....	19
3.3. Populasi dan Sampel	22
3.4. Objek Penelitian	22
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.6. Desain Kuisisioner	26
3.7. Teknik Analisis Data	27
3.7.1. Identifikasi Korelasi Antar Indikator.....	27
3.7.2. Identifikasi Kecukupan Data.....	27
3.7.3. Ekstraksi Faktor.....	27
3.7.4. Menentukan Jumlah Faktor	28
3.7.5. Rotasi Faktor	28
3.8. Proses Penelitian	28
3.8.1. Tahapan Pendahuluan	28

3.8.2. Tahapan Pengumpulan Data	29
3.8.3. Tahapan Analisis dan Pembahasan	29
3.8.4. Tahapan Kesimpulan	29
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Profil Responden Penelitian.....	31
4.1.1 Responden Berdasarkan Jabatan.....	31
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia	32
4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	32
4.1.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	33
4.2 Analisis Deskriptif Statistik Indikator Penelitian.....	34
4.3 Analisis Data Penelitian	36
4.3.1 Identifikasi Korelasi Antar Indikator.....	38
4.3.2 Identifikasi Kecukupan Data.....	38
4.3.3 Ekstraksi Faktor.....	39
4.3.4. Menentukan Jumlah Faktor	40
4.3.5 Rotasi Faktor	41
4.4 Diskusi dan Pembahasan	42
4.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	42
4.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
4.4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
4.4.4 Faktor-Faktor Kompetensi yang Mempengaruhi Kinerja	51
BAB 5 KESIMPULAN	53
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	59

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3.1 Indikator pada Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 3.2 Definisi Operasional pada Indikator Penelitian.....	20
Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden	33
Tabel 4.2 Nilai Mean dan Standar Deviasi Indikator Kompetensi	34
Tabel 4.3 Indikator yang Digunakan untuk Analisis Faktor	36
Tabel 4.4 Reduksi Indikator Tahap Identifikasi Kecukupan Data (Analisis Faktor Pertama).....	36
Tabel 4.5 Reduksi Indikator Tahap Ekstraksi Faktor (Analisis Faktor Kedua)	37
Tabel 4.6 Uji Kmo dan Barlett's	38
Tabel 4.7 Anti-Image Matrices.....	39
Tabel 4.8 Communalities.....	39
Tabel 4.9 Total Variance Explained.....	40
Tabel 4.10 Rotated Component Matrix.....	41
Tabel 4.11 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan.....	42
Tabel 4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4.13 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	48
Tabel 4.14 Faktor-Faktor Kompetensi.....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Peta Lintas Stasiun di Pulau Jawa	23
Gambar 3.2 Peta Lintas Stasiun di Pulau Sumatra	24
Gambar 3.3 Struktur Organisasi Unit Bangunan	24
Gambar 3.4 Diagram Persentase Komposisi Jabatan Pegawai	25
Gambar 3.5 Proses Penelitian	30
Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan	31
Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Usia	32
Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	33
Gambar 4.4 Diagram Kartesius Mean dan Standar Deviasi Kompetensi	35
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	44
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian.....	59
Lampiran 2. Respon Kuisisioner.....	65
Lampiran 3. Analisis Faktor dengan SPSS.....	71

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global ini banyak tantangan yang harus dihadapi oleh manusia dalam upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas ekonomi melalui peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia). SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini diabaikan. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu kesenjangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja serta tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi.

Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi (Idris, 2016). Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah pengangguran sarjana atau lulusan universitas pada Februari 2013 mencapai 360 ribu orang, atau 5,04% dari total pengangguran yang mencapai 7,17 juta orang. Kesempatan kerja di Indonesia masih terbuka namun sangat kompetitif. Karena itu para sarjana harus melengkapi kemampuannya dengan kompetensi kerja, sehingga bisa dengan mudah menentukan lapangan pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan keinginannya.

Pada sebuah perusahaan, sumber daya manusia adalah salah satu aset terpenting dalam perusahaan. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai / karyawan merupakan pelaksana yang melakukan aktifitas kegiatan manajerial dan operasional pada sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga sumber daya manusia merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan dengan baik.

Dalam melakukan kegiatan perusahaan, seorang pegawai harus memiliki suatu kemampuan / kompetensi dalam menjalankan tugas yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Peraturan mengenai standardisasi kompetensi kerja dituangkan dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor. 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional. Pada Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 menyebutkan bahwa Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional adalah tatanan keterkaitan komponen standardisasi kompetensi kerja nasional yang komprehensif dan sinergis dalam rangka mencapai tujuan standardisasi kompetensi kerja nasional di Indonesia. Sedangkan pada Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 2 secara lebih terperinci menyebutkan bahwa Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, yang selanjutnya disingkat SKKNI, adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan/atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor. 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional, peraturan mengenai standardisasi kompetensi dipertegas dengan Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor KEP.217/LATTAS/XII/2012 tentang Pedoman Tatacara Pemetaan Kompetensi dengan tujuan memberikan acuan yang sama dalam pemetaan kompetensi di berbagai sektor atau lapangan usaha serta Melakukan penyusunan Peta Kompetensi dan Rencana Induk Pengembangan SKKNI di setiap sektor atau lapangan usaha secara efektif dan efisien (Martini et al, 2018).

Pada sebuah proyek, terdapat beberapa pemangku kepentingan dimana kemampuan partisipasinya menentukan keberhasilan dari sebuah proyek. Penelitian oleh Jha dan Iyer (2007) menyebutkan bahwa kompetensi klien proyek memiliki pengaruh yang signifikan dalam tiga kriteria kinerja proyek yaitu kinerja penjadwalan, kualitas, dan tidak adanya perselisihan. Namun dalam pelaksanaannya tidak semua perusahaan klien proyek menempatkan pegawai pada

posisi / jabatan yang sesuai dengan kemampuan / kompetensinya sehingga ada dugaan bahwa ketidak sesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai perusahaan klien proyek menjadi penyebab keterlambatan, buruknya kualitas, dan terjadinya perselisihan selama berlangsungnya siklus proyek yang berarti buruknya kinerja dari sebuah proyek. Menurut data yang ada di sebuah perusahaan klien proyek pada bidang transportasi publik seperti PT. K menunjukkan bahwa pada tahun 2019 hanya 51,48% dari total proyek yang dilaksanakan yang tepat waktu, memenuhi mutu, dan tidak adanya perselisihan. Sedangkan 48,52% lainnya tidak bisa diselesaikan tepat waktu dan dalam pelaksanaannya terdapat mutu yang tidak sesuai spesifikasi maupun terjadi perselisihan antar pemangku kepentingan. Pada penelitian ini membahas kompetensi pegawai pada sebuah perusahaan klien proyek dalam bidang transportasi publik.

Dalam penelitian ini membahas jenis kompetensi individu pegawai yang mempengaruhi kinerja individu klien proyek sehingga dapat ditemukan kompetensi yang mempengaruhi dan kompetensi yang harus dikembangkan. Dengan adanya penelitian ini ditemukan faktor-faktor kompetensi pegawai sebuah perusahaan klien proyek pada bidang transportasi publik. Pada penelitian selanjutnya diharapkan ditemukan seberapa besar faktor-faktor kompetensi pegawai yang mempengaruhi sehingga menghasilkan kinerja proyek yang optimal.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang bahwa kompetensi pegawai mempengaruhi kinerja seorang pegawai, maka permasalahan yang diteliti adalah faktor-faktor kompetensi pegawai yang mempengaruhi kinerja individu klien proyek. Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor untuk menemukan faktor-faktor kompetensi pegawai.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, tujuan penelitian adalah menganalisa faktor-faktor kompetensi pegawai yang mempengaruhi kinerja individu klien proyek. Dalam menjawab perumusan masalah, digunakan metode analisis faktor untuk menemukan faktor-faktor kompetensi pegawai.

1.4 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan pada pegawai dalam organisasi klien proyek dalam penelitian ini Unit Bangunan PT. K.
2. Tidak mempertimbangkan akibat faktor lain yang mempengaruhi kinerja proyek di luar organisasi sumber daya manusia perusahaan klien proyek.

1.5 Manfaat

Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor tersebut dalam mempengaruhi kinerja individu klien proyek di perusahaan transportasi publik. Hal ini agar menghasilkan kinerja klien proyek yang optimal.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan, batasan masalah, manfaat, dan sistematika penulisan.

Bab 2 : Kajian Pustaka dan Dasar Teori

Bab ini menguraikan tentang definisi dan terminologi, dasar teori, dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan faktor-faktor kompetensi dan kinerja pegawai klien proyek pada suatu perusahaan.

Bab 3 : Metoda Penelitian

Bab ini menguraikan tentang konsep penelitian, penentuan indikator, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, desain kuisisioner, serta proses penelitian.

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang hasil analisis dan pembahasan penelitian. Dalam analisis faktor-faktornya menggunakan identifikasi korelasi antar indikator, identifikasi kecukupan data, ekstraksi faktor, menentukan jumlah faktor, dan rotasi faktor.

Bab 5 : Kesimpulan

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan yang bertujuan meringkas hasil penelitian dan menjawab semua permasalahan yang dituju tentang faktor-faktor kompetensi

yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai klien proyek pada perusahaan transportasi publik.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1 Definisi dan Terminologi

Agar konteks penelitian mudah dipahami, maka perlu penjelasan pengertian kata yang terkait secara mendasar. Beberapa pengertian kata secara terminologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Chen dan Chang (2011) kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan tugas diperlukan dalam pekerjaan dan memiliki perspektif orientasi kerja.
2. Menurut Mangkunegara (2006) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3. Menurut Schwalbe dalam Dimiyati dan Nurjaman (2014) proyek adalah serangkaian aktivitas temporer dalam usaha melakukan dan mencapai tujuan unik. Adapun manajemen proyek adalah sekelompok alat, proses, dan sumber daya manusia yang berkompeten untuk mengerjakan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dan berusaha menggunakan sumber daya secara efektif untuk menyelesaikan proyek secara efisien dan tepat waktu.
4. Menurut Adam dan Lindahl (2017) klien adalah individu atau organisasi yang merancang, mengadakan, dan mengelola proyek konstruksi utama. Klien proyek adalah orang atau badan yang memberikan atau menyuruh memberikan pekerjaan kepada pihak penyedia jasa dan yang membayar biaya pekerjaan tersebut. Hak dan Kewajiban pengguna jasa adalah menunjuk penyedia jasa (konsultan dan kontraktor), meminta laporan secara periodik mengenai pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh penyedia jasa, memberikan fasilitas baik berupa sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh penyedia jasa untuk kelancaran pekerjaan, menyediakan dana dan kemudian membayar kepada pihak penyedia jasa sejumlah biaya yang diperlukan untuk mewujudkan sebuah bangunan, ikut mengawasi jalannya pelaksanaan pekerjaan yang

direncanakan dengan cara menempatkan atau menunjuk suatu badan atau orang untuk bertindak atas nama pemilik, mengesahkan perubahan dalam pekerjaan (bila terjadi), menerima dan mengesahkan pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan oleh penyedia jasa jika produknya telah sesuai dengan apa yang dikehendaki (Ervianto, 2005).

2.2 Dasar Teori

Pada penelitian ini mengkaji beberapa teori dasar yang meliputi dasar teori mengenai kompetensi individu yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan pemilik proyek.

2.2.1 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memengaruhi pemikiran dan tindakan, untuk menggeneralisasi semua situasi yang dihadapi dan bertahan cukup lama pada diri masing-masing manusia (Ruky, 2006). Kompetensi mengenai wewenang setiap individu untuk melakukan tugas atau membuat keputusan yang sesuai dengan peran mereka dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan. Kompetensi karyawan individu harus dapat mendukung implementasi strategi organisasi dan dapat mendukung setiap perubahan yang dilakukan pada manajemen. Dengan kata lain, kompetensi individu dapat mendukung sistem kerja berbasis tim (Rivai, 2008).

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terkait dengan kinerja seseorang (Spencer & Spencer, 1993; Mulyasa, 2004; Wibowo, 2007; Thoha, 2008;). Berdasarkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia 2015 (SKKNI, 2015) kompetensi kerja terdiri dari pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja. Menurut penelitian oleh Cheetam dan Chivers (1998) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari dimensi pengetahuan, kemampuan, persyaratan hukum / etika, dan bias kesadaran diri (Cheetam dan Chivers, 1998). Kompetensi terdiri dari dimensi pengetahuan, keterampilan, kemampuan sosial, dan kemampuan tingkat atas (Le Deist, 2005; Wnterton, 2009). Berikut ini merupakan kompetensi yang mempengaruhi kinerja individu pegawai pada suatu perusahaan.

2.2.1.1 Tacit / Pengetahuan Praktis

Komponen ini terkait pengetahuan yang tertanam dalam diri seseorang, memiliki fungsi spesifik dan merupakan kompetensi pada pribadi (Koskinen, 2000). Schon (2000) menyebut sebagai kemampuan ini yaitu mengetahui dalam tindakan. Pada penelitian oleh Curry et al (2014) menyebutkan bahwa tacit merupakan pengetahuan intuitif yang tidak dapat diformalkan dan dapat dieksplorasi secara empiris.

2.2.1.2 Pengetahuan Teknis / Pengetahuan Teoritis

Komponen ini berkaitan dengan basis pengetahuan yang mendasari profesi, termasuk prinsip, teori, dll dan juga termasuk pengaplikasian, transfer, sintesis, eksplorasi, dll (Le Deist, 2005). Pengetahuan teoritis merupakan pengetahuan konsep yang digunakan untuk sebuah perencanaan dan dapat dikonfigurasi dengan pengetahuan teknisnya (Flyvbjerg, 2006). Menurut Gonzales (2014) pengetahuan teknis merupakan kemampuan untuk menyusun strategi dan menganalisa permasalahan untuk kemudian dihasilkan informasi dari permasalahan tersebut.

2.2.1.3 Pengetahuan Prosedural

Komponen ini terdiri dari bagaimana, apa, kapan, dll pada tugas rutin yang dikerjakan dalam aktivitas profesional (Cheetam dan Chivers, 1998). Menurut Johnson (2015) merupakan suatu kemampuan untuk mengetahui langkah, tindakan yang digunakan dalam mencapai tujuan. Pengetahuan ini mengacu pada pengetahuan khusus tentang bagaimana hal-hal dilakukan dan diwujudkan dalam rutinitas organisasi yang melibatkan banyak individu (Kyriakopolous, 2011).

