

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjawab berbagai tantangan bisnis di Era Revolusi Industri 4.0, pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara profesional diharapkan mampu menghasilkan *output* yang optimal bagi keberlangsungan bisnis perusahaan secara *sustainable* dan *profitable*. Adapun *output* yang optimal dapat berupa konsistensi kinerja karyawan, pencapaian efisiensi biaya (*cost*) pada setiap departemen, serta inovasi dan optimalisasi teknologi yang menjadikan bisnis proses semakin efektif dan efisien, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan para kompetitor dan mengoptimalkan peluang bisnis dari dinamisnya perilaku konsumen dan perilaku pasar, baik di masa kini maupun masa mendatang.

Berikut ini merupakan definisi dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. Menurut Darmadi dalam Babullah (2024:188), menyatakan bahwa :

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu planning, organizing, actuating dan controlling, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia

mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produksi dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Rivai dan Sagala dalam Purwaningsih dan Claudia (2024:40), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan “*Salah satu bidang manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi*”. Selanjutnya menurut Armstrong dalam Babullah (2024:188), manajemen sumber daya manusia adalah “*Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives*”.

Kemudian Schuler et al. dalam Babullah (2024:188), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society”.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian proses *people management* yang dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, *talent acquisition / recruitment and selection*, manajemen performa dan kinerja,

pengembangan talenta, pengembangan organisasi, hubungan karyawan dan hubungan industrial, pengelolaan *compensation and benefit* yang adil, objektif dan kompetitif sampai dengan pemberhentian tenaga kerja, sesuai dengan tujuan dan target perusahaan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia, tentunya ada tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut dianalogikan sebagai puncak gunung yang menjadi *trigger* dan motivasi, baik bagi karyawan maupun perusahaan untuk mencapainya. Menurut Simamora dalam Fachrurazi et al. (2021:20), tujuan manajemen sumber daya manusia dikategorikan menjadi empat, yaitu :

1) Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2) Tujuan organisasional

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu

organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

3) Tujuan fungsional

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia (*human resources department*) pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4) Tujuan pribadi/personal

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi/personal dari setiap pegawai yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian

keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi atau perusahaan.

Untuk mencapai empat tujuan tersebut, maka diperlukan perencanaan, penetapan target, implementasi tujuan, evaluasi secara periodik serta *continuous improvement* sehingga tujuan tersebut tetap relevan dalam menjawab dinamika bisnis yang ada.

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjawab dinamika pekerjaan serta kompetisi bisnis di Era Revolusi Industri 4.0, terdapat berbagai macam peranan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi keberlangsungan bisnis perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Peranan tersebut sudah berubah ke tahap yang lebih *advance*, dari peranan manajemen sumber daya manusia konvensional sebelumnya, seperti mengurusi absensi karyawan, *payroll* bulanan, penilaian kinerja karyawan, atau *interview* dalam rangka seleksi calon karyawan.

Peranan manajemen sumber daya manusia yang lebih *advance* berorientasi untuk mendukung keberhasilan bisnis perusahaan, yang memiliki peran strategis untuk turut merancang, mencapai dan mengevaluasi sasaran target perusahaan secara berkesinambungan. Selanjutnya peranan manajemen sumber daya manusia perlu

memberikan *added values* bagi bisnis perusahaan dan memberikan *impactful benefits* bagi karyawan.

Ulrich dalam Aprinto dan Jacob (2015:27) merumuskan empat peranan manajemen sumber daya manusia yang dapat memberikan *added values* bagi bisnis perusahaan dan dapat memberikan *impactful benefits* bagi karyawan sebagai rekan strategis (*strategic partner*) sebagai berikut :

1) Mitra Strategis (*Strategic Partner*)

Sebagai mitra strategis, manajemen sumber daya manusia perlu berkontribusi pada pengembangan dan pencapaian strategi bisnis perusahaan. Manajemen sumber daya manusia harus memiliki *mindset* secara bisnis dengan bertanggung jawab untuk mengurangi beban biaya serta mengukur dampak aktivitas-aktivitas sumber daya manusia pada bisnis perusahaan, yang dapat mengoptimalkan kontribusi karyawan guna memberikan nilai tambah pada bisnis perusahaan.

Peranan strategis manajemen sumber daya manusia yaitu mengarahkan kontribusi karyawan berdasarkan kebutuhan bisnis perusahaan baik saat ini maupun secara jangka panjang.

Peranan tersebut dapat diwujudkan melalui aktivitas sebagai berikut :

- a) Merancang strategi sumber daya manusia selaras dengan sasaran perusahaan.

- b) Memberikan konsultasi dalam pengembangan misi, nilai-nilai dan perencanaan bisnis.
- c) Berpartisipasi dalam tim manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis dan implementasi sistem manajemen.
- d) Perencanaan suksesi, asesmen dan perencanaan kebutuhan personil (*work force planning and talent management*).

2) Penyokong Karyawan (*Employee Advocate*)

Sebagai penyokong karyawan, manajemen sumber daya manusia diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan memiliki motivasi, kepuasan kerja dan produktif. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam memperkenalkan metode yang efektif dalam komunikasi, menetapkan target kerja, mendelegasikan dan membangun *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia melaksanakan peran sebagai penyokong karyawan melalui aktivitas berikut ini :

- a) Memfasilitasi, mengukur dan meningkatkan kualitas manajemen dan personil.
- b) Memfasilitasi evaluasi kinerja dan proses *coaching*.
- c) Mendorong nilai-nilai organisasi.
- d) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Mendorong komunikasi serta loyalitas karyawan.
- f) Penyelidikan terhadap isu organisasi dan personil.

g) Pemberian imbalan dan sanksi kepada karyawan untuk mendorong efektivitas organisasi.

3) Pendorong Perubahan (*Change Champion*)

Dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan bisnis, perusahaan melakukan inisiatif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Perubahan dalam perusahaan seperti budaya, sistem, dan proses teknologi dapat berdampak pada cara kerja organisasi serta perilaku karyawan. Sebagai pendorong dan fasilitator perubahan, manajemen sumber daya manusia wajib menguasai pengetahuan dan kompetensi untuk melakukan manajemen perubahan. Proses manajemen perubahan bermanfaat bagi kebutuhan strategis perusahaan dan meminimalkan ketidakpuasan karyawan serta hambatan perubahan.

