



Analisis Pengaruh Keterampilan Kerja dan Perilaku Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Peran Manajerial sebagai Moderasi

Taufik Rachmad Fauzy¹, dan Dwi Mei Riya Ristanti²

^{1,2}Jurusan Teknik Industri, Universitas Yos Soedarmo, Jl. Dukuh Kupang No. 216 – 218 Surabaya, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Halaman:
102 - 111

Tanggal penyerahan:
29 Maret 2022

Tanggal diterima:
28 April 2022

Tanggal terbit:
30 April 2022

EMAIL

¹taufikrachmadfauzy@gmail.com

²meiriya05@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this research is as to determine the effect of work skills, employee behavior, managerial on employee performance, determine the effect of employee behavior on employee performance and the results of the comparison between, as direct and indirect effects. The method used is the SEM (Structural Equation Modeling) method with variable analysis using the CFA (Confirmatory Factor Analysis) method. The results of the study indicate that the skill variable has an influence of 0.053 on employee performance, the employee behavior variable has an influence of 0.212 on employee performance, the managerial variable has an influence of 0.044 on employee performance, the skills variable has an influence of 0.023 on employee performance through managerial roles, and employee behavior variable has an effect of 0.127 on employee performance through managerial roles.

Keywords: work skills, employee behavior, managerial roles, performance, variables

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara keterampilan kerja, perilaku karyawan, manajerial terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan dan hasil perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Metode yang dipakai yaitu metode SEM (Structural Equation Modelling) dengan analisis variabelnya menggunakan metode CFA (Confirmatory Factor Analysis). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel keterampilan memiliki pengaruh sebesar 0,053 terhadap kinerja karyawan, variabel perilaku karyawan memiliki pengaruh sebesar 0,212 terhadap kinerja karyawan, variabel manajerial memiliki pengaruh sebesar 0,044 terhadap kinerja karyawan, variabel keterampilan memiliki pengaruh sebesar 0,023 terhadap kinerja karyawan melalui peran manajerial, dan variabel perilaku karyawan memiliki pengaruh sebesar 0,127 terhadap kinerja karyawan melalui peran manajerial.

Kata kunci: keterampilan kerja, perilaku karyawan, peran manajerial, kinerja, variabel

PENDAHULUAN

Perkembangan industri di Indonesia pada saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan adanya persaingan yang kompetitif. Salah satu cara untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dalam ketatnya dunia industri adalah suatu perusahaan diharapkan mampu untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Karena karyawan merupakan suatu aset yang penting bagi perusahaan. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan kerja, perbaikan perilaku karyawan dan peran manajerial yang baik pula. Hal tersebut dilakukan bertujuan untuk menumbuhkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja [1].

Suatu perusahaan atau industri dituntut untuk mempunyai karyawan yang terampil dan mempunyai *skill*. Adanya upaya-upaya peningkatan kinerja usaha memunculkan suatu faktor yang diduga dapat mempengaruhinya, diantaranya adalah keterampilan kerja [2]. Keterampilan kerja adalah kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas. Dengan memiliki keterampilan kerja yang dapat digunakan dalam pekerjaannya maka mereka pun akan siap bekerja karena telah memiliki keterampilan. Jika pekerjaan yang dimiliki mengarah kepada kinerja yang baik maka akan mengarah kepada imbalan yang sesuai [2].

Dengan ditunjang keterampilan karyawan yang baik akan menciptakan kinerja yang lebih baik pula. Hal itu juga harus didampingi dengan perilaku dari karyawan terhadap apa yang berlaku dan apa yang telah ditetapkan di suatu perusahaan. Efektivitas dari kinerja karyawan setiap perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku setiap orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Satu prinsip penting menyatakan bahwa masing-masing manusia berbeda dalam keunikan persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidup, oleh karena itu dalam perusahaan diperlukan adanya suatu sistem sosial yang mengatur hubungan antar individu dan kelompok yang mampu membangun harapan bagi perilaku karyawan [3].

Semua aspek yang berpengaruh pada kinerja perusahaan seperti keterampilan karyawan, perilaku karyawan harus ditunjang juga dengan peran manajerial atau kepemimpinan yang baik pula. Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin atau manajerial perusahaan melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana seorang pemimpin dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar [4]. Peran manajerial adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya [3]. Manajer memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi [3]. Peran manajerial merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dari pegawai [2].