2.2.1.4 Spesifik Pekerjaan

Komponen ini terdiri dari tugas-tugas yang berhubungan dengan profesi tertentu (Cheetam dan Chivers, 1998). Menurut Motowidlo (2012) kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat melakukan tugas-tugas yang membentuk persyaratan teknis inti suatu pekerjaan dan yang membedakan satu pekerjaan dari yang lainnya. Polavieja (2012) menyatakan bahwa keahlian spesifik pekerjaan merupakan kemampuan untuk menangkap pengetahuan yang dibutuhkan

untuk melakukan tugas yang mendefinisikan pekerjaan yang diberikan dan hanya dipahami setelah memasuki dunia kerjanya.

2.2.1.5 Proses Organisasi

Komponen ini berisi tugas-tugas yang bersifat umum (perencanaan, pendelegasian, evaluasi, dll) (Gold et al, 2001). Menurut Donnelly (2012) kemampuan ini berkenaan dengan aktifitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi tersebut. Lesikar (2001) menguraikan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dan karir sesuai dengan skema organisasi.

2.2.1.6 Keterampilan Psikomotor

Komponen ini merupakan keterampilan yang lebih bersifat fisik seperti ketangkasan manual, keyboard, dll (Cheetam dan Chivers, 1998). Keterampilan tersebut menggambarkan gerakan sukarela anggota tubuh, sendi, dan otot, sebagai respons terhadap rangsangan sensorik dan diatur oleh motor neural cortex di otak (Nicholls, 2013). Menurut Jelovsek (2013) bahwa keterampilan psikomotor merupakan keterampilan yang melibatkan pada fisik.

2.2.1.7 Kemampuan Sosial

Menggambarkan kemauan dan kemampuan untuk mengalami, membentuk hubungan, mengidentifikasi, memahami manfaat dan konflik, berinteraksi dengan orang lain secara profesional termasuk pengembangan tanggung jawab sosial dan kekompakan (Le Deist, 2005; Winterton 2009).

2.2.1.8 Metakompetensi

Dalam penelitian oleh Winterton (2009) mendefinisikan meta kompetensi sebagai kompetensi yang melampaui kompetensi lain sehingga memungkinkan individu untuk memantau dan mengembangkan kompetensi. Jenis kompetensi yang termasuk dalam kompetensi terdiri dari komunikasi, kreatifitas, pemecahan masalah.

2.2.2 Kinerja

Kinerja pekerjaan adalah sejauh apa seorang individu membantu suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Campbell, 1983). Menurut Sedarmayanti (2007), kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan melalui proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya dapat ditunjukkan bukti secara konkret dan dapat diukur.

Dalam sebuah proyek, kinerja proyek ditentukan berdasarkan empat kriteria kinerja yaitu jadwal, biaya, kualitas, dan tidak ada perselisihan (Jha dan Iyer, 2007). Empat kriteria kinerja proyek tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kinerja dari pihak klien proyek.

Pada penelitian Jha dan Iyer (2007) kompetensi klien secara signifikan mempengaruhi tiga kriteria kinerja proyek. Kriteria tersebut terdiri dari jadwal, kualitas, dan tidak ada perselisihan. Jha dan Iyer (2006) menyebutkan beberapa kinerja klien proyek yang terdiri dari:

1. Keputusan yang tepat waktu

Pengambilan keputusan yang tidak tepat waktu diakibatkan keengganan dalam pengambilan keputusan karena banyak alasan, misalnya mempertimbangkan kemungkinan dampak yang terjadi jika terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

2. Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan yang tepat dan umpan balik tepat waktu membantu dalam mengendalikan pengerjaan dan meningkatkan kualitas sebuah proyek. Jika masing-masing kegiatan proyek dipantau secara rutin dan efektif maka pengerjaan yang buruk, penggunaan material, tenaga kerja atau pabrik dan mesin yang tidak tepat akan segera dilaporkan sehingga membantu dalam mencapai tingkat kualitas yang diinginkan.

3. Melatih sumber daya manusia dalam keterampilan yang diminta oleh proyek

Mempekerjakan tenaga kerja tidak terampil menghasilkan kualitas yang lebih rendah yang menyebabkan ketidakpuasan di antara pemilik dan sebagian besar pekerja tidak menerima secara layak pelatihan (Ling et al. 2007). Temuan saat

ini bahwa ketersediaan terlatih sumber daya merupakan faktor penting untuk meningkatkan kualitas kinerja.

4. Perencanaan proyek yang tidak direncanakan dengan baik di awal

Chitkara (1998) menyebutkan perencanaan dan pengelolaan proyek yang tidak tepat sebagai alasan utama kegagalan proyek. Perencanaan yang tidak tepat tersebut meliputi perencanaan lapangan, informasi proyek, perencanaan biaya, pengalaman, analisis proyek, serta keputusan investasi.

5. Tanggal penyelesaian proyek ditentukan dan direncanakan oleh klien dengan baik

Jika tanggal penyelesaian proyek telah ditetapkan tanpa mengatur input dan perencanaan yang tepat, maka pekerjaan menjadi terburu-buru dan tidak sistematis hingga akhir proyek yang mengakibatkan kualitas proyek yang buruk. Ketergesa-gesaan ini menurunkan spesifikasi kualitas dari sisi klien, karena mereka cenderung mengabaikan penyimpangan oleh kontraktor dari spesifikasi teknis yang disepakati.

6. Kepentingan pribadi dari perwakilan klien dalam tidak menyelesaikan proyek tepat waktu

Adanya kecenderungan dari seorang pegawai klien untuk tidak memiliki tujuan dan niat baik menyelesaikan proyek dalam waktu yang tepat.

7. Kesesuaian kemampuan klien dan arsitek

Diperlukan kesesuaian kemampuan antara klien dan arsitek dalam menentukan rancangan gambar. Gambar yang dibuat oleh arsitek harus sesuai dengan permintaan klien dan bisa dilaksanakan oleh kontraktor. Jika terdapat ketidaksesuaian maka kontraktor menyalahkan pemilik karena ketidakmampuannya dalam memilih arsitek.

8. Pemahaman yang baik tentang prosedur operasi oleh kepala proyek

Perwakilan klien sebagai kepala proyek memiliki pemahaman yang baik tentang prosedur pelaksanaan proyek.

2.2.3 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Menurut Sriekanisih dan Setyadi (2015) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang dapat mempengaruhi efektivitas dan kinerja seseorang.

Kompetensi juga dipandang sebagai kepribadian yang mampu mempengaruhi efektivitas seseorang dalam pekerjaan (Siekaning & Setyadi, 2015). Pada penelitian oleh Heffernan dan Flood (2000) menemukan ada hubungan positif antara kompetensi dan kinerja, sementara Armstrong (2006) menyatakan bahwa kompetensi dapat berkontribusi pada tingginya tingkat kinerja antara individu maupun organisasi. Ada berbagai penelitian yang menjelaskan hubungan antara kompetensi dan kinerja pekerjaan (tugas) karyawan (McClelland, 1973; Liu, 200; Dainty, 2004; Levenson, 2006; Ryan, et al, 2009). Misalnya, temuan studi Ahadzie et al (2009) menunjukkan kesesuaian dan potensi kegunaan model berbasis kompetensi mereka yang mencerminkan elemen perilaku kinerja dan hasil dalam memprediksi kinerja. Demikian pula, ada penelitian lain (Ryan et al, 2009; Spencer, et al 2008) menyoroti validitas dan utilitas kompetensi dalam memprediksi kinerja karyawan.

Kompetensi sering digunakan sebagai dasar penilaian kinerja (Cardy dan Selvarajan, 2006). Kompetensi, sebagai alat pengukuran, mengidentifikasi faktor-faktor perilaku yang relevan dengan kinerja dalam pekerjaan dan dipandang sebagai bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Oleh karena itu banyak organisasi menggunakan model kompetensi sebagai bagian dari program pengembangan karyawan mereka untuk menilai indikator kinerja perilaku bersama dengan tujuan (Özçelik dan Ferman, 2006). Oleh karena itu, banyak sarjana (McClelland, 1973, Levenson, et al, 2006, Ryan, et al, 2009) telah mengklaim bahwa penilaian kompetensi karyawan memberikan metode yang efektif untuk memprediksi kinerja pekerjaan.

2.3 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Penelitian yang berhubungan dengan kompetensi individu terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Penelitian tersebut menggunakan indikator, objek dan cara yang berbeda – beda. Sebagai bahan pendukung dalam penelitian ini dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kompetensi pegawai yang mempengaruhi kinerja. Menurut Cheetam dan Chivers (1998) terdapat kompetensi-kompetensi untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

Le Deist dan Winterton (2009) mengembangkan kompetensi pada professional di Eropa. Sedangkan kompetensi yang menunjang kompetensi yang lain disebut dengan meta kompetensi / kemampuan tingkat atas.

Posisi pada penelitian ini adalah belum adanya peneliti yang melakukan penelitian pada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada perusahaan klien proyek. Pada **Tabel 2.1** dijelaskan beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Artikel	Permasalahan / Tujuan	Indikator	Metode	Hasil Penelitian
Cheeta m & Chivers, (1996)	Menuju Model Holistik Kompetensi Profesional	Bagaimana model kompetensi pada profesional?		- Wawancara - Survey kuisisioner	Kompetensi kerja profesional
Le Deist & Winterton, (2005)	Apa itu kompetensi?	Bagaimana klarifikasi konsep kompetensi?	Interaksi yang baik beserta konflik dalam sosial	- Teori penelitian	Kompetensi dalam menjalin hubungan baik dengan lingkungan kerja
Winterton (2009)	Kompetensi di seluruh Eropa: faktor umum tertinggi atau terendah?	Bagaimana keberagaman model kompetensi di Eropa?	Kemampuan mengembangkan kompetensi	- Teori penelitian	Pengembangan kompetensi dalam rangka kualifikasi kompetensi di seluruh Eropa

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penulis	Judul Artikel	Permasalahan / Tujuan	Indikator	Metode	Hasil Penelitian
Cheeta m & Chivers, (1998)	Reflektif (dan kompeten) Praktisi: Model Kompetensi Profesional yang Berupaya Menyelaraskan Reflektif Praktisi dan Pendekatan Berbasis Kompetensi	Bagaimana perubahan dari model kompetensi dari penelitian terdahulu?	- <i>Tacit</i> - Teknis / teoritis - Prosedural - Spesifik pekerjaan - Proses organisasi - Psikomotor	- Wawancara - Survey kuisisioner	Perubahan dalam penelitian ditemukan sejumlah faktor tambahan yang harus dipertimbangkan ketika melihat kompetensi profesional
Brown & Mc Cartney, (1995)	Kompetensi Tidak Cukup: Kemampuan tingkat atas dan Pendidikan Akuntansi	Apakah kompetensi cukup pada siswa pendidikan akuntansi?		- Teori penelitian	Menunjukkan bahwa kompetensi tidak cukup, dan bahwa apa yang diperlukan meta-kompetensi dapat dipelajari tetapi tidak dapat diajarkan
Orlando (2013)	Metakompetensi : Seberapa Penting untuk Organisasi? Analisis pada Survey di Portugal	Seberapa penting metakompetensi untuk organisasi?	- Komunikasi - Kreatifitas - Pemecahan masalah	- Survey kuisisioner	Metakompetensi secara positif mempengaruhi suatu organisasi dan ditanamkan mulai dari tingkat Universitas

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penulis	Judul Artikel	Permasalahan / Tujuan	Indikator	Metode	Hasil Penelitian
Ismail & Abidin (2010)	Dampak Kompetensi Pekerja pada Kinerja Sektor Layanan Swasta di Malaysia	Apakah kompetensi pekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja?		- Survey kuisisioner	Hasilnya menunjukka kompetensi pekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja
Jha & Iyer, (2006)	Faktor-Faktor Penting yang Mempengaruhi Kinerja Jadwal: Bukti dari Proyek Konstruksi India	Apa faktor kesuksesan dan faktor kegagalan yang mempengaruhi kinerja jadwal proyek di India?	-Kompetensi klien proyek	- Survey kuisisioner	Terdapat dua faktor keberhasilan dan satu faktor kegagalan yaitu komitmen peserta proyek, kompetensi lien proyek, dan konflik di antara peserta proyek berkontribusi secara signifikan dalam peningkatan tingkat kinerja jadwal proyek saat ini.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penulis	Judul Artikel	Permasalahan / Tujuan	Indikator	Metode	Hasil Penelitian
Jha & Iyer, (2007)	Komitmen, Koordinasi, Kompetensi, dan Segitiga Besi (Biaya, Mutu, Waktu)	Apa faktor diantara komitmen, koordinasi, dan kompetensi yang mempengaruhi pencapaian ketepatan waktu, biaya, dan kualitas?		- Survey kuisisioner	Diantara 11 faktor keberhasilan hanya dua faktor yang mendukung manajemen puncak. Sedangkan kompetensi klien proyek ditemukan secara signifikan mempengaruhi setidaknya tiga kriteria kinerja.
Tabish & Jha, (2012)	Ciri Sukses Proyek Konstruksi	Apa faktor yang berperan dalam menentukan keberhasilan proyek?		- Survey kuisisioner	Faktor manusia memainkan peran yang menentukan dalam keberhasilan proyek

Pada penelitian terdahulu meneliti tentang faktor-faktor kompetensi pada profesional. Profesional di sini adalah pada area bisnis transportasi publik. Selain itu, ada penelitian tentang kompetensi dari seorang klien proyek terhadap kinerja proyek. Penelitian ini mencoba menggabungkan antara kompetensi klien dalam suatu perusahaan pelayanan publik, yaitu di bidang transportasi dengan kinerja pada perusahaan tersebut.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3

METODA PENELITIAN

3.1 Konsep Penelitian

Konsep dari penelitian yang dilakukan adalah melakukan penelitian terhadap faktor-faktor kompetensi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan klien proyek pada salah satu perusahaan transportasi publik. Metode yang digunakan dalam mendapatkan data adalah dengan melakukan survey kuisisioner. Data yang didapat dari survey kuisisioner kemudian diolah dengan menggunakan metode analisis faktor.