Manajemen sumber daya manusia melaksanakan peran sebagai pendorong perubahan dengan terlebih dahulu memahami tentang pengembangan organisasi melalui intervensi interpersonal, teknologi dan struktur organisasi. Selain itu manajemen sumber daya manusia memfasilitasi perubahan dengan menciptakan budaya yang tepat bagi perusahaan, memonitor kepuasan karyawan dan mengukur efektivitas dan efisiensi inisiatif perubahan organisasi.

Adapun implementasi peranan manajemen sumber daya manusia sebagai pendorong perubahan dapat termanifestasi dalam aktivitas berikut ini :

- a) Memfasilitasi manajemen perubahan.
- b) Memberikan konsultasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
- c) Merancang organisasi.
- d) Perancangan sistem dan proses.
- e) Analisis kebutuhan kompetensi.
- f) Pengembangan tim-tim proyek dan manajemen.

4) Ahli Administrasi (*Administrative Expert*)

Sebagai ahli administrasi, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas operasional mengelola personel dan menyelenggarakan proses administrasi.

Aktivitas operasional sumber daya manusia antara lain rekrutmen dan pelatihan karyawan. Sementara aktivitas administrasi antara lain mengelola *database* personel, dokumentasi kinerja dan pembinaan karyawan.

Proses administrasi menekankan pada prosedur transaksi, dokumentasi dan penyimpanan data. Proses tersebut dilaksanakan dalam rangka menyediakan informasi bagi kebijakan perusahaan dan memastikan kepatuhan perusahaan terhadap hukum serta regulasi yang berlaku. Adapun

implementasi peranan manajemen sumber daya manusia sebagai ahli administrasi dapat tercermin dalam aktivitas berikut ini :

- a) Memberikan pelayanan administasi yang lebih berkualitas, pemanfaatan yang lebih luas, penurunan biaya dan meningkatkan kepuasan karyawan.
- b) Peninjauan upah.
- c) Pemberian fasilitas kesejahteraan.
- d) Melakukan proses rekrutmen dan seleksi.
- e) Menyelenggarakan pelatihan karyawan.
- f) Penyediaan data, infomasi dan pelaporan.
- g) Proses transaksi dan dokumentasi personalia.

2. Latar Belakang Pendidikan

a. Pengertian Latar Belakang Pendidikan

Perkembangan teknologi dan informasi yang pesat di Era Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan, industri dan ketenagakerjaan. Era ini ditandai dengan integrasi antara teknologi digital dan fisik yang mendorong terjadinya otomatisasi di berbagai sektor industri. Dalam konteks ini, latar belakang pendidikan menjadi salah satu variabel penting yang mempengaruhi kemampuan

karyawan untuk beradaptasi dan berkompetisi di tengah tuntutan Era Revolusi Industri 4.0.

Latar belakang pendidikan tidak hanya mencerminkan tingkat pengetahuan formal karyawan, tetapi juga menggambarkan kesiapan karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat transformasi digital. Pendidikan berperan sebagai fondasi utama dalam membentuk berbagai komptensi, seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, serta literasi teknologi, yang merupakan kompetensi kunci dalam menghadapi dinamika persaingan global dan transformasi digital pada Era Revolusi Industri 4.0.

Berkorelasi dengan hal tersebut, para ahli telah mengemukakan berbagai definisi mengenai latar belakang pendidikan. Notoatmodjo (2017:35) mendefinisikan latar belakang pendidikan merupakan upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain, baik individu, kelompok atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan pelaku pendidikan. Kemudian Hasbullah dalam Pitriyani dan Halim (2020:3) menyatakan pendidikan adalah “*Usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai kebudayaan masyarakat yang ada, sehingga dengan pendidikan yang diterima akan membentuk pribadi-pribadi manusia yang lebih baik*”. Macionis dalam Verma et al. (2023:2) menyatakan bahwa “*Education is the social institution guiding a society's transformation of*

knowledge including basic facts, job, skill and cultural norm and values to its members.”

Maka berdasarkan pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa latar belakang pendidikan merupakan proses dalam menguasai kompetensi, memahami norma-norma serta transformasi pengetahuan untuk menjawab tantangan di dunia kerja. Latar belakang pendidikan juga dapat membantu seseorang untuk masuk dalam dunia kerja. Individu yang sudah menempuh pendidikan yang tinggi mempunyai kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga sangat menunjang untuk memasuki dunia kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sousa et al. (2019:183) yang menyatakan bahwa “*Education aims to bring a person or group into a more useful and insightful person. Education can also be a provision for human resources to face the world of work.*”

b. Kategori Latar Belakang Pendidikan

Dalam rangka beradaptasi dan berkompetisi dalam dunia kerja di Era Revolusi Industri 4.0, para karyawan idealnya telah menempuh berbagai jenjang dan kategori latar belakang pendidikan, guna meningkatkan *knowledge, skill and attitude* mereka, sehingga menjadi sumber daya manusia yang unggul dan terampil. Berbagai jenjang dan kategori latar belakang pendidikan tersebut tentunya memberikan kontribusi yang berbeda terhadap pengembangan aspek *knowledge*,

skill and attitude para karyawan dalam menghadapi berbagai dinamika tantangan di bidang pekerjaan masing-masing sejalan dengan Era Revolusi Industri 4.0.

Para ahli berpendapat bahwa pendidikan terbagi menjadi beberapa kategori. Seperti Edy Wirawan (2016:3) membagi kategori latar belakang pendidikan menjadi dua, yaitu pendidikan formal dan informal. Kemudian menurut Suprijanto dalam Syaadah et al. (2022:127), pendidikan dikategorikan menjadi tiga, sebagai berikut :

1) Pendidikan formal

Pendidikan formal adalah kegiatan belajar yang disengaja, baik oleh warga belajar maupun pembelajarannya di dalam suatu latar yang distruktur sekolah. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diselenggarakan secara terstruktur, memiliki jenjang atau tingkatan, berada di dalam periode waktu-waktu tertentu, dan dilangsungkan dari sekolah dasar sampai dengan jenjang universitas.