Kinerja yang tinggi sangat diharapkan bagi setiap organisasi karena kinerja merupakan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode yang diberikan kepadanya [5]. Dan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan [5]. Kinerja pegawai yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi, dan untuk itu perlu diberdayakan pola peningkatan kompetensi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan demi tercapainya tujuan dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dibangun atau dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai di sebuah organisasi, maka akan tercipta potensi yang luas bagi pegawai tersebut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Jadi secara eksplisit dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai berhubungan dengan kinerja [6].

Permasalahan yang timbul adalah PT. Centra Agro Pratama merasa kinerja perusahaan selama tiga tahun belakangan semakin menurun, padahal sudah dilakukan pelatihan-pelatihan karyawan dan pengarahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan kerja, perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan melalui peran manajerial atau kepemimpinan serta menemukan komponen mana yang paling mempengaruhi pada kinerja karyawan. Dan dalam penelitian ini dilakukan serangkaian hubungan secara simultan antara keterampilan kerja, perilaku karyawan, peran manajerial dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat penting karena menyangkut dengan hasil (*output*) suatu perusahaan.

PT. Centra Agro Pratama merupakan perusahaan manufaktur yang tergolong cukup besar dikalangannya. Perusahaan ini bergerak dibidang manufaktur dimana produk yang dihasilkan adalah berupa pupuk alternatif atau pupuk pembenah tanah merek Sapi Liar dan S. Petro 36. PT. Centra Agro Pratama menganggap penting variabel-variabel kinerja karyawan terlihat dari keterampilan kerja yang dimiliki oleh karyawan, perilaku yang dimiliki karyawan, dan peran manajerial atau kepemimpinan yang tepat untuk menunjang kinerja karyawan agar semakin baik. Dari uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk mengambil judul “Analisis

Pengaruh Keterampilan Kerja dan Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Peran Manajerial sebagai Moderasi”.

METODE

Pada metode penelitian ada beberapa tahapan yaitu tahap identifikasi, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisa dan interpretasi hasil serta kesimpulan dan saran. Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi dan data dari objek yang akan diteliti nantinya, kemudian akan diolah sesuai dengan metode yang diterapkan pada penelitian ini yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM memiliki nama lain seperti *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equation modeling* dan *analisis struktur kovarians*. SEM adalah sekumpulan teknik – teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara berjenjang/simultan. Hubungan rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen/endogen dengan satu atau beberapa variabel independen/eksogen juga bisa variabel independen/eksogen lebih dari satu, di mana setiap variabel dependen/ *endogen* dan / *eksogen* berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi secara langsung. SEM sering disebut sebagai *Path Analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*. Tool SEM sebagai alat analisis mampu menjawab masalah yang bersifat korelasi, regresif dan dapat mengidentifikasi dimensi sebuah konsep (dimensional) untuk itu SEM dapat dikatakan sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda [7].

Analisa untuk menguji kecukupan data atau penentuan sampel minimal pada penelitian menggunakan rumus slovin. Pengolahan data menggunakan *software* SPSS versi 20 dan Amos versi 22. Langkah proses pengolahan data yang dilakukan yaitu :

1. Menggunakan model berbasis teori
2. Membuat *path diagram*
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan
4. Memilih matriks varian – kovarian atau matriks korelasi
5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi
6. Evaluasi *goodness of fit*
7. Interpretasi dan modifikasi model