3.2 Penentuan Indikator

Pemilihan indikator penelitian yang digunakan di dalam penelitian diperoleh dari *literature review* yang telah dilakukan sebelumnya seperti pada tabel di bawah ini

Tabel 3.1. Indikator pada Penelitian Terdahulu

Peneliti	Cheetam dan Chivers (1998)	Le Deist (2005)	Winterton (2009)	Ismail dan Abidin (2010)	Orlando (2013)
Indikator					
Pengetahuan tacit	✓	✓	✓	✓	✓
Pengetahuan teknis/teoritis	✓	✓	✓	✓	✓
Pengetahuan prosedural	✓	✓	✓	✓	✓
Keterampilan spesifik pekerjaan	✓	✓	✓	✓	✓
Keterampilan proses/organisasi	✓	✓	✓	✓	✓
Keterampilan psikomotor	✓	✓	✓	✓	✓
Kemauan menjalin hubungan baik		✓	✓	✓	✓

Tabel 3.1. Indikator pada Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Peneliti	Cheetam dan Chivers (1998)	Le Deist (2005)	Winterton (2009)	Ismail dan Abidin (2010)	Orlando (2013)
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik		✓	✓	✓	✓
Berinteraksi secara profesional		✓	✓	✓	✓
Komunikasi	✓	✓	✓	✓	✓
Pemecahan masalah	✓	✓	✓	✓	✓
Berpikir kritis dan kreatif	✓	✓	✓	✓	✓

Penentuan indikator yang digunakan berdasarkan penelitian terdahulu. Pada tabel 3.1 indikator yang telah diteliti oleh banyak peneliti digunakan dalam penelitian ini. Pada tabel 3.2 ditunjukkan definisi operasional dari indikator-indikator berdasarkan penelitian terdahulu.

Tabel 3.2. Definisi Operasional pada Indikator Penelitian

Indikator	Definisi Operasional
Pengetahuan <i>tacit</i>	Tingkat kemampuan untuk melakukan suatu tindakan berdasarkan pengalaman
Pemahaman pengetahuan teknis dan teoritis pekerjaan	Tingkat pengetahuan perhitungan teknik (struktur bangunan dan mekanikal elektrikal)
Kemampuan memahami prosedur umum pekerjaan	Tingkat pengetahuan peraturan umum tentang proyek, bangunan, mekanikal elektrikal
Keterampilan melaksanakan tugas dan fungsi pekerjaan secara spesifik	Persentase penyelesaian tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan Surat Keputusan Organisasi Tata Lakasana Unit Bangunan

Tabel 3.2. Definisi Operasional pada Indikator Penelitian (Lanjutan)

Indikator	Definisi Operasional
Pengetahuan <i>tacit</i>	Tingkat kemampuan untuk melakukan suatu tindakan berdasarkan pengalaman
Pemahaman pengetahuan teknis dan teoritis pekerjaan	Tingkat pengetahuan perhitungan teknik (struktur bangunan dan mekanikal elektrik)
Kemampuan memahami prosedur umum pekerjaan	Tingkat pengetahuan peraturan umum tentang proyek, bangunan, mekanikal elektrik
Keterampilan melaksanakan tugas dan fungsi pekerjaan secara spesifik	Persentase penyelesaian tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan Surat Keputusan Organisasi Tata Laksana Unit Bangunan
Keterampilan menjalankan pekerjaan sesuai dengan proses / alur organisasi perusahaan	Persentase penyelesaian tugas yang diberikan sesuai dengan garis komando dan alur proses bisnis perusahaan
Keterampilan dan kecakapan dalam menggunakan alat kerja	Kecakapan pemahaman fungsi dan penggunaan alat kerja dengan baik
Kemauan dan kemampuan untuk membentuk hubungan yang baik	Tingkat kemauan dan kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja (internal dan eksternal)
Pemahaman identifikasi tujuan interaksi yang baik serta konflik yang ada	Tingkat kemampuan identifikasi dan memahami tujuan interaksi yang baik serta konflik yang ada dengan rekan kerja (internal dan eksternal)
Kemauan berinteraksi dengan orang lain secara profesional	Tingkat kemauan interaksi dengan orang lain secara profesional

Tabel 3.2. Definisi Operasional pada Indikator Penelitian (Lanjutan)

Indikator	Definisi Operasional
Kemampuan menyampaikan dan menerima informasi dengan jelas sehingga terjalin komunikasi yang baik	Tingkat kemampuan menyampaikan dan menerima informasi dengan jelas sehingga terjalin komunikasi yang baik
Kemampuan memberikan solusi secara benar dan tepat	Tingkat kemampuan memberikan solusi secara benar dan tepat
Kemampuan berpikir kritis dan mengembangkan beragam kemungkinan	Tingkat kemampuan berpikir kritis dan mengembangkan beragam kemungkinan

3.3 Populasi dan sampel

Husaini Usman (2006) mengemukakan pengertian populasi. Menurutnya, populasi ialah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Populasi dari penelitian adalah seluruh pegawai pada perusahaan sebagai klien proyek pada bidang transportasi publik.

Pengertian sampel menurut Nursalam (2003) adalah suatu proses menyeleksi porsi dari populasi untuk dapat mewakili populasi. Sampel dilakukan terhadap pegawai pada Unit Bangunan PT. K yang berjumlah 144 pegawai dengan metode non-probability sampling.

3.4 Objek Penelitian

Objek sampel pada penelitian ini adalah Unit Bangunan yang ada pada PT. K yang merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam penyelenggaraan jasa angkutan kereta api di Pulau Jawa dan Sumatra. Unit Bangunan memiliki struktur organisasi di bawah Direktorat Manajemen Aset dan Teknologi Informasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab menyelenggarakan fungsi pengelolaan aset non produksi serta merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan perawatan bangunan dinas di lingkungan PT. K. Direktorat Manajemen Aset dan Teknologi Informasi

membawahi beberapa unit, salah satu unit tersebut adalah Unit Preservasi, Arsitektur, dan Bangunan yang dibentuk pada 18 Maret 2016. Unit Preservasi, Arsitektur, dan Bangunan memiliki tugas pokok dan tanggung jawab menyelenggarakan perbaikan, pemeliharaan, pemugaran serta penataan, pengembangan dan sterilisasi secara menyeluruh lingkungan bangunan cagar budaya dan non cagar budaya yang merupakan aset PT. K.

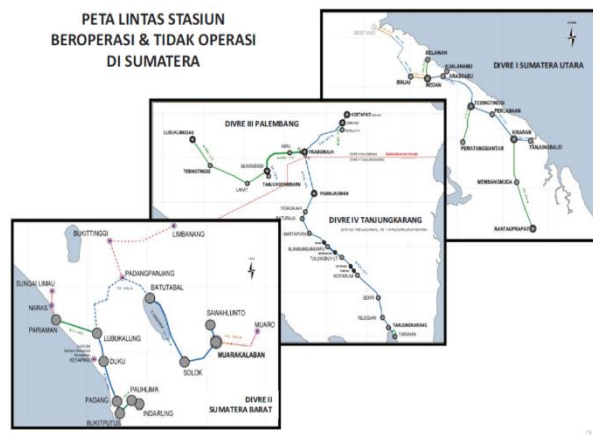
Dalam menjalankan tugasnya Unit Preservasi, Arsitektur, dan Bangunan terdapat dua jenis struktur organisasi yaitu struktur organisasi unit bangunan kantor pusat dan struktur organisasi unit bangunan pada daerah operasional atau divisi regional dengan wilayah kerja yang meliputi :

1. Daerah Operasi 1 Jakarta
2. Daerah Operasi 2 Bandung
3. Daerah Operasi 3 Cirebon
4. Daerah Operasi 4 Semarang
5. Daerah Operasi 5 Purwokerto
6. Daerah Operasi 6 Yogyakarta
7. Daerah Operasi 7 Madiun
8. Daerah Operasi 8 Surabaya
9. Daerah Operasi 9 Jember
10. Divisi Regional I Medan
11. Divisi Regional II Padang
12. Divisi Regional III Palembang
13. Divisi Regional IV Tanjungkarang

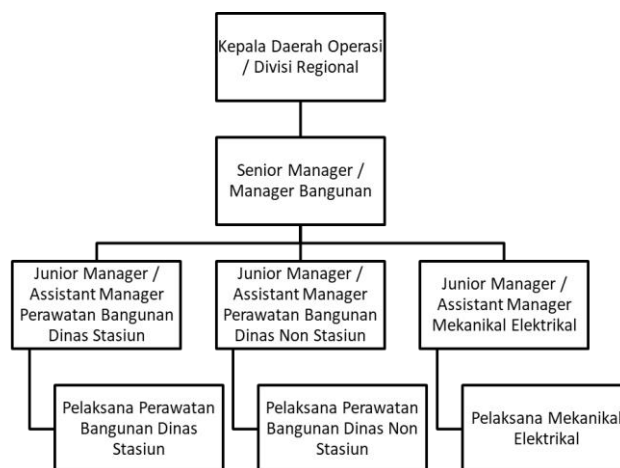


Gambar 3.1 Peta Lintas Stasiun di Pulau Jawa
(Sumber : Data Aset Prasarana PT. K)

Unit Bangunan Daerah Operasi / Divisi Regional dipimpin oleh seorang *Senior Manager / Manager* Bangunan yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah Operasi / Kepala Divisi Regional dengan tugas pokok dan tanggung jawab mengelola pembangunan dan pemeliharaan/perawatan bangunan dinas stasiun, di luar stasiun, mekanikal dan elektrik beserta fasilitas pendukungnya. *Manager* Bangunan membawahi tiga sub unit.



Gambar 3.2 Peta Lintas Stasiun di Pulau Sumatera
(Sumber : Data Aset Prasarana PT. K)

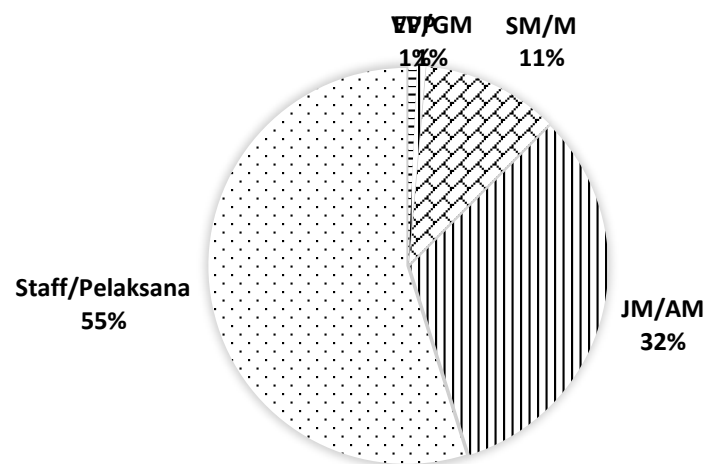


Gambar 3.3 Struktur Organisasi Unit Bangunan

Ketiga sub unit tersebut yaitu Perawatan Bangunan Dinas Stasiun, Perawatan Bangunan Dinas Non Stasiun, dan Mekanikal Elektrikal. Masing-masing unit tersebut dipimpin oleh seorang *Junior Manager / Assistant Manager*. *Junior Manager / Assistant Manager* Perawatan Bangunan Dinas, *Junior Manager*

/ *Assistant Manager* Perawatan Bangunan Dinas Non Stasiun dan *Junior Manager*
/ *Assistant Manager* Mekanikal Elektrikal yang masing-masing membawahi beberapa pelaksana.

Pegawai yang menempati posisi struktural unit bangunan pada daerah operasional atau divisi regional memiliki latar belakang kompetensi dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Unit Bangunan dalam menjalankan tugasnya memelihara/merawat bangunan dinas memiliki peran dalam perencanaan, proses kontrak, pengawasan lapangan hingga proses pembayaran pekerjaan kepada kontraktor dengan sumber dana proyek menggunakan RKAD (Rencana Kerja dan Anggaran) Unit Bangunan sehingga Unit Bangunan berperan sebagai klien proyek.



Gambar 3.4 Diagram Persentase Komposisi Jabatan Pegawai Unit Bangunan

Menurut Roscoe dalam Uma Sekaran (2006) ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 144 responden yang merupakan seluruh pegawai yang menempati posisi struktural Unit Bangunan PT. K. Diagram menunjukkan persentase komposisi pegawai Unit Bangunan. Pada jabatan EVP sebesar 1%, VP/GM sebesar 1%, SM/M sebesar 11%, JM sebesar 5%, AM sebesar 28%, serta pelaksana sebesar 55%.

3.5 Teknik pengumpulan data

Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh melalui sumber data primer. Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data (Umi Narimawati, 2008). Data primer yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan secara langsung dengan diperoleh dari pegawai yang menempati posisi struktural Unit Bangunan PT. K sebagai responden dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode kuisioner yang disebarakan kepada responden dari penelitian ini. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada responden pegawai Unit Bangunan Kantor Pusat dan Daerah Operasi / Divisi Regional yang berada di Pulau Jawa dan Sumatra.

3.6 Desain Kuisioner

Format kuisioner yang disebarakan kepada responden disusun berdasarkan indikator-indikator beserta indikator-indikator pengukuran dari indikator-indikator penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan hasil studi percontohan dan hubungan-hubungan diantara indikator penelitian merupakan hasil-hasil dari penelitian yang telah dikaji di dalam *literature review* sebelumnya. Menurut Riduwan dan Kuncoro (2012:20) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Menurut Chen *et al* (2015) jumlah alternative jawaban dalam skala *likert* yang paling optimal adalah lima. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai indikator penelitian. Instrumen pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Desain kuisioner dibuat berdasarkan penjelasan pada penelitian terdahulu kemudian dijadikan pertanyaan kepada responden. Desain kuisioner terdapat pada lampiran 1.

3.7 Teknik Analisis Data

Jenis metode penelitian yang dipilih adalah analisis faktor. Analisis faktor pada prinsipnya digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses untuk meringkas sejumlah indikator menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor (Santoso, 2012).

3.7.1 Identifikasi Korelasi Antar Indikator

Identifikasi korelasi antar indikator dilakukan dengan *Bartlett's Test of Sphericity* adalah tes yang digunakan untuk menguji interdependensi antara indikator-indikator yang menjadi indikator suatu faktor. Analisis ini bermaksud untuk menyatakan bahwa indikator-indikator yang dimaksud tidak berkorelasi satu dengan lainnya dalam populasi dengan signifikansi kurang dari 0,05 (Santoso, 2012).