2) Pendidikan nonformal

Pendidikan nonformal adalah kegiatan belajar yang disengaja oleh warga belajar dan pembelajaran di dalam suatu latar yang diorganisasi (berstruktur) yang terjadi di luar sistem persekolahan. Pendidikan nonformal merupakan bagian penting dari suatu kegiatan pembelajaran yang lebih besar untuk melayani sasaran didik tertentu dan belajarnya tertentu pola.

3) Pendidikan informal

Pendidikan informal adalah pendidikan dimana warga belajar tidak sengaja dan pembelajaran tidak sengaja untuk membantu warga belajar. Pendidikan informal merupakan jalur pendidikan keluarga dan lingkungan berbentuk kegiatan belajar secara mandiri yang dilakukan secara sadar dan bertanggung jawab.

Pandangan para ahli tersebut selaras dengan klasifikasi pendidikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat (11), (12) dan (13) sebagai berikut :

1) Pendidikan formal

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, Pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

2) Pendidikan nonformal

Pendidikan nonformal adalah jalur Pendidikan di luar Pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.

3) Pendidikan informal

Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Mengacu pada pandangan para ahli dan undang-undang sistem pendidikan nasional yang telah dipaparkan, peneliti menyimpulkan

bahwa terdapat tiga jenis kategori latar belakang pendidikan, yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal dan pendidikan informal.

Adapun contoh dari masing-masing kategori latar belakang pendidikan yang ada di Indonesia, peneliti jabarkan sebagai berikut :

1) Pendidikan formal

Pendidikan formal merupakan sistem pendidikan yang terstruktur, sistematis dan berjenjang yang diselenggarakan di institusi pendidikan resmi dengan kurikulum yang diawasi oleh pemerintah. Pendidikan formal tersebut dimulai dari jenjang Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) / Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sampai Perguruan Tinggi seperti Akademi, Institut dan Universitas.

2) Pendidikan nonformal

Pendidikan nonformal merupakan kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan secara terencana namun tidak berjenjang seperti pendidikan formal, bersifat fleksibel dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan teoritis atau kompetensi teknis tertentu. Pendidikan nonformal dapat berupa kursus bahasa asing seperti Bahasa Inggris, Bahasa Mandarin, kursus desain grafis, kursus *advertising*, sertifikasi profesi melalui lembaga pelatihan keterampilan kerja yang terakreditasi oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

3) Pendidikan informal

Pendidikan informal terjadi secara alami dalam kehidupan sehari-hari melalui interaksi sosial tanpa struktur resmi maupun kurikulum khusus. Bentuk-bentuk pendidikan nonformal seperti pembelajaran nilai-nilai agama dan moral dari keluarga, pengajaran keterampilan hidup sehari-hari oleh orang tua kepada anak-anaknya, serta pengetahuan budaya, tradisi dan norma-norma yang diperoleh melalui pengalaman masyarakat.

Setiap kategori latar belakang pendidikan memiliki kontribusi yang berbeda dalam mengasah dan membentuk individu sehingga menjadi sumber daya yang terampil, unggul dan bermoral tinggi.

c. Indikator Latar Belakang Pendidikan

Dalam Era Revolusi Industri 4.0 dewasa ini, latar belakang pendidikan mengalami dinamika yang semakin berkembang seiring dengan berkembangnya teknologi, digitalisasi serta kebutuhan dunia kerja yang terus berubah. Perubahan ini menuntut sistem pendidikan tidak hanya memberikan pengetahuan teoritis, akan tetapi dituntut mampu memberikan keterampilan praktis dan adaptif yang relevan dengan tuntutan industri modern serta selaras dengan target bisnis perusahaan.

Oleh karena itu latar belakang pendidikan sebagai variabel independen dapat diukur melalui sejumlah indikator tertentu yang

dapat dijadikan sebagai dasar atau acuan untuk mengukur sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel dependen, dalam konteks ini kinerja karyawan. Menurut Notoatmojo (2017:5), indikator latar belakang pendidikan terbagi menjadi lima indikator, yakni sebagai berikut :

1) Pendidikan

Merujuk pada tingkat pendidikan yang telah dicapai seseorang, termasuk jenis dan level pendidikan (misalnya SD, SMP, SMA, perguruan tinggi).

2) Pekerjaan

Menjelaskan jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang, baik itu pekerjaan formal maupun informal, serta status pekerjaan (misalnya pekerja, penganggur, atau pemilik usaha).

3) Umur

Memperlihatkan rentang usia seseorang, yang dapat memengaruhi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan persepsi terhadap pendidikan.

4) Faktor lingkungan

Mencakup faktor-faktor seperti kondisi geografis, aksesibilitas sumber daya pendidikan, dan dukungan keluarga atau masyarakat terhadap pendidikan.

5) Sosial budaya

Menjelaskan pengaruh norma, nilai, dan budaya masyarakat terhadap pendidikan, termasuk persepsi terhadap pendidikan, peran wanita, dan tradisi pendidikan.

3. Pengalaman Kerja

a. Pengertian Pengalaman Kerja

Era Revolusi Industri 4.0 telah membawa transformasi fundamental dalam dunia kerja melalui integrasi teknologi digital, otomatisasi mesin melalui *Internet of Things (IoT)*, serta otomatisasi layanan pelanggan melalui *Internet of Service (IoS)*. Transformasi ini menuntut tenaga kerja bukan hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi dan inovasi yang tinggi agar dapat bersaing di pasar global yang dinamis. Dalam konteks tersebut, pengalaman kerja menjadi variabel yang krusial yang dapat mempengaruhi kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi berbagai tantangan baru di Era Revolusi Industri 4.0.

Pengalaman kerja tidak hanya mencerminkan lamanya seseorang terlibat dalam suatu bidang profesi, tetapi juga kualitas dan relevansi kompetensi serta pengetahuan yang diperoleh selama bekerja. Di Era Revolusi Industri 4.0, pengalaman kerja yang dimiliki tenaga kerja harus mampu beradaptasi dengan perkembangan

teknologi terbaru serta perubahan pola otomatisasi produksi dan manajemen organisasi.

