

Dinamika Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Manajerial Di Perusahaan Pertambangan Di Indonesia

Anita Maharani^{a*}, Moch. Zaenal Abidin^b, Cipto Adi Pringgodigdo^c, Indra Priyahutama^{d,*}

^{a,b,c,d} Bina Nusantara University, Indonesia

* Corresponding author e-mail: anita.maharani@binus.edu

ARTICLE INFO

DOI: 10.32832/jm-uika.v12i2.4355

Article history:

Received:

24 February 2021

Accepted:

04 April 2021

Available online:

01 Juni 2021

Keywords:

Competencies, Managerial, Work, Environment, Experience, Characteristics, Mining

ABSTRACT

This study aims to see how the work environment's dynamics, work experience, job characteristics, and managerial competencies affect managerial competence. The literature that this research refers to primarily uses the concept of competence and other concepts relevant to the study's discussion. This research method is through a quantitative approach, data collection through distributing questionnaires to 279 respondents who work in mining companies in Indonesia, and data processing using SPSS concerning the regression value to determine whether the research hypothesis is proven or not. This study indicates that work environment, work experience, and job characteristics affect managerial competence.

Commented [EA1]: Abstrac is sufficient to explain the content of article with the number of words not more than 250 words

1. INTRODUCTION

Individu yang menjalankan fungsi untuk mengendalikan individu lainnya di dalam organisasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dimaknai sebagai manajer, meskipun demikian jabatan yang disematkan pada seseorang tidak selalu memiliki judul manajer. Individu yang dianggap sebagai “manager” menjalankan fungsi manajerial, dan dalam menjalankan bisnis, seorang manajer perlu memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan antara pengetahuan, keahlian, kemampuan, motif dan karakteristik individu (Lakshminarayanan, 2016). Dampak yang timbul dari kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, secara umum adalah hasil kerja dan performa dari seseorang yang mengerjakan pekerjaan tersebut, sehingga penguasaan terhadap suatu kompetensi menjadi hal yang penting untuk keberhasilan suatu pekerjaan. Perihal kemampuan, hal ini pernah ditulis Boyatzis (1982) yang menunjukkan tentang keharusan yang dimiliki oleh manajer dalam bentuk kompetensi, dengan menawarkan pendekatan sistem yang menentukan karakteristik yang dapat memungkinkan para manajer bekerja lebih efektif, terutama pada saat menjalankan pekerjaan manajerial di perusahaan. Manajer, memiliki tanggung jawab dalam hal penentuan dan pencapaian tujuan perusahaan, dan dalam rangka pencapaian tersebut manajer bekerja sama dengan orang-orang di dalam perusahaan (Tovmasyan, 2017).

Kompetensi bisa dibawa oleh individu namun bisa juga dikembangkan di dalam perusahaan, Salaman (2004) menyatakan adanya empat karakteristik dari pendekatan kompetensi, yang pertama berkaitan dengan peran kepemimpinan, kedua kompetensi perlu dikaitkan dengan strategi organisasi, ketiga, kompetensi perlu dikaitkan dengan pengembangan lebih lanjut dan komitmen dari manajemen, dan keempat, pendekatan kompetensi mentransfer tanggung jawab unit manajemen sumber daya manusia ke tingkat individu. Efektivitas pada perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang memerlukan sekumpulan kompetensi yang berbeda tetapi terkait (Battilana et al., 2010). Oleh karena itu, kompetensi individu diperlukan dalam rangka mencapai target organisasi dan dapat dikembangkan di dalam organisasi dengan mempertimbangkan pendekatan-pendekatan yang dianggap relevan.

Dalam rangka mencari cara-cara yang efisien di lingkungan kerja, seorang individu, perlu memiliki keyakinan terhadap hal-hal yang ada di sekelilingnya di dalam organisasi. James dan James (1989) menyebutkan bahwa seorang individu yang bekerja di dalam organisasi memiliki valuasi emosional terhadap lingkungan tempatnya bekerja yang akan membantunya untuk mendapatkan perasaan wellbeing. Lingkungan kerja, dioperasionalkan dalam hal iklim transfer pembelajaran dan continuous-learning culture (Tracey et al., 1995).

Seorang manajer yang memiliki kompetensi dalam menjalankan fungsi bisnis di organisasi juga perlu memiliki persepsi yang baik tentang kemungkinannya untuk mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam lingkungan pekerjaannya (Sugawara et al., 2000). Hal-hal inilah yang kemudian dianggap penting dari lingkungan kerja yang dipersiapkan oleh seorang manajer. Garavan dan McGuire (2001) memaparkan tentang riset yang umum diangkat dalam lingkup sumber daya manusia, biasanya berfokus pada cara memilih dan mengembangkan karyawan sehingga dapat memiliki kinerja yang tinggi melalui lingkungan

Commented [AM2]: Tovmasyan, Gayane. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*. 1. 20-26. 10.21272/bel.1(3).20-26.2017.

Commented [AM3R2]: Menggantikan sumber lama

kerjanya. Menariknya, Kolb (Kolb, 1984)(2014) menuliskan adanya konsep mengenai pembelajaran berdasarkan pengalaman yang biasanya diperoleh para karyawan di lingkungan kerjanya.