3.7.2 Identifikasi Kecukupan Data

Kecukupan data atau sampel dapat diidentifikasi melalui nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), yaitu indeks yang membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan besarnya koefisien parsial. Angka yang dihasilkan harus lebih besar dari 0,50 supaya analisis faktor dapat diproses lebih lanjut. Pada nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), jika nilai MSA sebuah indikator dibawah 0,5 maka indikator tersebut harus dikeluarkan dan juga dilakukan pengulangan pemilihan indikator (Santoso, 2012).

3.7.3 Ekstraksi Faktor

Ekstraksi faktor dapat diidentifikasi dengan uji komunalitas untuk mereduksi data dari beberapa indikator sehingga menghasilkan faktor yang lebih sedikit yang mampu menjelaskan korelasi antar indikator yang diobservasi. Uji komunalitas adalah uji yang menunjukkan seberapa besar keragaman indikator asal, dan dapat menjelaskan minimal 50% keragaman data indikator asal. Semakin besar nilai pada tabel komunalitas maka semakin erat hubungan antara indikator-indikator yang diteliti dengan faktor yang terbentuk (Santoso, 2012).

3.7.4. Menentukan Jumlah Faktor

Dalam menentukan jumlah faktor dapat diketahui dari nilai *eigen value* yang dihasilkan dan menunjukkan jumlah varian yang berhubungan dengan masing-masing faktor. Faktor yang mempunyai *eigen value* 1 dapat dimasukkan ke dalam model, sedangkan jika ada yang nilainya <1 merupakan faktor yang tidak bisa dimasukkan ke dalam model (Santoso, 2012).

3.7.5 Rotasi Faktor

Rotasi faktor dapat diidentifikasi dari *component matrix* yang memuat koefisien yang digunakan untuk menyatakan indikator standar yang disebut faktor. Koefisien faktor *loading* menerangkan korelasi antara indikator asal dengan faktornya. Nilai korelasi yang besar menyatakan hubungan yang erat antara faktor dan indikator asal sehingga indikator dapat digunakan untuk membentuk faktor. Suatu matriks yang kompleks, sangat sulit menginterpretasikan faktor. Oleh karena itu maka digunakan rotasi faktor, dalam rotasi faktor matriks ditransformasikan ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga lebih mudah untuk diinterpretasikan. Selanjutnya diketahui *rotated component matrix* menunjukkan distribusi indikator-indikator yang telah diekstrak kedalam faktor yang telah terbentuk berdasarkan *factor loading* setelah dilakukan proses rotasi (Santoso, 2012).

3.8 Proses penelitian

Proses penelitian yang dilakukan pada penelitian ini disusun dengan urutan seperti pada Gambar 3.8. dimana merupakan proses penelitian yang dilakukan. Proses penelitian yang dilakukan terdiri dari empat tahapan yaitu tahapan pendahuluan, tahapan pengumpulan data, tahapan analisis dan pembahasan dan tahapan kesimpulan dan saran atau rekomendasi.

3.8.1 Tahapan Pendahuluan

Tahapan pendahuluan merupakan tahapan awal dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan terdiri dari (1) Penentuan latar belakang yang menjelaskan latar belakang peneliti mengambil topik pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja pegawai perusahaan klien proyek seperti uraian pada sub-bab 1.1., (2) Perumusan

masalah yang menjelaskan permasalahan yang melatarbelakangi penelitian seperti yang telah dijelaskan pada sub-bab 1.2., (3) Penentuan tujuan penelitian dengan didasarkan kepada latar belakang dan perumusan masalah yaitu mengetahui jenis kompetensi individu pegawai yang paling mempengaruhi kinerja klien proyek dan mengetahui bentuk rekomendasi yang tepat atas hasil pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja proyek pada penempatan, penentuan syarat rekrutmen, dan pengembangan kompetensi sehingga menghasilkan kinerja klien proyek yang optimal, (4) Kajian pustaka dan dasar teori yang merupakan proses keilmuan dari permasalahan yang diteliti, tahapan kajian pustaka dan dasar teori ini merupakan usaha memperoleh acuan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis melalui pencarian referensi baik berupa jurnal penelitian maupun literatur buku seperti yang telah diuraikan pada Bab 2, (5)

3.8.2 Tahapan Pengumpulan Data

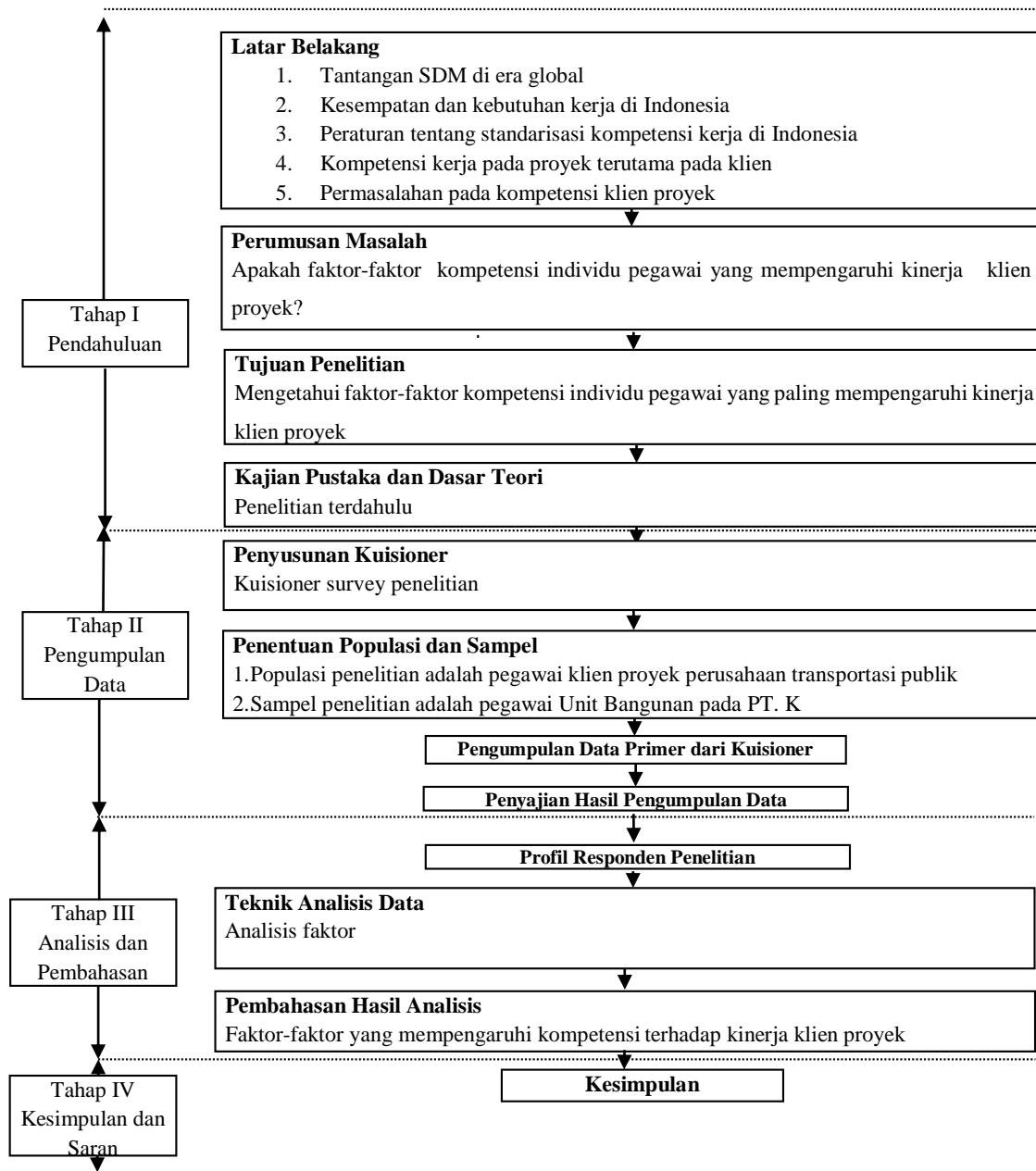
Tahapan pengumpulan data merupakan tahapan yang kedua dari penelitian dan terdiri dari (1) Penyusunan kuisisioner, (2) Penentuan populasi dan sampel dari penelitian, (3) Pengumpulan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner seperti yang telah diuraikan pada subbab 3.3., 3.4. dan 3.5..

3.8.3 Tahapan Analisis dan Pembahasan

Tahapan analisis dan pembahasan merupakan tahapan pengolahan data dari data yang telah dikumpulkan. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data seperti yang telah diuraikan pada sub-bab 3.6..

3.8.4 Tahapan Kesimpulan

Tahapan kesimpulan dan saran atau rekomendasi merupakan tahapan terakhir dari penelitian yang dilakukan dimana kesimpulan diambil berdasarkan hasil analisa deskriptif dan analisis faktor dalam menemukan faktor-faktor kompetensi yang mempengaruhi kinerja klien proyek pada suatu perusahaan transportasi publik



Gambar 3.5 Proses Penelitian

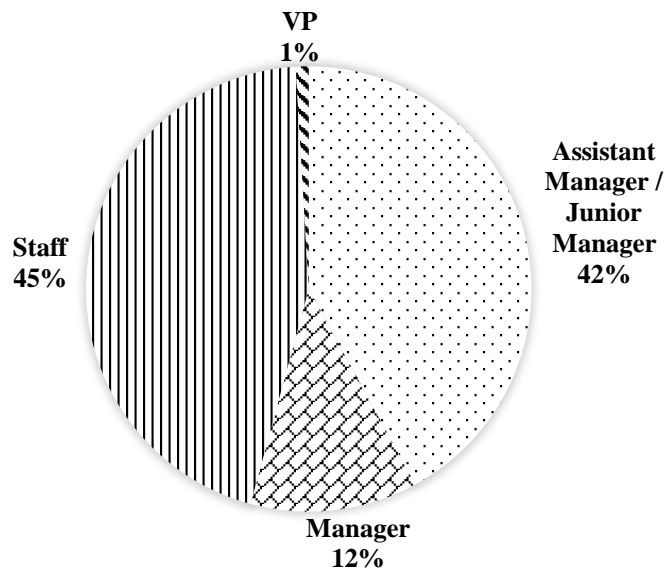
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden Penelitian

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari responden, diperoleh profil responden yang terdiri dari jabatan responden, usia responden, dan pendidikan terakhir. Kuisioner telah dibagikan kepada 144 pegawai, sedangkan yang terkumpul sebanyak 107 pegawai sebagai responden penelitian.

4.1.1 Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan jabatan yang ada pada responden terdapat 4 kelompok jabatan yang terdiri dari *staff*, *assistant manager / junior manager*, *manager*, dan *Vice President (VP)*. Berikut adalah diagram yang menunjukkan perbedaan responden berdasarkan jabatan.

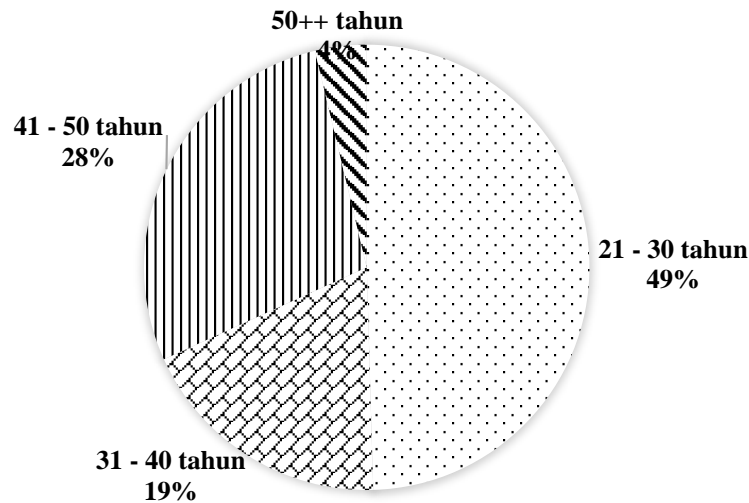


Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan data responden yang terkumpul berdasarkan jabatan, sebagian besar responden menempati posisi sebagai *staff*/pelaksana sebesar 45%, selanjutnya jabatan *assistant manager / junior manager* sebesar 42%, *manager* sebesar 12%, serta *Vice President / VP* sebesar 1% dari keseluruhan responden.

4.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia yang ada pada responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok usia yang terdiri dari kelompok usia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, serta yang berusia 50 tahun ke atas. Berikut adalah diagram yang menunjukkan perbedaan responden berdasarkan kelompok usia.

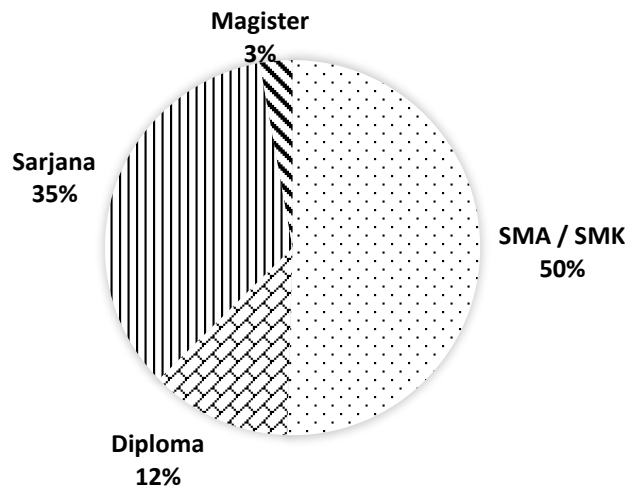


Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data responden yang terkumpul berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 21-30 tahun yaitu sebesar 49%, selanjutnya usia 41-50 tahun sebesar 42%, usia 31-40 tahun sebesar 19%, serta usia 50 tahun ke atas sebesar 4% dari keseluruhan responden.

4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh pada responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok jenjang pendidikan terakhir. Kelompok tersebut terdiri dari kelompok SMA/SMK, diploma, sarjana, dan magister. Berikut adalah diagram yang menunjukkan perbedaan responden berdasarkan kelompok jenjang pendidikan terakhir.



Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data responden yang terkumpul berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sebesar 50%, selanjutnya pendidikan sarjana sebesar 35%, pendidikan diploma sebesar 12%, serta pendidikan magister sebesar 3% dari keseluruhan responden.

4.1.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Pada tabel 4.1 di bawah ini merupakan frekuensi jawaban responden berdasarkan skala yang telah dipilih. Dalam tabel ini dapat dilihat perilaku responden dalam memilih jawaban kuisioner.

Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden

Skala	1	2	3	4	5
Pertanyaan					
1	1.87%	1.87%	9.35%	34.58%	52.34%
2	2.80%	3.74%	12.15%	35.51%	45.79%
3	1.87%	1.87%	8.41%	42.06%	45.79%
4	2.80%	0.93%	14.95%	45.79%	35.51%
5	1.87%	3.74%	18.69%	46.73%	28.97%
6	1.87%	0.93%	8.41%	36.45%	52.34%
7	0.93%	0.93%	14.02%	28.97%	55.14%
8	1.87%	0.93%	14.02%	47.66%	35.51%
9	2.80%	3.74%	13.08%	43.93%	36.45%
10	0.00%	0.93%	6.54%	37.38%	55.14%
11	1.87%	0.00%	9.35%	36.45%	52.34%
12	0.93%	2.80%	9.35%	50.47%	36.45%

Pada tabel 4.1 responden memiliki kecenderungan untuk memilih skala 4 dan 5, hal ini berarti tingkat persepsi kenyataan responden terhadap indikator tersebut tinggi. Pada pertanyaan nomor 10, responden tidak ada yang memilih skala 1, sedangkan pertanyaan nomor 11 responden tidak ada yang memilih skala 2. Hal ini berarti pilihan responden semakin cenderung untuk memilih skala yang lebih besar.

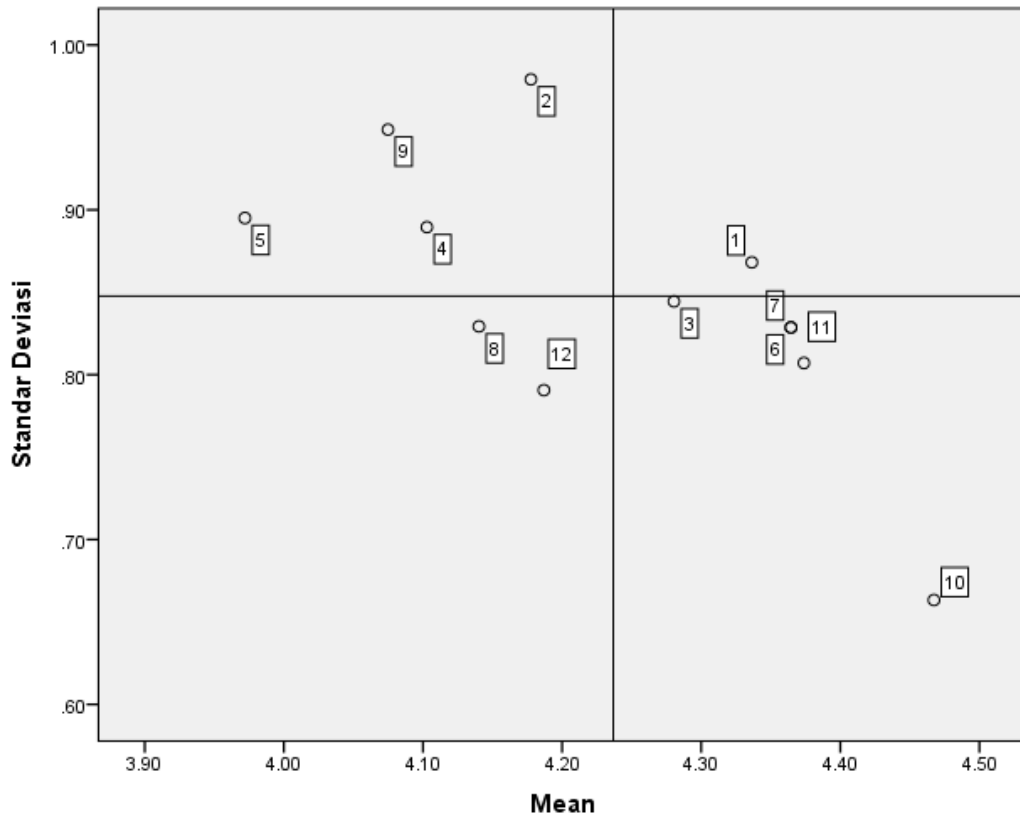
4.2 Analisis Deskriptif Statistik Indikator Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan dengan menggambarkan distribusi data. Distribusi data yaitu pengukuran tendensi pusat dan pengukuran bentuk. Teknik yang digunakan dalam statistik deskriptif pada penelitian ini adalah rata-rata dan standar deviasi. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui perilaku responden untuk selanjutnya dilakukan analisis faktor. Hasil analisis deskriptif statistik indikator faktor-faktor kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.2. sebagai berikut.

Tabel 4.2 Nilai Mean dan Standar Deviasi Indikator Kompetensi

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Pengetahuan <i>tacit</i>	4.336	0.868
2	Pengetahuan teknis/teroritis	4.178	0.979
3	Pengetahuan prosedural	4.280	0.844
4	Keterampilan menyelesaikan spesifik pekerjaan	4.103	0.890
5	Keterampilan menyelesaikan pekerjaan sesuai alur organisasi	3.972	0.895
6	Keterampilan psikomotor	4.364	0.829
7	Kemauan menjalin hubungan baik	4.364	0.829
8	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.140	0.829
9	Berinteraksi secara profesional	4.075	0.949
10	Komunikasi	4.467	0.663
11	Pemecahan masalah	4.374	0.807
12	Berpikir kritis dan kreatif	4.187	0.791

Nilai mean dan standar deviasi pada Tabel 4.2 dalam diagram kartesius dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 4.4 Diagram Kartesius Mean dan Standar Deviasi Kompetensi

Dari Tabel 4.1 dan Gambar 4.4 ditunjukkan hasil analisis penelitian secara deskriptif bahwa indikator keterampilan menyelesaikan pekerjaan sesuai alur organisasi dan berinteraksi secara profesional merupakan indikator yang memiliki nilai mean terendah. Semakin rendah nilai mean maka semakin rendah tingkat persepsi kenyataan responden terhadap indikator tersebut. Sedangkan indikator komunikasi dan pemecahan masalah merupakan indikator yang memiliki nilai mean tertinggi berarti semakin tinggi tingkat persepsi kenyataan responden terhadap indikator tersebut. Pada nilai standar deviasi, indikator komunikasi dan berpikir kritis dan kreatif merupakan indikator yang memiliki standar deviasi rendah. Hal ini menunjukkan semakin rendah nilai standar deviasi maka semakin tinggi tingkat kesepakatan seluruh responden terhadap tingkat rata-rata persepsi. Sedangkan indikator pengetahuan teknis/teoritis dan berinteraksi secara profesional memiliki nilai standar deviasi yang tinggi berarti tingkat kesepakatan seluruh responden terhadap tingkat rata-rata persepsi rendah.

4.3 Analisis Data Penelitian

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari responden, dilakukan analisis data yaitu analisis faktor. Berikut adalah indikator yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.3 Indikator yang Digunakan untuk Analisis Faktor

Indikator
Pengetahuan tacit
Pengetahuan teknis/teroritis
Pengetahuan prosedural
Keterampilan menyelesaikan spesifik pekerjaan
Keterampilan menyelesaikan pekerjaan sesuai alur organisasi
Keterampilan psikomotor
Kemauan menjalin hubungan baik
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik
Berinteraksi secara profesional
Komunikasi
Pemecahan masalah
Berpikir kritis dan kreatif

Pada analisis faktor yang pertama, dilakukan analisis terhadap 12 indikator, namun pada tahap identifikasi kecukupan data terdapat 2 indikator yang tidak memenuhi syarat sehingga harus dieliminir. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Reduksi Indikator Tahap Identifikasi Kecukupan Data (Analisis Faktor Pertama)

Indikator	Nilai MSA
Pengetahuan tacit	.940 ^a
Pengetahuan teknis/teoritis	.868 ^a
Pengetahuan prosedural	.891 ^a
Keterampilan spesifik pekerjaan	.851 ^a
Keterampilan proses/organisasi	.749 ^a
Keterampilan psikomotor	.914 ^a
Kemauan menjalin hubungan baik	.906 ^a

Tabel 4.4 Reduksi Indikator Tahap Identifikasi Kecukupan Data (Analisis Faktor Pertama) (Lanjutan)

Indikator	Nilai MSA
Pengetahuan tacit	.940 ^a
Pengetahuan teknis/teoritis	.868 ^a
Pengetahuan prosedural	.891 ^a
Keterampilan spesifik pekerjaan	.851 ^a
Keterampilan proses/organisasi	.749 ^a
Keterampilan psikomotor	.914 ^a
Kemauan menjalin hubungan baik	.906 ^a

Pada indikator keterampilan proses/organisasi dan pemecahan masalah memiliki nilai kurang dari 0,75 sehingga harus dieliminir karena data pada indikator tidak memenuhi syarat untuk difaktorkan. Maka dilakukan analisis faktor yang kedua. Pada analisis faktor kedua dilakukan analisis terhadap 10 faktor yang memenuhi syarat kecukupan data, namun pada tahap ekstraksi faktor terdapat 2 indikator yang tidak memenuhi syarat. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Reduksi Indikator Tahap Ekstraksi Faktor (Analisis Faktor Kedua)

	Initial	Extraction
Pengetahuan tacit	1.000	.532
Pengetahuan teknis/teoritis	1.000	.723
Pengetahuan prosedural	1.000	.720
Keterampilan spesifik pekerjaan	1.000	.549
Keterampilan psikomotor	1.000	.642
Kemauan menjalin hubungan baik	1.000	.645
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	1.000	.583
Berinteraksi secara profesional	1.000	.468
Komunikasi	1.000	.421
Berpikir kritis dan kreatif	1.000	.668

Pada indikator berinteraksi secara profesional dan komunikasi memiliki nilai kurang dari 0,5 sehingga harus dieliminir karena data pada indikator tidak memenuhi syarat untuk menjelaskan korelasi antar indikator. Maka dilakukan analisis faktor yang ketiga. Setelah dilakukan pengujian analisis faktor terhadap 12 indikator, terdapat 4 indikator yang tidak lulus uji KMO, Bartlett Test, MSA, dan *Communalities*. Pada analisis faktor ketiga terdapat 8 indikator yang lulus uji, dengan hasil sebagai berikut.

4.3.1 Identifikasi Korelasi Antar Indikator

Antar indikator harus memenuhi asumsi berkorelasi. Identifikasi korelasi antar indikator dapat dilihat dari uji Barlett's. Berikut adalah hasil dari uji Barlett's.

Tabel 4.6 Uji KMO dan Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,892
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi Square	349,361
	df	28
	Sig.	0,000

Dari tabel di atas, dilihat hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* adalah sebesar 349,361 dengan signifikansi 0,000 yang berarti memenuhi syarat karena signifikansi di bawah 0,05 (5%) dan menunjukkan bahwa antara indikator terjadi korelasi.

4.3.2 Identifikasi Kecukupan Data

Kecukupan data atau sampel dapat diidentifikasi melalui nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Uji KMO bertujuan untuk mengetahui apakah semua data yang telah diambil telah cukup untuk difaktorkan. Ukuran kecukupan sampling untuk tiap indikator ditampilkan dalam tiap diagonal pada anti image correlation matriks. Jika ukuran MSA untuk indikator adalah kecil, maka indikator tersebut perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi.

Pada tabel uji KMO dan Barlett's dapat diketahui bahwa asumsi kecukupan data telah terpenuhi yaitu dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy sebesar 0,892 Selanjutnya dapat dilihat pada nilai MSA pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7 Anti-Image Matrices

Indikator	Nilai MSA
Pengetahuan tacit	.921 ^a
Pengetahuan teknis/teoritis	.863 ^a
Pengetahuan prosedural	.882 ^a
Keterampilan spesifik pekerjaan	.932 ^a
Keterampilan psikomotor	.915 ^a
Kemauan menjalin hubungan baik	.896 ^a
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	.873 ^a
Berpikir kritis dan kreatif	.780 ^a

Pada tabel *anti-image matrices*, apabila nilai MSA lebih besar dari 0,75 maka indikator tersebut sudah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Dapat dilihat bahwa 8 indikator seluruh indikator mempunyai nilai MSA lebih dari 0,75. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dapat untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3.3 Ekstraksi Faktor

Ekstraksi faktor adalah suatu metode yang digunakan untuk mereduksi data dari beberapa indikator untuk menghasilkan faktor yang lebih sedikit yang mampu menjelaskan korelasi antar indikator yang diobservasi. Ekstraksi faktor dapat dilihat pada tabel komunalitas seperti berikut ini.

Tabel 4.8 Communalities

	Initial	Extraction
Pengetahuan tacit	1.000	0.557
Pengetahuan teknis/teoritis	1.000	0.715
Pengetahuan prosedural	1.000	0.713
Keterampilan spesifik pekerjaan	1.000	0.551

Tabel 4.8 Communalities (Lanjutan)

	Initial	Extraction
Keterampilan psikomotor	1.000	0.641
Kemauan menjalin hubungan baik	1.000	0.667
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	1.000	0.562
Berpikir kritis dan kreatif	1.000	0.851

Pada tabel komunalitas, indikator-indikator yang diteliti menghasilkan nilai lebih besar dari 0.5. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang terbentuk telah menjelaskan 50% keragaman data indikator asal.

4.3.4 Menentukan Jumlah Faktor

Penentuan jumlah faktor didasarkan pada besarnya eigen value setiap faktor yang muncul. Eigen value merupakan jumlah varian yang dijelaskan oleh setiap faktor. Maksudnya melakukan analisis faktor untuk mencari indikator baru yang disebut faktor yang saling berkorelasi, bebas atau satu sama lainnya, lebih sedikit jumlahnya daripada indikator asli, akan tetapi bisa menyerap sebagian informasi yang terkandung dalam indikator asli. Jumlah faktor yang terbentuk dapat diketahui dari nilai eigen value > 1 .