Para ahli telah mengemukakan berbagai definisi mengenai pengalaman kerja, seperti Situmeang dalam Agustina et al. (2023:141), mengatakan bahwa pengalaman kerja adalah suatu modal dari karyawan itu sendiri yang didapat dari suatu proses pembentukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kemudian menurut Foster (2015:40), pengalaman kerja adalah “*Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik*”.

Selanjutnya Wang et al. (2022:184) menyatakan bahwa “*Work experience is the process of developing one's work experience through many things that cannot be limited and calculate.*” Adapun pandangan yang selaras mengenai pengalaman kerja menurut Liang dan Wu (2022:184) disampaikan bahwa “*Work experience is the process of establishing knowledge or skills about the methods of a job due to the involvement of the employee in the implementation of work tasks.*”

Setelah menelaah pendapat para ahli yang telah disampaikan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengalaman kerja merupakan rangkaian proses yang dijalani seseorang di dunia kerja secara berkesinambungan, yang mampu mengembangkan pengetahuan

teoritis dan kompetensi teknis di suatu bidang kerja tertentu, serta menjadi portofolio baru yang dapat dijadikan bekal dalam bekerja.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Situmeang dalam Agustina et al. (2023:141), menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan suatu modal dari karyawan itu sendiri yang didapat dari suatu proses pembentukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Maka dari itu, pengalaman kerja merupakan *personal asset* bagi seseorang, terutama di dunia kerja secara profesional. Semakin bervariasi dan semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula *self value* seseorang tersebut di hadapan perusahaan, karena linier dengan tingginya kontribusi dan kinerja yang akan diberikan kepada perusahaan.

Dalam proses pembentukan pengalaman kerja, tentunya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses tersebut. Handoko dalam Khairani (2019:15), menyebutkan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, yakni sebagai berikut :

1) Latar belakang pribadi

Mengenai setiap individu berkaitan tentang pendidikan, latihan, atau pekerjaan seseorang. Hal ini bisa menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.

2) Bakat dan minat

Berkaitan tentang jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki seseorang.

3) Sikap dan kebutuhan

Mengenai tanggung jawab dan wewenang seseorang. Sikap ini mencerminkan perilaku menjalankan sebuah tugas.

4) Kemampuan analisis

Berkaitan tentang mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang terhadap sebuah pekerjaan.

5) Keterampilan dan kemampuan teknik

Berkaitan tentang kemampuan seseorang dalam melakukan aspek pelaksanaan dan teknik pekerjaan yang dilakukan.

Selain memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, pengalaman kerja pun memiliki cara-cara yang dapat ditempuh untuk memperoleh pengalaman kerja. Syukur dalam Ibrahim (2020:23), menyatakan terdapat enam cara yang dapat ditempuh untuk memperoleh pengalaman kerja. Adapun enam cara tersebut adalah sebagai berikut :

1) Pendidikan

Berdasarkan pendidikan seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

2) Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

3) Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja lebih banyak.

4) Penataran

Melalui kegiatan penataran, maka seseorang akan memperoleh banyak pengalaman dari orang yang menyampaikan bahan penataran tersebut.

5) Pergaulan

Melalui pergaulan sehari-hari, orang semakin banyak memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya, yang relevan dengan bidang kerjanya masing-masing.

6) Pengamatan

Dengan mengamati, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

c. Indikator Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu bekal yang utama dalam menghadapi transformasi digital di Era Revolusi Industri 4.0.

Pengalaman kerja dapat dimanifestasikan berupa tingkat adaptasi, kreativitas dan inovasi, *problem solving and decision making*, fleksibilitas, pengetahuan serta kompetensi, yang dimiliki tenaga kerja dalam berkompetisi di bisnis global. Untuk mengukur hal tersebut, dan dalam konteks ini berkorelasi bahwa pengalaman kerja sebagai variabel independen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen, perlu adanya indikator tertentu dari pengalaman kerja.

Foster (2015:12), menyatakan bahwa terdapat empat indikator pengalaman kerja. Adapun empat indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1) Lama waktu / masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2) Tingkat pengetahuan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

3) Tingkat keterampilan yang dimiliki.

Keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

- 4) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada Era Revolusi Industri 4.0, dimana kompetisi bisnis secara global semakin *massive* tanpa mengenal batas regional, baik lokal maupun internasional, maka kinerja (*performance*) perusahaan adalah indikator utama dalam mengukur keberhasilan perusahaan di dalam kompetisi bisnis. Manifestasi keberhasilan perusahaan tersebut dapat tercermin dalam kinerja perusahaan berupa konsistensi pencapaian kinerja karyawan, pencapaian efisiensi biaya operasional (*operational cost*) pada setiap departemen, serta implementasi inovasi dan optimalisasi teknologi yang menjadikan bisnis proses serta layanan pelanggan semakin efektif dan efisien.

Mayoritas para ahli manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa pencapaian kinerja perusahaan merupakan agregasi atau akumulasi dari seluruh pencapaian kinerja departemen yang ada di perusahaan. Sedangkan pencapaian kinerja departemen merupakan agregasi atau akumulasi dari seluruh pencapaian kinerja dari seluruh pencapaian kinerja individu karyawan yang tercakup di dalamnya.

Menurut Soemohadiwidjojo (2016:10), menyatakan kinerja karyawan adalah :

“Pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Kemudian menurut Fahmi (2018:169) kinerja adalah *“Hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan pada satu periode waktu”*.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa definisi kinerja (*performance*) adalah hasil *achievement* kinerja perusahaan pada suatu periode yang merupakan hasil *achievement* kinerja karyawan secara kolektif yang bertujuan mencapai target perusahaan berdasarkan *scope of work* dan *job description* serta kompetensi masing-masing karyawan.

Kesimpulan definisi dari kinerja (*performance*) tersebut selaras dengan *statement* menurut Ruslinawati dan Syarief Gerald (2021:45) yang menyatakan bahwa *“Employee Performance is the level of work productivity of employees in achieving job requirements. Employee performance is the result that an employee has achieved in a certain period of time”*.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

1) Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Desser dalam Widyaningrum dan Siswati (2017:114), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “*Mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya*”. Kemudian Elmi (2018:110) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut :

“*Suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas*”.