Penyusunan kuisioner berdasarkan indikator-indikator setiap variabel, jurnal, penelitian terdahulu, dan disesuaikan dengan keadaan dan kebijakan yang ada di perusahaan. Respondennya adalah para karyawan yang bekerja di PT. Centra Agro Pratama di bagian operasional (produksi). Analisa untuk menguji kecukupan data atau penentuan sampel minimal pada penelitian ini menggunakan rumus slovin. Proses analisis dan interpretasi hasil akan dapat menjawab apa yang menjadi tujuan dari kegiatan penelitian yang dilakukan dengan mengacu pada kesesuaian model (*Goodness of Fit*) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Pada penelitian ini juga diperlukan mendefinisikan variabel operasional agar dapat dioperasikan ke dalam penelitian, bertujuan juga untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan variabel yang digunakan. Variabel independen (X) merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen yaitu keterampilan kerja (X1) dan perilaku karyawan (X2). Variabel moderasi (Y) sering disebut variabel penghubung, peran manajerial. Indikator yang bisa digunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Variabel dependen (Z) merupakan variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Indikator yang bisa digunakan kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Berdasarkan ringkasan hasil perhitungan uji validitas yang sudah dilakukan maka nilai korelasi *R-pearson* untuk semua pertanyaan pada variabel keterampilan kerja, perilaku karyawan, peran manajerial, kinerja karyawan lebih dari 0,1857, yang membuktikan bahwa semua variabel

tersebut telah valid. Dan dari hasil uji reliabilitas didapatkan hasil bahwa *Cronbach's Alpha of Item Deleted* $\geq 0,6$ maka kuisioner yang disebarkan kepada responden PT. Centra Agro Pratama dikatakan reliabel.

Pembahasan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Variabel keterampilan kerja diukur dengan lima variabel indikator yaitu keterampilan teknis, hubungan manusia, konseptual, keterampilan yang disesuaikan dalam pekerjaan dan tugas, keterampilan personal. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dan dengan perhitungan menggunakan persamaan nilai *Construct Reliability* (CR) berikut :

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda)^2}{\{(\sum_{i=1}^n \lambda i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta i)\}} \dots\dots\dots(1)$$

Model keterampilan pengukuran variabel keterampilan kerja berdasarkan *loading factor* telah diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1. Nilai *Loading Factor* Indikator Keterampilan Kerja

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i> Keterampilan Kerja
X1.1	0,672
X1.2	0,564
X1.3	0,624
X1.4	0,531
X1.5	0,525

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Pada variabel perilaku karyawan diukur menggunakan tiga variabel indikator yaitu *Conflict*, *shared value*, dan *balanced Power*. Dan didapatkan nilai *loading factor* sebagai berikut :

Tabel 2. Nilai *Loading Factor* Indikator Perilaku Karyawan

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i> Perilaku Karyawan
X2.1	1,000
X2.2	0,613
X2.3	0,542

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Pada variabel peran manajerial diukur menggunakan empat variabel indikator yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dan didapatkan nilai *loading factor* sebagai berikut :

Tabel 3. Nilai *Loading Factor* Indikator Peran Manajerial

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i> Peran Manajerial
Y1	0,516
Y2	0,564
Y3	0,603
Y4	0,588

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Pada variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan empat variabel indikator yaitu kualitas yang dihasilkan, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama. Dan didapatkan nilai *loading factor* sebagai berikut :

Tabel 4. Nilai *Loading Factor* Indikator Kinerja Karyawan

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan
Z1	0,576
Z2	0,623
Z3	0,676
Z4	0,858

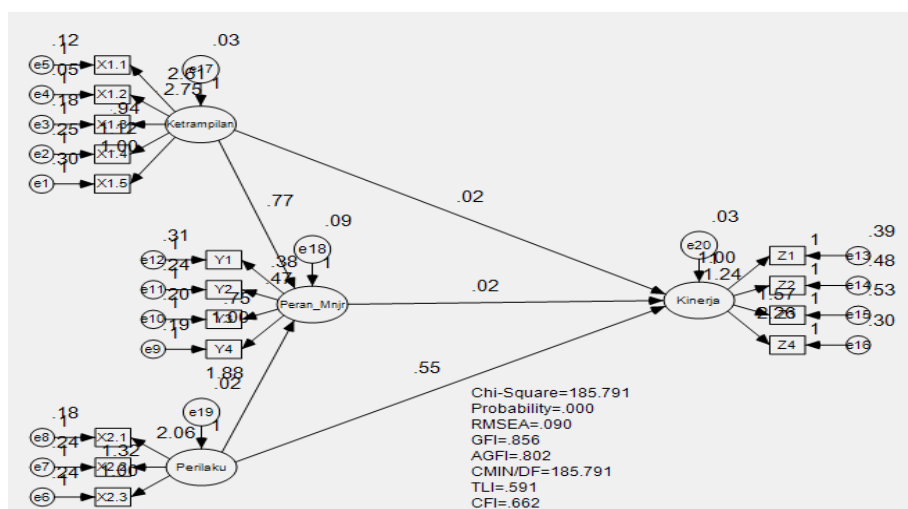
Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Berdasarkan hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) diatas maka dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* tertinggi yaitu X1.1 (0,672, keterampilan teknis), X2.1 (1,000, *conflict*), Y3 (0,603, pengarahan), dan Z4 (0,858, pengawasan).