Tabel 4.9 Total Variance Explained

Faktor	Eigen Value	Prosentase Varian (%)	Kumulatif Varian (%)
1	4.223	52.783	52.783
2	1.033	12.919	65.702

Pada tabel total varian dapat dilihat terdapat 2 faktor yang terbentuk, kedua factor tersebut memenuhi syarat karena memiliki nilai lebih besar dari 1. Total varian ke 2 faktor adalah 65,702 % sehingga memenuhi syarat kecukupan total varian sebesar 60%.

4.3.5 Rotasi Faktor

Hasil dari ekstraksi faktor tidak mempunyai arti jika tidak dirotasi karena rotasi ekstraksi berguna untuk memungkinkan penafsiran dan pengulasan ilmiah. Rotasi faktor dilakukan untuk mempermudah interpretasi dalam menentukan indikator-indikator mana saja yang tercantum dalam suatu faktor karena terkadang ada beberapa indikator yang mempunyai korelasi tinggi dengan lebih dari satu faktor atau jika sebagian faktor loading dari indikator bernilai dibawah terkecil yang telah ditetapkan.

Tabel 4.10 Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Pengetahuan teknis/teoritis	0.845	-0.008
Pengetahuan prosedural	0.843	-0.053
Kemauan menjalin hubungan baik	0.746	0.331
Keterampilan psikomotor	0.730	0.330
Keterampilan spesifik pekerjaan	0.716	0.195
Pengetahuan tacit	0.662	0.345
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	0.556	0.503
Berpikir kritis dan kreatif	0.027	0.922

Pada tabel *rotated component matrix*, faktor 1 yang terbentuk memiliki korelasi dengan 7 indikator sedangkan pada faktor 2 yang terbentuk memiliki korelasi dengan 1 indikator. Nilai *loading factor* yang dihasilkan lebih besar dari 0.5 sehingga memiliki korelasi yang tinggi terhadap faktor.

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Pada tabel 4.11 di bawah ini dapat dilihat tingkat persepsi responden pada kenyataan terhadap indikator berupa nilai rata-rata / mean dan tingkat kesepakatan berupa standar deviasi berdasarkan jabatannya.

Tabel 4.11 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan

a. Staff		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.271	0.765
Pengetahuan teknis/teoritis	4.021	1.000
Pengetahuan prosedural	4.250	0.729
Keterampilan spesifik pekerjaan	3.979	0.812
Keterampilan proses/organisasi	3.875	0.890
Keterampilan psikomotor	4.375	0.733
Kemauan menjalin hubungan baik	4.271	0.765
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.083	0.577
Berinteraksi secara profesional	4.063	0.861
Komunikasi	4.438	0.681
Pemecahan masalah	4.271	0.939
Berpikir kritis dan kreatif	4.146	0.772
b. Assistant Manager / Junior Manager (AM/JM)		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.311	1.041
Pengetahuan teknis/teoritis	4.311	0.900
Pengetahuan prosedural	4.356	0.857
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.089	0.996
Keterampilan proses/organisasi	3.978	0.941
Keterampilan psikomotor	4.311	0.973
Kemauan menjalin hubungan baik	4.378	0.960
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.156	1.065
Berinteraksi secara profesional	4.089	1.062
Komunikasi	4.489	0.661
Pemecahan masalah	4.400	0.720
Berpikir kritis dan kreatif	4.244	0.743

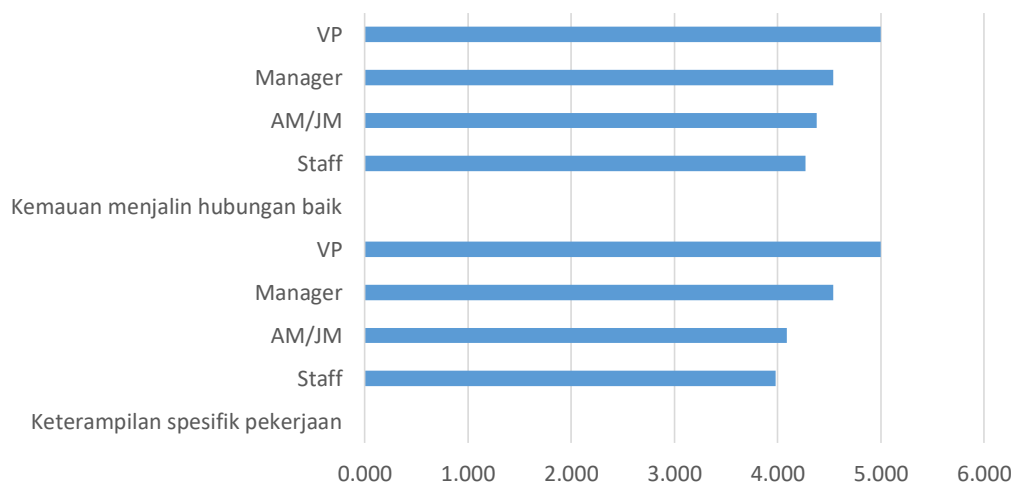
Tabel 4.11 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan (Lanjutan)

c. Manager		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.538	0.519
Pengetahuan teknis/teoritis	4.385	1.121
Pengetahuan prosedural	4.154	1.214
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.538	0.660
Keterampilan proses/organisasi	4.385	0.650
Keterampilan psikomotor	4.538	0.660
Kemauan menjalin hubungan baik	4.538	0.519
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.308	0.751
Berinteraksi secara profesional	4.077	0.954
Komunikasi	4.462	0.660
Pemecahan masalah	4.615	0.506
Berpikir kritis dan kreatif	4.077	1.038
d. Vice President (VP)		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	5	0
Pengetahuan teknis/teoritis	3	0
Pengetahuan prosedural	4	0
Keterampilan spesifik pekerjaan	5	0
Keterampilan proses/organisasi	3	0
Keterampilan psikomotor	4	0
Kemauan menjalin hubungan baik	5	0
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4	0
Berinteraksi secara profesional	4	0
Komunikasi	5	0
Pemecahan masalah	5	0
Berpikir kritis dan kreatif	5	0

Berdasarkan tabel 4.11 pada posisi staff rata-rata tertinggi terdapat pada indikator komunikasi dengan nilai 4,438. Sehingga menurut staff, indikator komunikasi yang paling mempengaruhi kinerja. Pada posisi assistant manager / junior manager juga menjadikan indikator komunikasi sebagai indikator dari kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja dengan nilai 4,489. Menurut penelitian terdahulu oleh Chan (2006) kemampuan komunikasi termasuk

komunikasi inti dari seorang staff karena staff berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap pelanggan/relasi. Dalam pelayanan terhadap pelanggan/relasi seorang staff harus memiliki komunikasi yang baik untuk mampu menyampaikan dan menerima informasi secara tepat (Timmins, 2011). Hal ini dapat mempengaruhi kecenderungan responden pada posisi staff untuk memilih indikator komunikasi sebagai kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja.

Pada jabatan yang lebih tinggi tingkat manager rata-rata tertinggi terdapat di indikator pemecahan masalah dengan nilai 4,615. Menurut Shyan et al (2011) kemampuan pemecahan masalah merupakan kemampuan paling penting pada tingkat manajerial untuk membuat keputusan secara tepat dalam strategi manajemen. Kemampuan pemecahan masalah oleh manager memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan (Atuahene-Gima, 2010). Kemampuan yang dimiliki seorang manager/pemimpin ini dapat mempengaruhi jawaban responden tingkat manager untuk cenderung memilih indikator pemecahan masalah sebagai kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Pada Gambar 4.5 ditunjukkan pada indikator kompetensi yang ada pada faktor 1 berupa kompetensi dasar berdasarkan karakteristik individu yaitu kemampuan keterampilan spesifik pekerjaan dan kemauan menjalin hubungan baik menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan maka pegawai tersebut memiliki

kemampuan dalam keterampilan spesifik pekerjaan dan kemauan menjalin hubungan baik. Kemampuan keterampilan spesifik pekerjaan dan kemauan menjalin hubungan baik ini diambil karena memiliki pola peningkatan yang tidak terdapat pada kemampuan lain.

4.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel 4.12 di bawah ini dapat dilihat tingkat persepsi responden pada kenyataan terhadap indikator berupa nilai rata-rata / mean dan tingkat kesepakatan berupa standar deviasi berdasarkan usia.

Tabel 4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Usia

a. Usia 20-30 tahun		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.434	0.721
Pengetahuan teknis/teoritis	4.208	0.840
Pengetahuan prosedural	4.283	0.744
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.057	0.718
Keterampilan proses/organisasi	3.925	0.756
Keterampilan psikomotor	4.472	0.696
Kemauan menjalin hubungan baik	4.396	0.768
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.226	0.577
Berinteraksi secara profesional	4.264	0.763
Komunikasi	4.453	0.667
Pemecahan masalah	4.377	0.814
Berpikir kritis dan kreatif	4.264	0.625
b. Usia 31-40 tahun		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.300	0.640
Pengetahuan teknis/teoritis	4.050	1.161
Pengetahuan prosedural	4.450	0.669
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.150	1.014
Keterampilan proses/organisasi	3.850	1.014
Keterampilan psikomotor	4.200	0.748
Kemauan menjalin hubungan baik	4.250	0.698
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.200	0.748
Berinteraksi secara profesional	3.800	1.030

Tabel 4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Usia (Lanjutan)

Indikator	Mean	Std
Komunikasi	4.453	0.667
Pemecahan masalah	4.377	0.814
Berpikir kritis dan kreatif	4.264	0.625
b. Usia 31-40 tahun		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.300	0.640
Pengetahuan teknis/teoritis	4.050	1.161
Pengetahuan prosedural	4.450	0.669
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.150	1.014
Keterampilan proses/organisasi	3.850	1.014
Keterampilan psikomotor	4.200	0.748
Kemauan menjalin hubungan baik	4.250	0.698
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.200	0.748
Berinteraksi secara profesional	3.800	1.030
Komunikasi	4.450	0.589
Pemecahan masalah	4.300	0.954
Berpikir kritis dan kreatif	3.850	0.963
c. Usia 41-50 tahun		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.033	1.189
Pengetahuan teknis/teoritis	4.100	1.094
Pengetahuan prosedural	4.100	1.094
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.067	1.081
Keterampilan proses/organisasi	4.067	1.048
Keterampilan psikomotor	4.300	1.088
Kemauan menjalin hubungan baik	4.300	1.022
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	3.833	1.147
Berinteraksi secara profesional	3.867	1.137
Komunikasi	4.467	0.730
Pemecahan masalah	4.400	0.724
Berpikir kritis dan kreatif	4.233	0.898
d. Usia 50 tahun ke atas		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	5.000	0.000
Pengetahuan teknis/teoritis	5.000	0.000
Pengetahuan prosedural	4.750	0.500

Tabel 4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Usia (Lanjutan)

Indikator	Mean	Std
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.750	0.500
Keterampilan proses/organisasi	4.500	0.577
Keterampilan psikomotor	4.250	0.500
Kemauan menjalin hubungan baik	5.000	0.000
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	5.000	0.000
Berinteraksi secara profesional	4.500	0.577
Komunikasi	4.750	0.500
Pemecahan masalah	4.500	0.577
Berpikir kritis dan kreatif	4.500	0.577

Berdasarkan tabel 4.12 jawaban responden usia 20-30 tahun yang memiliki rata-rata tertinggi terdapat pada indikator keterampilan psikomotor dengan nilai 4,472. Sehingga menurut responden usia 20-30 tahun, indikator keterampilan psikomotor yang paling mempengaruhi kinerja. Menurut Kleemeier (1954) usia paling produktif pekerja dengan kemampuan psikomotor terbaik ada di usia 23-27 tahun dan kemampuan tersebut menurun seiring bertambahnya usia. Penelitian oleh Finucane et al (2005) bahwa pekerja di usia produktif dengan kemampuan fisik yang optimal lebih sedikit dalam melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dibandingkan dengan pekerja dengan usia lebih tua. Hal ini dapat mempengaruhi kecenderungan responden pada usia 20-30 tahun untuk memilih indikator keterampilan psikomotor sebagai kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja.

Pada responden rentang usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun memilih indikator komunikasi sebagai kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja. Untuk rentang usia 31-40 tahun memiliki rata-rata 4,450 sedangkan usia 41-50 tahun memiliki rata-rata 4,467. Menurut Feldman (2008) yang dimaksud dengan pekerja dewasa adalah pekerja dengan umur 40 tahun ke atas. Pekerja dewasa lebih dapat diandalkan, lebih berkomitmen dan memiliki interaksi komunikasi yang baik (Dordoni, 2015). Kemampuan interaksi yang baik ini dapat mempengaruhi kecenderungan responden rentang usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun untuk memilih kecenderungan untuk memilih indikator komunikasi. Responden pada

usia 50 tahun ke atas memilih indikator pengetahuan tacit, pengetahuan teknis dan teoritis, kemauan menjalin hubungan baik, dan pemahaman tujuan interaksi dan konflik dengan nilai rata-rata sebesar 5.

Pada tabel 4.12 tingkat persepsi responden dalam bentuk rata-rata/mean tidak memiliki pola yang signifikan. Karena ketidak teraturan pola berdasarkan usia pada setiap kemampuan, sehingga tidak dapat ditentukan tingkat persepsi responden berdasarkan usia.

4.4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada tabel 4.13 di bawah ini dapat dilihat tingkat persepsi responden pada kenyataan terhadap indikator berupa nilai rata-rata / mean dan tingkat kesepakatan berupa standar deviasi berdasarkan tingkat pendidikan terakhir.