Penilaian kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan yang merupakan agregasi atau akumulasi dari kinerja karyawan itu sendiri, merupakan alat ukur yang krusial dan esensial di dalam perusahaan. Hal tersebut karena penilaian kinerja merupakan alat ukur untuk mengetahui *positioning* perusahaan, baik secara *market size, market share, revenue growth, cost efficiency, innovation and technology ratio applied*, maupun *profit and loss* di tengah kompetisi bisnis pada Era Revolusi Industri 4.0.

Penilaian kinerja yang baik tentunya akan mampu memberikan gambaran secara objektif dan valid mengenai *positioning* perusahaan tersebut secara *real time*. Soemohadiwidjojo (2016:37) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang baik harus memenuhi kriteria *SMART-C* sebagai berikut :

a) *Specific* (spesifik)

Penilaian kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.

b) *Measurable* (terukur)

Penilaian kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

c) *Attainable* (realistik/dapat dicapai)

Sasaran/target yang ditetapkan untuk penilaian kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.

d) *Relevant* (relevan)

Penilaian kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/divisi terkait.

e) *Time-Bound* (batasan waktu)

Pencapaian sasaran/target penilaian kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.

f) *Challenging* (menantang)

Sasaran/target penilaian kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam implementasi penilaian kinerja di perusahaan, tentunya ada tujuan yang ingin dicapai dan manfaat yang hendak diraih, baik dari perspektif perusahaan dan karyawan. Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja harus sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis dalam Elmi (2018:110) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat, baik bagi perusahaan maupun pegawai. Adapun tujuan dan manfaat penilaian kinerja bagi pegawai sebagai berikut :

a) *Performance improvement*

Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b) *Compensation adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c) *Placement decision*

Menentukan promosi, transfer dan *demotion*.

d) *Training and development needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

e) *Career planning and development*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

f) *Staffing process deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

g) *Informational inaccuracies and job-design errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design* dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

h) *Equal employment opportunity*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, subjektif atau tendensius, melainkan adil dan objektif.

i) *External challenges*

Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, Kesehatan, dan lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan terlihat sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

j) *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Kemudian tujuan dan manfaat penilaian kinerja pada perspektif perusahaan adalah sebagai berikut :

- a) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena :
 - (1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - (2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

- b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- c) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- d) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
- e) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- f) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- g) Meningkatkan kemampuan menemukan dan mengenali setiap permasalahan.
- h) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
- i) Budaya perusahaan menjadi mapan, dengan setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebisasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan.
- j) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.

k) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

3) Metode Penilaian Kinerja

Dalam implementasi penilaian kinerja, terdapat banyak metode yang dapat diaplikasikan. Dalam pemilihan metode penilaian kinerja, tentunya ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dan jadi pertimbangan, seperti relevansi dengan kebutuhan bisnis perusahaan, baik di masa kini maupun relevansi terhadap perkembangan bisnis di masa mendatang, teknologi, sarana dan prasarana yang digunakan, kemampuan karyawan, konsistensi terhadap evaluasi dan supervisi serta *continuous improvement* pada metode penilaian kinerja tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Elmi (2018:119), metode penilaian kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu :

- a) Penilaian kinerja dengan pendekatan *trait*
Pendekatan ini lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan *ranking* terhadap *trait* atau karakteristik

individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan.

b) Penilaian kinerja melalui pendekatan perilaku

Pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang.

c) Penilaian kinerja dengan pendekatan hasil

Pendekatan ini lebih fokus pada hasil pencapaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *Management by Objective (MBO)*.

Kemudian Wether dan Davis dalam Elmi (2018:119) menyatakan bahwa secara garis besar metode penilaian kinerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan). Adapun secara rinci mengenai dua jenis metode penilaian kinerja tersebut dijabarkan sebagai berikut :

a) *Past oriented methods*

Penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama penilaian secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat

diubah, sehingga kadang-kadang justru kurang tepat menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki seseorang. Adapun *tools* yang dapat diaplikasikan pada metode penilaian kinerja *past oriented methods* adalah :

(1) *Rating scale*

Penilaian yang didasarkan pada suatu skala tertentu.

Penilaian dilakukan oleh seorang penilai biasanya atasan langsung atau kepala bidang atau kepala departemen. Setiap angka dalam skala memiliki interpretasi tertentu. Misalkan skala 5 = Amat Baik, 4 = Baik, 3 = Sedang, 2 = Cukup, dan 1 = Kurang.

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini :

Nama Karyawan :
 Departemen :
 Tanggal :
 Nama Penilai :

Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif					
2. Kehadiran					
3. Kerja sama					
4. Kualitas kerja					
5. Kuantitas kerja					
6.					
7.					
Nilai + + + + +
Nilai Total				

Gambar 1
Formulir Penilaian Kinerja *Rating Scale*

(2) *Checklist*

Penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir tepat waktu, pegawai bersedia untuk lembur, pegawai patuh pada atasan.

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel

Nama Karyawan :
Departemen :
Tanggal :
Nama Penilai :

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia kerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pegawai lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	Mendengarkan saran rekan kerja	
	Total	

Gambar 2
Formulir Penilaian Kinerja *Checklist*

(3) *Critical incident technique*

Penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang

baik atau tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

(4) *Behaviorally anchored scale (BARS)*

Penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Selanjutnya masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau tidak diharapkan.

(5) Observasi dan tes unjuk kerja

Penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalkan seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam *simulator* dan tes kesehatan.

(6) Metode perbandingan kelompok

Metode ini membandingkan setiap pegawai dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang terbaik, kemudian pegawai yang terbaik adalah pegawai yang memiliki jumlah terbaik dibandingkan dengan

yang lain. Berdasarkan matriks perbandingan maka dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerjanya.

b) *Future oriented appraisal methods*

Penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa mendatang. Catatan kerja masih digunakan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang di masa mendatang. Adapun *tools* yang dapat diaplikasikan pada metode penilaian kinerja *future oriented appraisal methods* sebagi berikut :

(1) Penilaian diri sendiri

Penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pada pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai, tujuan organisasi dan tantangan-tantangan organisasi. Berdasarkan informasi tersebut pegawai

dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

(2) *Management by Objective (MBO)*

Sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya. Prosedurnya, atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan tujuan yang lebih atas, dengan kemungkinan tantangan yang akan dihadapi. Kemudian setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan, tantangan dan cara mengatasinya untuk periode waktu tertentu. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

(3) Penilaian secara psikologis

Proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual dan motivasi. Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, tes

kepribadian, tes minat dan bakat, serta tes karakteristik tipe kepemimpinan.