Pembahasan *Structural Equation Modelling* (SEM) Model Keseluruhan

Pada tahap ini dilakukan setelah analisis dan pembentukan model pengukuran dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan analisis model struktural dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) maka berikut Gambar 1. menampilkan hasil dari model struktural variabel keterampilan kerja, perilaku karyawan, peran manajerial, dan kinerja karyawan.

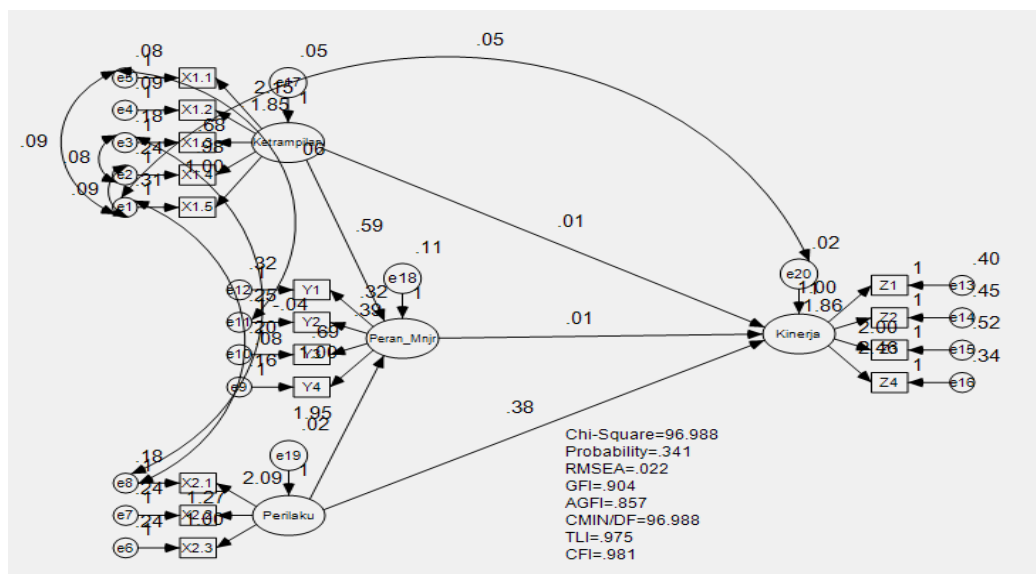
Pada Gambar 1. di bawah ini model SEM keseluruhan variabel yang belum ada modifikasi. Modifikasi dilakukan dengan cara mendapatkan *goodness of fit index* sampai dengan sesuai, dan model menjadi lebih baik. Modifikasi model yang dipilih adalah dengan mengkorelasi antar residual indikator dan penentuan modifikasi berdasarkan *output* dari *software* Amos.



Gambar 1. Model SEM Keseluruhan Variabel

Sumber : Pengolahan Data

Modifikasi model dilakukan sebanyak 8 kali untuk mendapatkan *goodness of fit index* yang sesuai dan model yang lebih baik. Pada model SEM Modifikasi 7 masih dilakukan modifikasi kembali karena *goodness of fit index* yang belum sesuai seperti pada Gambar 2. Model SEM Modifikasi 7



Gambar 2. Model SEM Modifikasi 7

Sumber : Pengolahan Data

Tabel 5. Uji Kebaikan Model Modifikasi 7

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square (χ^2)	Diharapkan nilai kecil	96,988	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,341	Model Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,022	Model Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,904	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	96,988	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Model Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Model Fit