Tabel 4.13 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

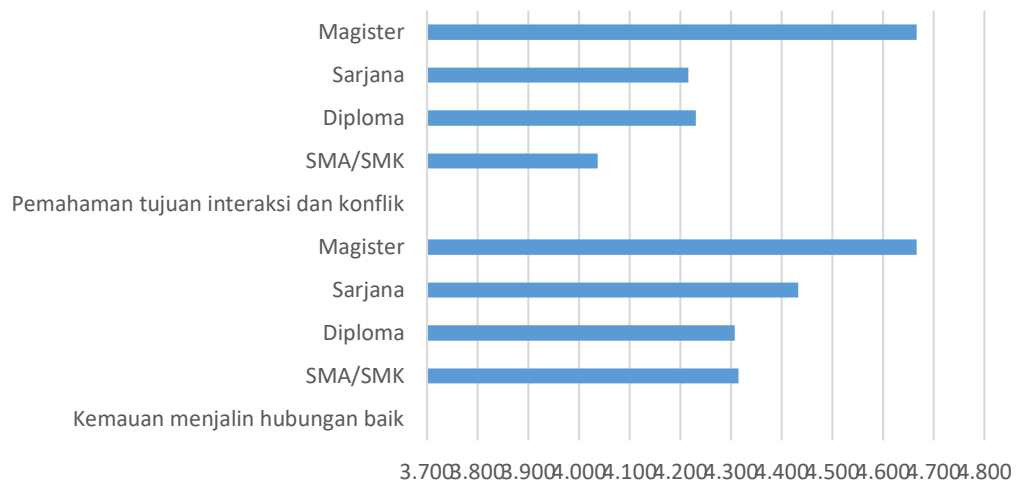
a. SMA/SMK		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.259	0.994
Pengetahuan teknis/teoritis	4.185	1.083
Pengetahuan prosedural	4.278	0.899
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.019	1.000
Keterampilan proses/organisasi	4.056	1.017
Keterampilan psikomotor	4.352	0.974
Kemauan menjalin hubungan baik	4.315	0.928
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.037	0.951
Berinteraksi secara profesional	3.907	1.103
Komunikasi	4.481	0.693
Pemecahan masalah	4.370	0.808
Berpikir kritis dan kreatif	4.259	0.732
b. Diploma		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.615	0.650
Pengetahuan teknis/teoritis	4.692	0.480
Pengetahuan prosedural	4.385	1.121
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.231	0.725
Keterampilan proses/organisasi	4.000	0.913

Tabel 4.13 Nilai Mean dan Standar Deviasi Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir (Lanjutan)

Indikator	Mean	Std
Keterampilan psikomotor	4.615	0.650
Kemauan menjalin hubungan baik	4.308	0.855
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.231	0.725
Berinteraksi secara profesional	4.308	0.630
Komunikasi	4.538	0.519
Pemecahan masalah	4.231	1.166
Berpikir kritis dan kreatif	4.077	1.115
c. Sarjana		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.324	0.747
Pengetahuan teknis/teoritis	4.027	0.866
Pengetahuan prosedural	4.189	0.660
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.135	0.787
Keterampilan proses/organisasi	3.784	0.672
Keterampilan psikomotor	4.270	0.652
Kemauan menjalin hubungan baik	4.432	0.689
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.216	0.672
Berinteraksi secara profesional	4.270	0.693
Komunikasi	4.405	0.725
Pemecahan masalah	4.405	0.686
Berpikir kritis dan kreatif	4.108	0.774
d. Magister		
Indikator	Mean	Std
Pengetahuan tacit	4.667	0.577
Pengetahuan teknis/teoritis	3.667	1.528
Pengetahuan prosedural	5.000	0.000
Keterampilan spesifik pekerjaan	4.667	0.577
Keterampilan proses/organisasi	4.667	0.577
Keterampilan psikomotor	4.667	0.577
Kemauan menjalin hubungan baik	4.667	0.577
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	4.667	0.577
Berinteraksi secara profesional	3.667	1.528
Komunikasi	4.333	0.577
Pemecahan masalah	4.667	0.577
Berpikir kritis dan kreatif	4.333	0.577

Berdasarkan tabel 4.13 jawaban responden dengan jenjang pendidikan terakhir tingkat SMA/SMK memilih indikator komunikasi sebagai indikator pada kompetensi yang paling mempengaruhi kinerja dengan nilai rata-rata tertinggi 4,481. Penelitian oleh Durrani (2016) bahwa pegawai pada tingkat menengah atas memandang komunikasi menjadi hal yang penting daripada pegawai dengan tingkat pendidikan lebih atas. Hal ini dapat mempengaruhi jawaban responden pada tingkat pendidikan menengah atas untuk memilih indikator komunikasi. Responden tingkat pendidikan diploma memilih indikator pengetahuan teknis/teoritis dengan rata-rata tertinggi yaitu 4,692. Menurut Boreham (2002) pendidikan yang diajarkan pada jenjang diploma adalah pemahaman dan pengetahuan teknis. Prinsip pemahaman pengetahuan teknis pada responden jenjang diploma dapat mempengaruhi kecenderungan responden untuk memilih indikator pengetahuan teknis.

Pada jenjang tingkat pendidikan akhir sarjana rata-rata tertinggi jawaban responden terdapat pada indikator pemecahan masalah dengan nilai 4,405. Pada penelitian oleh Schlee (2010) kemampuan pemecahan masalah merupakan kemampuan penting yang dibutuhkan pada abad ke-21. Pada lowongan pekerjaan, mayoritas perusahaan meminta syarat pelamar pekerjaan merupakan lulusan sarjana dibandingkan dengan tingkat pendidikan lain sehingga lulusan sarjana harus memiliki kemampuan pemecahan masalah. Hal ini dapat mempengaruhi responden dengan tingkat pendidikan akhir sarjana memilih indikator pemecahan masalah karena memiliki kemampuan tersebut. Untuk responden dengan tingkat pendidikan magister memilih indikator pengetahuan prosedural dengan rata-rata 5. Pada penelitian oleh Arthur et al (2007) pegawai dengan tingkat pendidikan akhir sarjana lebih menguasai pengetahuan lebih spesifik pada keilmuannya. Sehingga kemampuan pengetahuan yang lebih spesifik tentang bidang pengetahuan ini dapat mempengaruhi jawaban responden tingkat magister untuk memilih pengetahuan prosedural.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada Gambar 4.6 ditunjukkan pada indikator kompetensi yang ada pada faktor 1 berupa kompetensi dasar berdasarkan karakteristik individu yaitu kemampuan pemahaman tujuan interaksi konflik dan kemauan menjalin hubungan baik menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka pegawai tersebut semakin tinggi tingkat kecenderungan memiliki kemampuan pemahaman tujuan interaksi konflik dan kemauan menjalin hubungan baik. Kemampuan pemahaman tujuan interaksi konflik dan kemauan menjalin hubungan baik ini diambil karena memiliki pola peningkatan yang tidak terdapat pada kemampuan lain.

4.4.4 Faktor-Faktor Kompetensi yang Mempengaruhi Kinerja

Pada penelitian terdahulu terdapat 12 kompetensi individu yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pengetahuan tacit, pengetahuan teknis/teroris, pengetahuan prosedural, keterampilan menyelesaikan spesifik pekerjaan, keterampilan menyelesaikan pekerjaan sesuai alur organisasi, keterampilan psikomotor, kemauan menjalin hubungan baik, pemahaman tujuan interaksi dan konflik, berinteraksi secara profesional, komunikasi, pemecahan masalah, dan berpikir kritis dan kreatif (Winterton, 2009; Le Deist, 2005; Chivers, 1998). Pada perhitungan analisis faktor yang pertama, indikator kemampuan keterampilan menyelesaikan pekerjaan sesuai alur organisasi dan pemecahan masalah tidak memenuhi syarat kecukupan data dalam tahap identifikasi kecukupan di setiap indikator. Sehingga kedua indikator kompetensi tersebut harus dihilangkan

dan dilakukan perhitungan ulang. Pada perhitungan analisis faktor yang kedua, indikator berinteraksi secara profesional dan komunikasi tidak memenuhi syarat ekstraksi faktor karena kedua indikator kompetensi tersebut tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan indikator-indikator lain.

Tabel 4.14 Faktor-Faktor Kompetensi

Faktor	Indikator
Faktor 1	Pengetahuan teknis/teoritis
	Pengetahuan prosedural
	Kemauan menjalin hubungan baik
	Keterampilan psikomotor
	Keterampilan spesifik pekerjaan
	Pengetahuan <i>tacit</i>
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik
Faktor 2	Berpikir kritis dan kreatif

Dalam penelitian ini setelah dilakukan analisis faktor yang ketiga, dihasilkan 8 kompetensi individu yang mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan transportasi publik yang terbentuk dalam 2 faktor. Faktor 1 terdiri dari pengetahuan teknis/teoritis, pengetahuan prosedural, kemauan menjalin hubungan baik, keterampilan psikomotor, keterampilan spesifik pekerjaan, pengetahuan *tacit*, dan pemahaman tujuan interaksi dan konflik. Pada faktor 2 terdapat berpikir kritis dan kreatif.

Kompetensi individu yang terdapat pada faktor 1 menurut Sergis dan Sampson (2014) merupakan faktor yang terbentuk berdasarkan karakteristik individu. Karakteristik individu tersebut merupakan faktor kompetensi yang ada pada dasar diri individu pegawai pada suatu perusahaan (Ismail dan Abidin, 2010). Pada faktor 2 terbentuk dari indikator berpikir kritis dan kreatif merupakan faktor kompetensi tingkat atas yang merupakan pengembangan dari kompetensi dasar. Kompetensi tersebut berkontribusi pada pencapaian hasil tertinggi dalam suatu kegiatan profesional (Godoy, 2009). Kompetensi ini memiliki kemampuan untuk belajar dan mudah untuk beradaptasi pada tantangan baru (Sobocka, 2019).

BAB 5

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 107 responden, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja klien proyek pada perusahaan transportasi publik terdiri dari 2 faktor. Faktor 1 meliputi pengetahuan teknis/teoritis, pengetahuan prosedural, kemauan menjalin hubungan baik, keterampilan psikomotor, keterampilan spesifik pekerjaan, pengetahuan *tacit*, pemahaman tujuan interaksi dan konflik. Sedangkan pada faktor 2 terdiri dari kemampuan untuk berpikir kritis dan kreatif.

Kompetensi individu yang terdapat pada faktor 1 merupakan faktor yang terbentuk berdasarkan karakteristik individu. Karakteristik individu tersebut merupakan faktor kompetensi yang ada pada dasar diri individu pegawai pada suatu perusahaan. Pada faktor 2 merupakan faktor yang terbentuk dari pengembangan dari kompetensi dasar yang ada berdasarkan karakteristik individu. Kompetensi tersebut berkontribusi pada pencapaian hasil tertinggi dalam suatu kegiatan profesional.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- Archan, S. and Tutschek, E., (2002), *Schlüsselqualifikationen: Wie vermittele ich sie Lehrlingen?* (Vienna: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)
- Bishop, J., (1998), "Occupation-Specific Versus General Education and Training". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 559, No. 1, hal 24–38.
- Brown, R.B., (1993), "Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate", *Personnel Review*, Vol. 22, No. 6, hal 25 – 36.
- Brown, R.B., dan McCartney, S., (1995), "Competence is not enough: meta competence and accounting education", *Accounting Education: An International Journal*, Vol. 4, No. 1, hal 43-53.
- Cheetham, G. dan Chivers, G., (1996), "Towards a holistic model of professional competence", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20, No. 5, hal 20-30.
- Cheetham, G. dan Chivers, G., (1998), "The Reflective (and competent) Practitioner", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No. 7, hal 267-276.
- Chen, H., & Chang, W., (2011)., "Core Competence: What "Core" You Mean? From a Strategic Human Resource Management Perspective", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 14, hal. 5738–5745
- Chen, X., Yu, H., dan Yu, F., (2015), "What is the optimal number of response alternatives for rating scales? From an information processing perspective", *Journal of Marketing Analytics*, Vol.3, No.2, hal.69–78.
- Dimiyati, H., dan Nurjaman, K., (2014), *Manajemen Proyek*, Pustaka Setia, Bandung
- Gold, A.H., (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, hal 185-214.

- Iyer, K. C. dan Jha, K. N., (2005), “Factors affecting cost performance: Evidence from Indian construction projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No.4, hal 283–295.
- Iyer, K. C. dan Jha, K. N., (2006), “Critical Factors Affecting Schedule Performance: Evidence from Indian Construction Projects”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, No. 8, hal 871–881.
- Ismail, R. dan Abidin, S.Z., (2010), “Impact of workers’ competence on their performance in the Malaysian private service sector”, *Business and Economic Horizons (BEH)*, Vol. 2, No.2, hal. 25-36
- Jha, K. N., dan Iyer, K. C., (2006), “Critical Factors Affecting Quality Performance in Construction Projects”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No.9, hal 1155–1170.
- Jha, K. N. dan Iyer, K. C., (2007), “Commitment, coordination, competence and the iron triangle”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 5, hal 527–540.
- Koskinen, K. U., (2000), “Tacit knowledge as a promoter of project success”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1, hal 41–47.
- Le Deist, F.D. dan Winterton, J., (2005), “What Is Competence?”, *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, hal 27-46.
- Mangkunegara, A.P., (2006), *Evaluasi Kinerja SDM*, Eresco, Jakarta
- Medina, R., (2018) , *Managing Project Competence The Lemon and the Loop*, CRC Press , New York.
- Motowildo, S.J., (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, hal 71-83.
- Nielsen, R.K., (2014), *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Nokelainen, P., Kaisvu, H., & Pylväs, L., (2016), “Self-Regulation and Competence in Formal and Informal Contexts of Vocational and

- Professional Education”. *Competence-Based Vocational and Professional Education*, hal. 775–793.
- Nordhaug, O., (1998), “Competence Specificities in Organizations”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, No. 1, hal 8-29.
- Orlando, P., (2013), “Metacompetences: how important for organizations? analysis of a survey in Portugal”, *Regional and Sectoral Economic Studies*, Vol. 13, No.2.
- Santoso S., (2012), *Aplikasi SPSS pada Statistik Multivariat*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saunders, M., Lewis P., dan Thornhill, A., (2009), *Research Methods for Business Students*, Financial Times Prentice Hall Inc., London.
- Tabish, S. Z. S. dan Jha, K. N., (2012), “Success Traits for a Construction Project”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.138, No.10, hal. 1131–1138.
- Wiklund, J. dan Shepherd, D., (2003), “Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.13, hal. 1307–1314.
- Winterton, J., (2009), “Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 8/9, hal. 681 - 700

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 1.