(4) *Assessment centre*

Penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan potensi seseorang.

c. Karakteristik Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan yang baik adalah yang mampu memberikan *output* yang akurat, faktual dan valid mengenai kinerja karyawan yang dinilai. Penilaian kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang belum mencapai target atau standar kinerja yang sudah ditetapkan, tetapi juga bertujuan untuk menjadi *trigger* dan motivasi bagi para karyawan untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya secara konsisten, baik untuk masa kini

maupun masa mendatang sesuai dengan target perusahaan dalam menjawab berbagai tantangan bisnis di Era Revolusi Industri 4.0.

Maka berkorelasi dengan hal tersebut, penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk memahami karakteristik kinerja karyawan. Mangkunegara dalam Ruth Silaen et al. (2021:6) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai kinerja tinggi memiliki enam karakteristik sebagai berikut :

- 1) Mempunyai komitmen yang tinggi.
- 2) Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
- 3) Tujuan yang realistik dimiliki.
- 4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
- 5) Umpulan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
- 6) Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

Dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan kinerja karyawan di dalam perusahaan, manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan elemen-elemen dalam menyusun penilaian kinerja yang baik dan benar. Selain daripada tujuan tersebut, elemen-elemen ini juga dapat menjaga situasi kerja yang proaktif, kondusif, memotivasi dan menjadi *booster* semangat bagi para karyawan dalam mempertahankan dan mengembangkan kinerja terbaiknya.

Menurut Elmi (2018:112) terdapat empat elemen yang harus diperhatikan dalam menyusun penilaian kinerja karyawan yang baik dan benar, antara lain :

1) *Validity*

Keabsahan yang dimaksud di sini adalah penilaian kinerja memang benar-benar sesuai dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

2) *Agreement*

Persetujuan, yaitu penilaian kinerja telah disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.

3) *Realism*

Penilaian kinerja bersifat realistik, artinya dapat dicapai oleh para karyawan dan sesuai dengan kemampuan karyawan.

4) *Objectivity*

Penilaian kinerja bersifat objektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan variabel dependen yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen lainnya. Dalam hal ini, peneliti melakukan

penelitian bahwa kinerja sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebagai variabel independen. Hal tersebut selaras dengan pandangan Pitriyani dan Halim dalam Lasang (2022:2080) bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kualitas kinerja, yakni sebagai berikut :

“Seseorang yang menempuh pendidikan tinggi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tinggi pula, maka semakin tinggi kualitas sumber daya manusia orang tersebut karena memberikan dampak positif yaitu aspek sikap, pemahaman dan kemampuan kerja”.

Kemudian mengenai hubungan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan, Robbins dan Timothy dalam Bili (2018:469) menyatakan bahwa :

“Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja pegawai”.

Selanjutnya, menurut para ahli selain dapat dipengaruhi oleh variabel independen, kinerja pun dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mangkunegara dalam Suwarto (2020:20) merumuskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, sebagai berikut:

“Human Performance = Ability x Motivation,

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill”

Keterangan :

Secara psikologis, faktor *ability* terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Kemudian faktor

motivation diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

Kemudian Rivaldo dan Nabella (2023:185) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

“Ability and expertise, knowledge, work design, personality, work motivation, leadership, organizational culture, job happiness, work environment, loyalty, dedication and work discipline are the factors that affect performance both results and work behavior.”

Selanjutnya Soemohadiwidjojo (2016:128) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai menjadi dua golongan, yaitu :

1) Faktor internal

Faktor ini terdiri dari dua sub faktor, yaitu sebagai berikut :

- a) Kompetensi pegawai yang bersangkutan, baik kompetensi teknis maupun kompetensi kepemimpinan dan manajerial.
- b) Motivasi pegawai untuk berprestasi dan mencapai target yang telah ditetapkan.

2) Faktor eksternal

Faktor ini terbagi ke dalam lima sub faktor, antara lain :

- a) Budaya organisasi yang mendasari perilaku pegawai. Budaya organisasi yang ideal adalah budaya yang dapat memberikan dorongan semangat kerja dan semangat berprestasi bagi individu yang berada di dalam organisasi.
- b) Ketersediaan sumber daya yang optimal dan mendukung.

- c) Ketersediaan sistem dan teknologi yang memadai.
- d) Dukungan manajemen, seperti pemberdayaan karyawan, pendeklegasian kepercayaan, umpan balik dari atasan atau manajemen.
- e) Strategi organisasi yang jelas dan terarah dengan baik.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator adalah variabel-variabel atau atribut-atribut penelitian yang sangat esensial, yang dapat digunakan sebagai dasar atau acuan untuk mengukur perubahan atau perkembangan yang terjadi secara dinamis. Pada kinerja karyawan, terdapat indikator yang dapat dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam mengukur perubahan atau perkembangan yang terjadi di dalam penelitian.

Elmi (2018:116) membagi indikator kinerja karyawan menjadi tujuh indikator. Adapun tujuh indikator tersebut antara lain :

1) Kualitas *output*

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan merujuk pada standarisasi yang ditetapkan organisasi.

2) Kuantitas *output*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Jangka waktu *output*

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Kesetiaan

Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi.

5) Kepemimpinan

Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil.