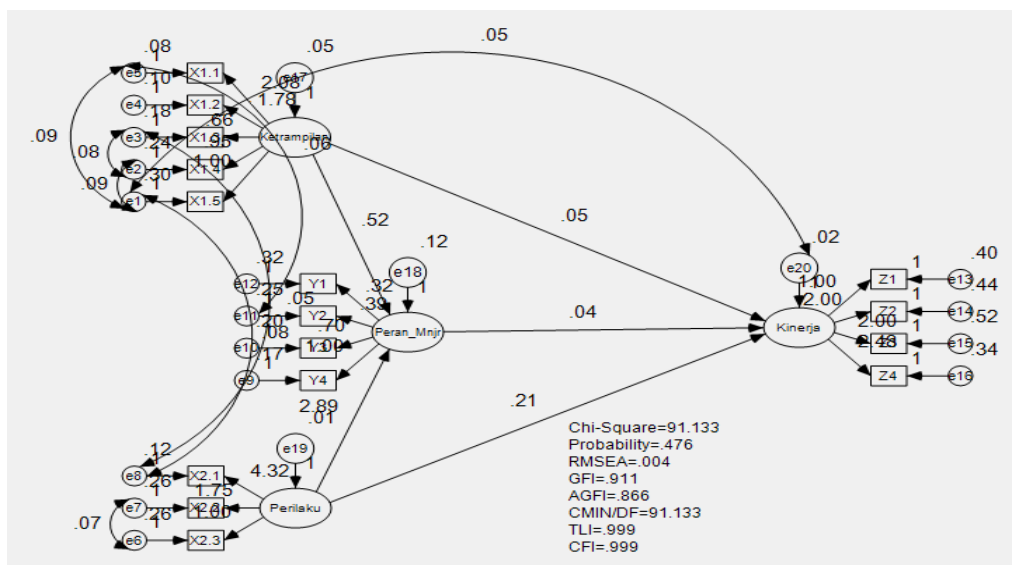
Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Tabel 6. Modification Indices

PilihanModifikasi	M.I.	Par Change
e6<->e7	4.972	.054

Note : hasil merujuk pada output dari software Amos

Berdasarkan tabel 6. diketahui *modification indices* yang mempunyai nilai paling tinggi e6<->e7 yaitu sebesar 4,972, sehingga dipilih untuk mengkorelasikan residual indikator e6<->e7 pada model keseluruhan yang terbentuk. Gambar 3. Model SEM Modifikasi 8 merupakan hasil dari korelasi atau modifikasi berikut di bawah ini :



Gambar 3. Model SEM Modifikasi 8

Sumber : Pengolahan Data

Tabel 7. Uji Kebaikan Model Keseluruhan Modifikasi 8

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square (χ^2)	Diharapkan nilai kecil	91,133	Cukup Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,476	Model Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,004	Model Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,911	Model Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,866	Cuku Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	91,133	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Model Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Model Fit

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Pada Tabel 7. diketahui bahwa model yang terbentuk telah memenuhi beberapa kriteria kebaikan model. Dan bisa dilakukan pengujian parameter model untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel laten seperti pada Tabel 8. Dan Tabel 9.

Tabel 8. Hasil Estimasi (*Loading Factor*) Model Struktural Keseluruhan

Variabel Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
Peran Manajerial ← Keterampilan Kerja	0,525	<0,000	Signifikan
Peran Manajerial ← Perilaku Karyawan	2,891	0,031	Signifikan
Kinerja Karyawan ← Peran Manajerial	0,044	<0,000	Signifikan
Kinerja Karyawan ← Keterampilan Kerja	0,053	0,020	Signifikan
Kinerja Karyawan ← Perilaku Karyawan	0,212	<0,000	Signifikan

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Pada tabel 7. Menunjukkan bahwa hubungan variabel laten yang telah signifikan dengan taraf kepercayaan 5%. Hal tersebut ditunjukkan dengan *p-value* yang sangat kecil <0,05. Model persamaan struktural yang diperoleh dari hasil estimasi (*loading factor*) yang signifikan seperti tabel 7.

Dari persamaan tersebut diperoleh bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap peran manajerial sebesar 0,525. Hal tersebut berarti bahwa jika tingkat

keterampilan kerja naik sebesar satu unit, sedangkan variabel lainnya (dianggap konstan), maka tingkat peran manajerial diprediksi naik sebesar 0,525. Variabel keterampilan karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,53. Artinya, jika tingkat keterampilan kerja naik sebesar satu unit, sedangkan variabel lainnya (dianggap konstan), maka tingkat kinerja karyawan akan naik sebesar 0,53.