Kuisisioner Penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

KUISIONER PENELITIAN

**FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KLIEN PROYEK PADA
PERUSAHAAN TRANSPORTASI PUBLIK**

PENGANTAR

Kepada Bapak/Ibu Pegawai Unit Bangunan

Dengan hormat,

Kuesioner ini merupakan salah satu rangkaian dalam studi penelitian guna menyelesaikan program Pasca Sarjana (S-2) Magister Manajemen Teknologi pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dimohon kiranya bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab setiap pertanyaan dengan sebenar-benarnya karena hasil kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Reta Sandra Devina

Mahasiswa S2 program studi Magister Manajemen Teknologi ITS

HP : 081331611962

Email : retasandrad@gmail.com

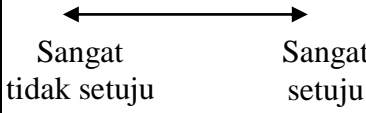
IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Wilayah Kerja :
4. Jenis Kelamin : L/P
5. Usia : 21 – 30 tahun 31 – 40 tahun 41 – 50 tahun
 50+ tahun
6. Pendidikan terakhir : SMP
 SMA/SMK

- () D1
- () D2
- () D3
- () S1
- () S2
- () S3

Bidang keahlian / jurusan:

7. Lama kerja di bidang perawatan dan pemeliharaan bangunan dan mekanikal elektrik :tahun

	SKALA PERSETUJUAN				
					
	1	2	3	4	5
1. Berikan pendapat anda mengenai jenis pengetahuan yang dapat mempengaruhi kinerja anda di bawah ini					
a. Apakah pengalaman kerja yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan mempengaruhi kinerja anda?					
b. Apakah pemahaman yang dimiliki mengenai perhitungan teknik struktur bangunan dan mekanikal elektrik mempengaruhi kinerja anda?					
c. Apakah pengetahuan peraturan umum tentang kontrak, proyek, bangunan, dan mekanikal elektrik yang dimiliki mempengaruhi kinerja anda?					
d. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi pekerjaan sesuai dengan Surat Keputusan Organisasi Tata Laksana Unit Bangunan mempengaruhi kinerja anda?					
e. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan garis komando dan alur proses bisnis perusahaan mempengaruhi kinerja anda?					
f. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam memahami fungsi dan menggunakan alat kerja dengan baik mempengaruhi kinerja anda?					

	SKALA PERSETUJUAN <p style="text-align: center;">←-----→</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Sangat tidak setuju Sangat setuju </div>				
	1	2	3	4	5
g. Apakah kemauan dan kemampuan yang dimiliki untuk menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja (internal dan eksternal) mempengaruhi kinerja anda?					
h. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam mengidentifikasi dan memahami tujuan interaksi yang baik serta konflik yang ada dengan rekan kerja (internal dan eksternal) mempengaruhi kinerja anda?					
i. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam berinteraksi dengan orang lain secara profesional mempengaruhi kinerja anda?					
j. Apakah kemampuan penerimaan dan penyampaian informasi dengan jelas sehingga terjalin komunikasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja anda?					
k. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam memberikan solusi secara benar dan tepat dapat mempengaruhi kinerja anda?					
l. Apakah kemampuan yang dimiliki dalam berpikir kritis dan mengembangkan beragam kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja anda?					

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 2.

Respon Kuisisioner

Halaman ini sengaja dikosongkan

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Responden												
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	2
4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
8	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5
9	4	2	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4
10	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
13	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4
16	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
18	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4
19	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	4
23	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5
24	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
25	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	2
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3
29	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3
31	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	3	5	5	5	3	5	4	3
34	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
35	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
36	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
38	3	1	4	3	3	3	3	3	3	5	5	3

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Responden												
39	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5
40	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
41	5	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5
42	4	3	3	5	2	4	3	5	5	5	5	4
43	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5
48	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
49	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
53	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5
54	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
57	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
58	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	5
59	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
62	4	5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	2
63	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4
64	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5
66	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
68	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5
69	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1
70	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
75	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Responden												
77	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5
78	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	4
79	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
81	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3
82	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4
84	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 3.
Analisis Faktor dengan SPSS

Halaman ini sengaja dikosongkan

Factor Analysis

Notes		
Output Created		17-DEC-2019 18:58:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\Lenovo\OneDrive\Kuliah\Thesis\Analisis SPSS\Elim591011\Data107faktor(elim591011).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	107
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES K1 K2 K3 K4 K6 K7 K8 K12</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS K1 K2 K3 K4 K6 K7 K8 K12</p> <p>/PRINT INITIAL KMO AIC EXTRACTION ROTATION</p> <p>/FORMAT SORT</p> <p>/PLOT EIGEN</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/SAVE REG(ALL)</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>
Resources	Processor Time	00:00:01.36
	Elapsed Time	00:00:01.03

	Maximum Memory Required	9688 (9.461K) bytes
Variables Created	FAC1_1	Component score 1
	FAC2_1	Component score 2

[DataSet1] C:\Users\Lenovo\OneDrive\Kuliah\Thesis\Analisis SPSS\Elim 591011\Data107faktor(elim591011).sav

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	349.361
	df	28
	Sig.	.000

Anti-image Matrices				
		Pengetahuan tacit	Pengetahuan teknis/teoritis	Pengetahuan prosedural
Anti-image Covariance	Pengetahuan tacit	.566	-.103	-.023
	Pengetahuan teknis/teoritis	-.103	.442	-.160
	Pengetahuan prosedural	-.023	-.160	.479
	Keterampilan spesifik pekerjaan	-.085	-.111	-.059
	Keterampilan psikomotor	-.031	-.084	-.096
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.091	-.066	-.061

	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	-.035	.060	-.049
	Berpikir kritis dan kreatif	-.112	.042	.103
Anti-image Correlation	Pengetahuan tacit	.921 ^a	-.207	-.045
	Pengetahuan teknis/teoritis	-.207	.863 ^a	-.347
	Pengetahuan prosedural	-.045	-.347	.882 ^a
	Keterampilan spesifik pekerjaan	-.148	-.219	-.111
	Keterampilan psikomotor	-.060	-.183	-.199
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.183	-.149	-.133
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	-.062	.120	-.095
	Berpikir kritis dan kreatif	-.164	.069	.164

Anti-image Matrices				
		Keterampilan spesifik pekerjaan	Keterampilan psikomotor	Kemauan menjalin hubungan baik
Anti-image Covariance	Pengetahuan tacit	-.085	-.031	-.091
	Pengetahuan teknis/teoritis	-.111	-.084	-.066
	Pengetahuan prosedural	-.059	-.096	-.061

	Keterampilan spesifik pekerjaan	.581	-.044	-.027
	Keterampilan psikomotor	-.044	.481	-.086
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.027	-.086	.441
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	-.076	-.083	-.169
	Berpikir kritis dan kreatif	-.037	-.109	-.020
Anti-image Correlation	Pengetahuan tacit	-.148 ^a	-.060	-.183
	Pengetahuan teknis/teoritis	-.219	-.183 ^a	-.149
	Pengetahuan prosedural	-.111	-.199	-.133 ^a
	Keterampilan spesifik pekerjaan	.932	-.084	-.054
	Keterampilan psikomotor	-.084	.915	-.187
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.054	-.187	.896
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	-.133	-.159	-.338
	Berpikir kritis dan kreatif	-.053	-.173	-.034

Anti-image Matrices			
		Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	Berpikir kritis dan kreatif
Anti-image Covariance	Pengetahuan tacit	-.035	-.112
	Pengetahuan teknis/teoritis	.060	.042
	Pengetahuan prosedural	-.049	.103
	Keterampilan spesifik pekerjaan	-.076	-.037
	Keterampilan psikomotor	-.083	-.109
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.169	-.020
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	.567	-.098
	Berpikir kritis dan kreatif	-.098	.825
Anti-image Correlation	Pengetahuan tacit	-.062 ^a	-.164
	Pengetahuan teknis/teoritis	.120	.069 ^a
	Pengetahuan prosedural	-.095	.164
	Keterampilan spesifik pekerjaan	-.133	-.053
	Keterampilan psikomotor	-.159	-.173
	Kemauan menjalin hubungan baik	-.338	-.034
	Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	.873	-.144
	Berpikir kritis dan kreatif	-.144	.780

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities		
	Initial	Extraction
Pengetahuan tacit	1.000	.557
Pengetahuan teknis/teoritis	1.000	.715
Pengetahuan prosedural	1.000	.713
Keterampilan spesifik pekerjaan	1.000	.551
Keterampilan psikomotor	1.000	.641
Kemauan menjalin hubungan baik	1.000	.667
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	1.000	.562
Berpikir kritis dan kreatif	1.000	.851

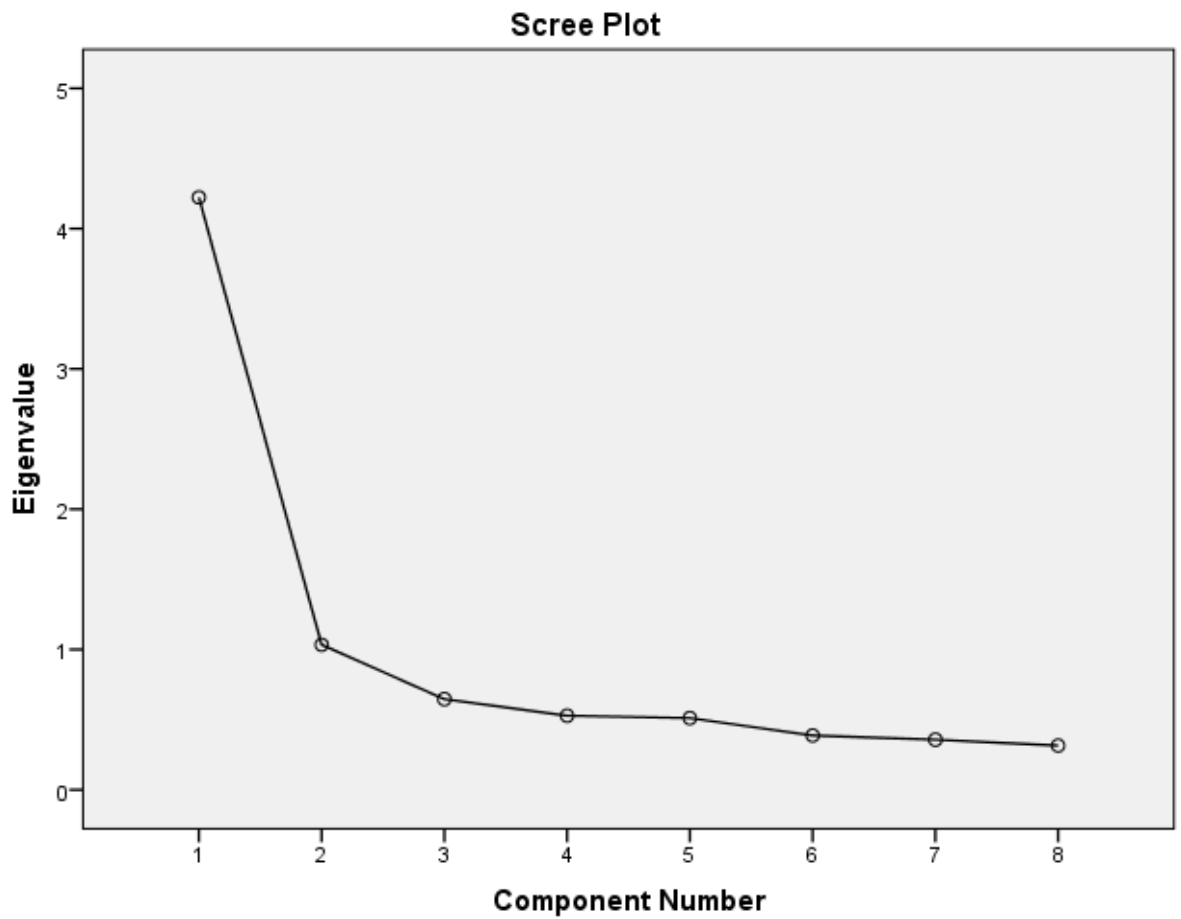
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance

1	4.223	52.783	52.783	4.223	52.783
2	1.033	12.919	65.702	1.033	12.919
3	.646	8.074	73.776		
4	.528	6.599	80.375		
5	.511	6.388	86.763		
6	.387	4.837	91.600		
7	.357	4.463	96.063		
8	.315	3.937	100.000		

Total Variance Explained				
Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	52.783	3.775	47.183	47.183
2	65.702	1.482	18.519	65.702
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a		
	Component	
	1	2
Kemauan menjalin hubungan baik	.816	.028
Keterampilan psikomotor	.800	.032
Pengetahuan teknis/teoritis	.781	-.324
Pengetahuan prosedural	.761	-.365

Pengetahuan tacit	.743	.072
Keterampilan spesifik pekerjaan	.737	-.088
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	.704	.258
Berpikir kritis dan kreatif	.370	.845

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a		
	Component	
	1	2
Pengetahuan teknis/teoritis	.845	-.008
Pengetahuan prosedural	.843	-.053
Kemauan menjalin hubungan baik	.746	.331
Keterampilan psikomotor	.730	.330
Keterampilan spesifik pekerjaan	.716	.195
Pengetahuan tacit	.662	.345
Pemahaman tujuan interaksi dan konflik	.556	.503

Berpikir kritis dan kreatif	.027	.922
-----------------------------	------	------

<p>Extraction Method: Principal Component Analysis.</p> <p>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a</p>
a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	.927	.375
2	-.375	.927

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Penulis lahir di Surabaya, pada tanggal 3 Maret 1994 dengan nama lengkap Reta Sandra Devina. Pendidikan formal yang telah ditempuh oleh penulis, yaitu TK Ksatria Surabaya, SD Dapena Surabaya, SMP Negeri 12 Surabaya, SMA Negeri 5 Surabaya. Setelah lulus dari SMA Negeri 5 Surabaya dan melanjutkan pendidikan sarjana di Program Studi Teknik Sipil Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada tahun 2011 – 2015. Sebelum melanjutkan pendidikan magister pada tahun 2018 di Surabaya pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) dengan bidang keahlian Manajemen Proyek, penulis bekerja pada perusahaan transportasi publik selama 2 tahun.

Dalam memenuhi salah satu syarat lulus pendidikan magister yaitu penyusunan tesis, penulis menyusun tesis yang berjudul “Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Klien Proyek Pada Perusahaan Transportasi Publik”. Penulis sangat berharap agar tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta bagi penulis sendiri. Apabila pembaca ingin berkorespondensi dengan penulis, dapat melalui email: **retasandrad@gmail.com**