6) Kerja sama

Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

7) Inisiatif dan kreatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah studi atau riset yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lain dan memiliki topik yang sama atau serupa dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hasil dari penelitian terdahulu dapat dimanfaatkan sebagai fondasi dan bahan komparasi dalam pelaksanaan penelitian ini, agar dapat memberikan gambaran yang relevan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

Berikut ini merupakan tabel yang mendeskripsikan sepuluh penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan penelitian ini :

Tabel 8
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Simarmata et al. (2023) Jurnal Manajemen Vol. 2 No. 1 Januari 2023 e-ISSN : 2809-8099 p-ISSN : 2810-0484 DOI : https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1415	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Desa Nagori Naga Dolok Kabupaten Simalungun	Menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, sampel menggunakan seluruh populasi sebanyak 33 orang dengan <i>sampling</i> jenuh	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Latar Belakang Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Desa Nagori Naga Dolok Kabupaten Simalungun
2.	Nuzleha et al. (2021) Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 6	Analisis Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Menggunakan analisis kuantitatif, sampel dengan sampel total	Tingkat Pendidikan mempunyai kontribusi dan pengaruh yang Signifikan

No	Nama/Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	No. 2 Oktober 2021 p-ISSN : 2548-1622 e-ISSN : 2716-4039 DOI : https://doi.org/10.32502/mti.v6i2.3777	Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Lampung	populasi 40 orang karyawan sebagai responden	terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Lampung
3.	Handayani et al. (2025) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 5 No. 1 Januari 2025 e-ISSN : 2808-1250 p-ISSN : 2747-058X DOI : https://doi.org/10.56145/ekobis.v5i1.296	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kartika Alas Utama di Jakarta	Jenis penelitian asosiatif kuantitatif sampel menggunakan populasi jenuh sebanyak 62 orang karyawan sebagai responden	Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Alas Kartika Utama di Jakarta
4.	Wanceslaus et al. (2018) eJournal Pemerintahan Integratif Vol. 6 No. 3 Februari 2018 ISSN : 2337-8670 (online) ISSN : 2337-8662 (print) DOI : https://doi.org/ejournal.pin./site/p=1533	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu	Menggunakan Teknik Analisa data kuantitatif sampel menggunakan populasi jenuh sebanyak 58 orang pegawai sebagai responden	Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu adalah signifikan

No	Nama/Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Tri Agustina et al. (2023) JMCBUS Vol.1 No.2 April 2023 e-ISSN : 2962-1119; p-ISSN : 2962-0856 DOI : https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i2.923	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kab. Ciamis	Menggunakan metode kausalitas dengan pendekatan kuantitatif, dengan sampling jenuh 45 pegawai sebagai responden	Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kab. Ciamis
6.	Yandra Rivaldo, Septa Diana Nabella (2023) <i>Quality Access to Success</i> Vol. 24 No 193, March 2023 ISSN : 1582-2559 DOI : 10.47750/QAS/24.193.20	<i>The Influence of Education, Training, Experience and Work Discipline on Employee Performance at PT. Infineon Technologies Batam</i>	<i>The type of research is causality research, with data analysis methods use quantitative analysis, with population as many as 87 people as respondence as census sampling method</i>	<i>Education, Training, Experience, and Work Discipline simultaneously it certainly provides an increase in employee performance at PT. Infineon Technologies Batam</i>
7.	Saiyid Syekh (2018) J-MAS, 4(1), 102-110 e-ISSN : 2541-6243; ISSN: 2541-688X DOI : https://doi.org/10.33087/jmas.v4i1.77	Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Tungkal Ilir Kabupaten Tanjung Jabung Barat	Metodologi penelitian menggunakan penelitian kuantitatif, dengan sampel populasi penuh 44 orang karyawan sebagai responden	Pendidikan dan Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tungkal Ilir Kab. Tanjung Jabung Barat

No	Nama/Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Tika Fadilah, Rahmat Hidayat (2019) <i>ATLANTIS PRESS, 1st ICAESS 2019, Volume 377 ISBN 978-94-6252-860-4, ISSN 2352-5398</i> DOI : https://doi.org/10.2991/icaess-19.2019.35	<i>The Influence of Educational Background and Work Experience on Employees Performance at PT. Three Cast Indonesia</i>	<i>The type of research uses quantitative methods, with the population was 100 employees as respondence by sampling saturation / census sampling method</i>	<i>The research result proves that Educational Background and Work Experience together simultaneous have positive and significant influence on Employees Performance at PT. Three Cast Indonesia</i>
9.	Lestari Zaenab (2020) Jurnal Visi Manajemen Vol.6 No.2 Juli 2020 e-ISSN : 2528-2212; p-ISSN : 2303-3339 DOI : https://doi.org/10.56910/jvm.v6i2.124	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pramusaji di Instalasi Gizi RSUP DR Kariadi Semarang	Menggunakan metode kuantitatif dengan populasi responden 226 pegawai, dan sampel responden 145 pegawai	Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pramusaji di Instalasi Gizi RSUP DR Kariadi Semarang
10.	Ketut Edy Wirawan et al. (2019) Bisma : Jurnal Manajemen, Vol. 5 No. 1 Maret 2019 p-ISSN : 2476-8782 DOI : https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21991	Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Tri Makmur	Menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal, dengan sampel populasi penuh 48 orang karyawan sebagai responden	Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Tri Makmur

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dijabarkan, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian untuk mengetahui hubungan antara variabel independen, dalam hal ini Latar Belakang Pendidikan sebagai (X_1) dan Pengalaman Kerja sebagai (X_2) terhadap variabel dependen, dalam hal ini Kinerja Karyawan (Y).

Adapun peneliti menyimpulkan hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :

- 1) Hubungan Latar Belakang Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan
Notoatmodjo (2017:35) mendefinisikan latar belakang pendidikan merupakan “*Upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan pelaku pendidikan*”. Kemudian Macionis dalam Verma et al. (2023:2) menyatakan bahwa “*Education is the social institution guiding a society's transformation of knowledge including basic facts, job, skill and cultural norm and values to its members.*”

Dari pendapat para ahli tersebut, latar belakang pendidikan merupakan elemen fundamental yang menjadikan seseorang menguasai *theoretical knowledge, technical competency* dan membentuk *strategic attitude (a.k.a. KSA)* di dunia kerja maupun kehidupan sehari-hari. Latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang pada dasarnya merupakan *effort* yang dilakukan untuk memperoleh kinerja yang maksimal melalui penguasaan *KSA* tersebut.