Variabel perilaku karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap peran manajerial sebesar 2,891. Artinya, jika tingkat perilaku karyawan naik sebesar satu unit, sedangkan variabel lainnya (dianggap konstan), maka tingkat peran manajerial akan naik sebesar 2,891. Variabel perilaku karyawan berpengaruh signifikan kinerja karyawan sebesar 0,212. Artinya, jika tingkat perilaku karyawan naik sebesar satu unit, sedangkan variabel lainnya (dianggap konstan), maka tingkat kinerja karyawan akan naik sebesar 0,212. Dan yang terakhir diperoleh bahwa variabel peran manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,044. Artinya, jika tingkat peran manajerial naik sebesar satu unit, sedangkan variabel lainnya (dianggap konstan), maka tingkat kinerja karyawan akan naik sebesar 0,044.

Dalam model struktural yang terbentuk juga terdapat pengaruh tak langsung yang dipengaruhi oleh variabel moderating. Terdapat satu variabel moderating dalam penelitian ini yaitu variabel peran manajerial.

Analisis selanjutnya yaitu melakukan pengujian pengaruh tak langsung keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial dan pengaruh tak langsung perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. H_{01} : Tidak terdapat pengaruh tak langsung dari variabel keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial.
 H_{11} : Terdapat pengaruh tak langsung dari variabel keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial.
2. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh tak langsung dari variabel perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial.
 H_{12} : Terdapat pengaruh tak langsung dari variabel perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan melalui variabel peran manajerial.

Tabel 9. Hasil Estimasi dan *Standard Error* (S.E) Pengaruh Tak Langsung

Hubungan	A	b	S.E.a	S.E.b
Keterampilan Kerja → Peran Manajerial → Kinerja	0,525	0,044	0,018	0,001
Perilaku Karyawan → Peran Manajerial → Kinerja	2,891	0,044	0,699	0,011

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Untuk memperoleh nilai estimasi pengaruh tak langsung dilakukan perhitungan berikut.

$$\text{Keterampilan Kerja} \rightarrow \text{Peran Manajerial} \rightarrow \text{Kinerja} = 0,525 \times 0,044 = 0,023$$

$$\text{Perilaku Karyawan} \rightarrow \text{Peran Manajerial} \rightarrow \text{Kinerja} = 2,891 \times 0,044 = 0,127$$

Selanjutnya, digunakan metode estimasi Sobel untuk memperoleh *standard error* (S.E) pengaruh tak langsung secara individu. Hasil perhitungan yang dilakukan dengan metode estimasi Sobel adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 SE_{(ab)1} &= \sqrt{b^2 SE_{a1}^2 + a^2 SE_{b1}^2} \\
 &= \sqrt{0,044^2 (0,018^2) + 0,525^2 (0,001^2)} = 0,0009 \\
 SE_{(ab)2} &= \sqrt{b^2 SE_{a2}^2 + a^2 SE_{b2}^2} \\
 &= \sqrt{0,044^2 (0,699^2) + 2,891^2 (0,011^2)} = 0,043
 \end{aligned}$$

Setelah dilakukan perhitungan diatas, diperoleh nilai *standard error* (S.E) pengaruh tak langsung secara individu, kemudian dilakukan perhitungan untuk mendapatkan nilai *Critical Ratio* sebagai berikut.

$$C. R(1) = \frac{Estimasi}{S.E(ab)_1} = \frac{0,023}{0,0009} = 25,555$$

$$C. R(1) = \frac{Estimasi}{S.E(ab)_1} = \frac{0,127}{0,043} = 2,953$$

Jika digunakan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ maka diperoleh nilai $t_{hitung} = t_{(0,05;110)} = 1,981$. Karena nilai $|C.R|$ lebih dari t_{hitung} maka diambil keputusan untuk Tolak H_0 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tak langsung dari variabel Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Peran Manajerial dan terdapat pengaruh tak langsung dari variabel Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Peran Manajerial.