Antara latar belakang pendidikan dengan kinerja karyawan, terjadi efek kausalitas garis lurus, artinya semakin tinggi latar belakang yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula kontribusi dan kinerja yang diberikan seseorang tersebut kepada perusahaan, sehingga mampu memberikan dampak yang positif bagi keberlangsungan hidup perusahaan, baik di masa kini maupun di masa mendatang. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Latar Belakang Pendidikan (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2) Hubungan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Foster (2015:40), mengemukakan definisi pengalaman kerja sebagai “*Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik*”. Selanjutnya Wang et al. (2022:184) menyatakan bahwa “*Work experience is the process of developing one's work experience through many things that cannot be limited and calculate.*”

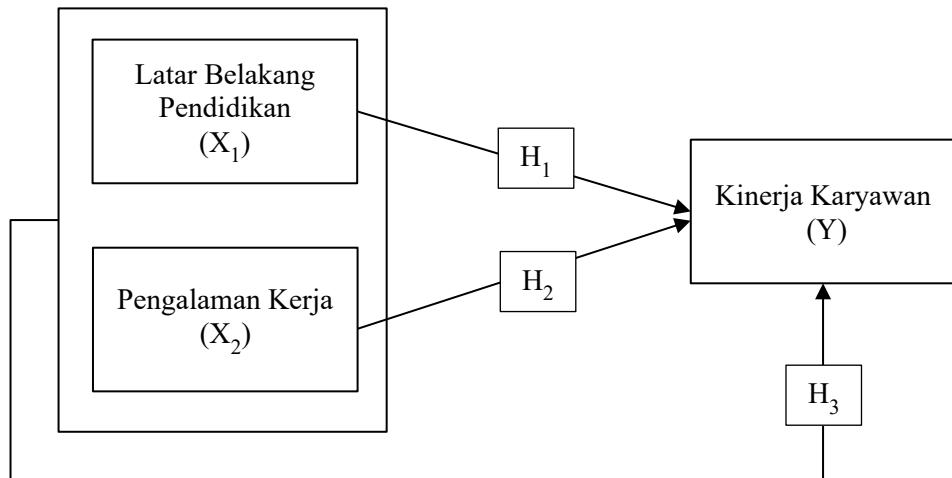
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, pengalaman kerja merupakan unsur yang esensial sebagai proses yang dijalani seseorang di dunia kerja secara berkesinambungan, dengan *output* berupa pengembangan pengetahuan teoritis dan kompetensi teknis di suatu bidang kerja tertentu, peningkatan kreativitas dan inovasi, adaptasi terhadap perkembangan teknologi serta *problem solving and decision making* yang semakin matang.

Pada pengalaman kerja dengan kinerja karyawan terjadi hubungan yang bersifat linier positif, artinya semakin bervariasi dan semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula kontribusi dan kinerja yang diberikan seseorang tersebut kepada perusahaan, baik di masa kini maupun di masa mendatang. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengalaman Kerja (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3) Hubungan Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Baik latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja sebagai variabel independen (variabel bebas/variabel sebab), merupakan variabel krusial dan esensial yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen (variabel terikat/variabel hasil) di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut selaras dengan pandangan para ahli mengenai hubungan antara variabel dependen dan variabel independen sebagaimana telah dijabarkan di atas.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel Latar Belakang Pendidikan (X_1) dan Pengalaman Kerja (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Untuk mempermudah proses penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti gambar berikut ini:



Gambar 3
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X₁ = Latar Belakang Pendidikan

X₂ = Pengalaman Kerja

Y = Kinerja Karyawan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan prediksi awal yang berfungsi sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang dirumuskan, tujuan penelitian serta landasan teori yang telah disusun dalam kerangka pemikiran. Hal tersebut selaras dengan pandangan para ahli mengenai hipotesis. Sahir (2021:40), menyatakan bahwa *“Hipotesis merupakan prediksi awal sebuah penelitian awal yang bisa berupa hubungan variabel bebas dengan variabel terikat”*. Kemudian Abubakar (2021:41), mengemukakan bahwa *“Hipotesis adalah jawaban terhadap permasalahan atau fokus penelitian yang merupakan*

kesimpulan sementara yang memerlukan pembuktian berdasarkan analisis data empiris”. Selanjutnya menurut Widyastuti (2022:5), “*Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara berdasarkan dari kajian teori*”.

Berdasarkan uraian yang telah peneliti jabarkan di atas, maka peneliti membuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1) Pengaruh latar belakang pendidikan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan Nuzleha et al. (2021) dengan judul “Analisis Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Lampung” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempunyai kontribusi dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Lampung. Kemudian penelitian serupa dilakukan oleh Simarmata et al. (2023) dengan judul “Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Desa Nagori Naga Dolok Kabupaten Simalungun” dari analisis penelitian tersebut teridentifikasi bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara latar belakang pendidikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Nagori Naga Dolok Kabupaten Simalungun. Selanjutnya penelitian sejenis dilakukan oleh Agustina et al. (2023) dengan judul “Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kab. Ciamis” dari penelitian tersebut

membuktikan bahwa latar belakang pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai BKPSDM Kab. Ciamis.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis:

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan latar belakang pendidikan terhadap kinerja karyawan PT Mudalaya Energy Indonesia.

2) Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Handayani et al. (2025) dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kartika Alas Utama di Jakarta” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kartika Alas Utama di Jakarta. Kemudian penelitian sejenis dilakukan oleh Wanceslaus et al. (2018) dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu” dari analisis penelitian tersebut teridentifikasi bahwa pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu adalah signifikan. Selanjutnya penelitian sejenis dilakukan oleh Wirawan et al. (2019) dengan judul “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Tri Makmur” dari penelitian tersebut membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Tri Makmur.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis:

H_2 : Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mudalaya Energy Indonesia.

3) Pengaruh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Saiyid Syekh (2018) dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Tungkal Ilir Kabupaten Tanjung Jabung Barat” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Tungkal Ilir Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Kemudian penelitian serupa dilakukan oleh Fadilah dan Hidayat (2019) dengan judul *“The Influence of Educational Background and Work Experience on Employees Performance at PT. Three Cast Indonesia”* the research result proves that educational background and work experience together simultaneous have positive and significant influence on employees performance at PT. Three Cast Indonesia. Selanjutnya penelitian sejenis dilakukan oleh Lestari Zaenab (2020) dengan judul “Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pramusaji di Instalasi Gizi RSUP DR Kariadi Semarang” dari analisis penelitian tersebut teridentifikasi bahwa latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pramusaji di Instalasi Gizi RSUP DR Kariadi Semarang.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis:

H₃ : Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Mudalaya Energy Indonesia.