Pengaruh total (*total effect*) dari suatu variabel ke variabel lain merupakan jumlah dari seluruh pengaruh langsung dan tak langsung dari satu variabel ke variabel lain tersebut. Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat disebabkan dua hal, yakni pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung. Dikatakan pengaruh langsung ketika melihat jalur Keterampilan Kerja → Kinerja Karyawan, dikatakan pengaruh tak langsung ketika melihat jalur Keterampilan Karyawan → Peran Manajerial → Kinerja Karyawan serta dapat pula ditinjau dari jalur Perilaku Karyawan → Kinerja Karyawan dan Perilaku Karyawan → Peran Manajerial → Kinerja Karyawan. Hitungan keempat pengaruh tersebut, dapat dirinci sebagai berikut:

1. Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Peran Manajerial.
= pengaruh langsung + pengaruh tak langsung melalui Peran Manajerial
= $0,053 + 0,023 = 0,076$
2. Pengaruh Perilaku Karyawan terhadap Kinerja karyawan melalui Peran Manajerial
= pengaruh langsung + pengaruh tak langsung Peran Manajerial
= $0,212 + 0,127 = 0,399$

Berdasarkan tabel 7. maka diperoleh model yang sesuai karena telah memenuhi beberapa kriteria kesesuaian model (*Goodness of Fit*).

Pada pengolahan data diketahui hubungan variabel laten telah signifikan dengan taraf kepercayaan 5%. Hal tersebut ditunjukkan dengan *p-value* yang sangat kecil $<0,05$ dan perhitungan mengenai pengaruh variabel laten baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*Indirect*) dan hubungan total (*total effect*), diperoleh hasil dalam tabel 10. dibawah ini.

Tabel 10. Hasil Analisis Variabel Laten Secara Langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*Indirect*) dan pengaruh total (*total effect*)

Pengaruh	Hubungan	Loading Factor	Keterangan
Direct	Peran Manajerial ← Keterampilan Kerja	0,525	Berpengaruh
	Peran Manajerial ← Perilaku Karyawan	2,891	Berpengaruh
	Kinerja Karyawan ← Peran Manajerial	0,044	Berpengaruh
	Kinerja Karyawan ← Keterampilan Kerja	0,053	Berpengaruh
	Kinerja Karyawan ← Perilaku Karyawan	0,212	Berpengaruh
Indirect	Keterampilan Kerja → Peran Manajerial → Kinerja Karyawan	0,023	Berpengaruh
	Perilaku Karyawan → Peran Manajerial → Kinerja Karyawan	0,127	Berpengaruh
	Keterampilan Kerja → Kinerja Karyawan (melalui Peran Manajerial)	0,076	Berpengaruh
Total Effect	Perilaku Karyawan → Kinerja Karyawan (melalui Peran Manajerial)	0,399	Berpengaruh

Note : hasil merujuk pada pengolahan data penelitian

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran manajerial sangat signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dan keterampilan kerja sangat signifikan

mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan serta perilaku karyawan sangat signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Keterampilan memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,053.
2. Variabel Perilaku Karyawan memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,212.
3. Variabel Peran Manajerial memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,044.
4. Variabel Keterampilan Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel peran manajerial sebesar 0,023.
5. Variabel Perilaku Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel Peran Manajerial sebesar 0,127.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Nitisemito, "Di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni," *J. Renaiss.*, vol. 2, no. 2, pp. 167–176, 2017.
- [2] M. Arisandy, "Pengaruh Keterampilan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai," *Katalogis*, vol. 3, no. 8, pp. 149–156, 2015.
- [3] A. S. Muhammad, *Perilaku Organisasi*. 2016. [Online]. Available: <https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>
- [4] D. P. Dewi and Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, no. 1. 2019.
- [5] N. M. M. P. Astuti and I. B. Dharmadiaksa, "Pengaruh Efektivitas Penerapan Sia, Pemanfaatan, Dan Kesesuaian Tugas Pada Kinerja Karyawan," *E-Jurnal Akunt.*, vol. 7, no. 3, pp. 747–753, 2014.
- [6] H. Hafid, "Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Samsat Polewali Mandar," *Dev. Res. Manag. J. Manaj.*, vol. 13, no. 2, pp. 286–310, 2018.
- [7] M. Waluyo, "Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)," *UPN Jatim*, p. 31, 2019.