Prinsip pembelajaran di lingkungan kerja akan menghasilkan pengalaman kerja. McCauley et al (1994) menyebutkan bahwa orang yang bekerja di sebuah organisasi akan mengembangkan kompetensinya berdasarkan pengalaman yang diperoleh di tempat kerjanya. Seorang individu, akan mampu mengembangkan pengalaman di dalam melakukan pekerjaannya (Tesluk & Jacobs, 1998). Selain itu, dalam studi di lingkup manajemen sumber daya manusia, masih adanya keterbatasan temuan tentang pengalaman kerja yang membentuk atribut kepribadian individu (Kurs dan Bartram, 2002; Lounsbury et al, 2008). Akan tetapi, DeRue dan Wellman (2009) dan Dragoni et al (Dragoni et al., 2011)(2009), dan menyoroti ketiadaan konsep yang dapat dijadikan acuan tentang proses individu mendapatkan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan fungsinya sebagai manajer. Srikanth & Jomon (2018) menyebutkan bahwa pengalaman kerja adalah luaran dari beragam peran yang dimainkan oleh pihak-pihak tertentu, diantaranya adalah karyawan sebagai individu, pemimpin dalam tim kerja dan manajer, serta waktu yang dihabiskan untuk para pihak tersebut dapat mendorong seseorang menjadi lebih kompeten dalam menjalankan aktivitas di dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pembahasan pada literatur sebelumnya, terdapat beberapa topik yang belum terselesaikan, antara lain dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi yang dimiliki karyawan secara keseluruhan terhadap prestasi kerja karyawan (50,2%). Ini adalah ilustrasi yang jelas bahwa karyawan yang memiliki kompetensi seperti itu cenderung berkinerja lebih baik daripada rekan mereka yang tidak memiliki kompetensi ini, tetapi ini juga menimbulkan pertanyaan tentang kompetensi lain apa yang dapat memiliki efek yang sama, atau apakah memiliki kompetensi ini dapat memberikan hasil yang sama dalam pengaturan pekerjaan lainnya. (Manani & Ngui, 2019). Kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, sejauh apakah akan dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya bekerja, pengalaman yang didapatkannya dalam pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang dijalani.

Penelitian ini sebenarnya ingin menggali fenomena yang ditemukan oleh peneliti, di salah satu perusahaan pertambangan terbesar di Indonesia yang memiliki sumber daya manusia lebih dari 20.000 orang karyawan. Dalam perusahaan pertambangan tersebut, pimpinan di lapangan yang bersentuhan langsung dengan kualitas hasil operasional pertambangan adalah orang-orang dengan jabatan *group leader*. Seorang *group leader* membawahi beberapa operator yang mengerjakan pekerjaan operasional pertambangan, sehingga menuntut kemampuan seorang *group leader* untuk menguasai *leadership*, teknis operasional, *operational strategic* serta *people handling*. Oleh karena itu maka menjadi suatu yang menarik untuk diteliti, bagaimana seorang *group leader* dapat memberikan performa hasil kerja terbaik bagi timnya, yang diasumsikan bahwa kompetensi seorang *group leader* menjadi suatu hal yang utama untuk terciptanya performa hasil kerja tersebut. Ada dugaan secara praktis, kompetensi manajerial yang

Commented [EA4]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma5]: done

dimiliki oleh posisi group leader dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lainnya adalah lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja.

2. LITERATURE REVIEW

Untuk membahas kaitan antara variabel yang ingin diangkat dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah konsep, yang diantaranya tentang kompetensi, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan karakteristik pekerjaan. Penelitian ini sebagaimana Martina et al (2012) diawali dari diskusi tentang kompetensi yang bertujuan untuk menganalisis, memahami dan menjelaskan pentingnya kompetensi manajerial di dalam organisasi.

Konsep Kompetensi

Kompetensi adalah konsep yang berhubungan kemampuan yang harus dimiliki dan ditunjukkan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan pada suatu bidang kerja. Kompetensi mengacu pada dimensi perilaku yang mendasari suatu kinerja yang diharapkan dalam seseorang melakukan pekerjaan (Dainty, Cheng, & Moore, 2004). Dalam sebuah perusahaan kompetensi menjadi suatu hal yang wajib bagi karyawan, karena untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan seorang karyawan wajib memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan apa yang dipersyaratkan (Manani & Ngui, 2019). Perusahaan harus menyediakan kesempatan yang berimbang antara peluang karyawan untuk memenuhi peningkatan kompetensinya dan memungkinkan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai kompetensi serta melakukan evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pemenuhan kebutuhan personel manajemen, tujuan dan sasaran dari pengembangan karyawan, baik itu untuk pengembangan mereka sendiri maupun pengembangan oleh perusahaan (Holovach, Bakhov, & Lozynska, 2019).

Konsep Lingkungan Kerja

Penelitian Baldwin dan Ford (1988) dan Rouiller dan Goldstein (1993) menemukan perusahaan tidak dapat memperoleh perubahan yang positif di kalangan karyawan hanya dengan melakukan kegiatan pelatihan, kecuali jika karyawan yang memiliki kompetensi yang dikembangkan dapat mengimplementasikannya ke lingkungan kerja. Secara kontekstual, lingkungan kerja diklaim dapat mempengaruhi perilaku seorang individu, dan ada karakteristik yang berkaitan dengan lingkungan kerja diantara keseharian karyawan di tempat kerjanya (yang dikaitkan dengan kompleksitas pekerjaan) dan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi (Shalley, Gilson, Blum, 2000) dan Montesino (2002). Komitmen yang tinggi dari perusahaan dalam mengembangkan karyawan, akan memberikan dampak yang significant baik itu turnover yang rendah maupun efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan setidaknya untuk biaya rekrutmen karyawan dan pelatihan (Ivey & Dupré, 2020)

Konsep Karakteristik Pekerjaan

Salah satu komponen terpenting dari manajemen sumber daya manusia adalah rancangan pekerjaan. Secara latar belakang konsep, karakteristik pekerjaan awalnya diungkapkan oleh

Commented [EA6]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma7]: Done, montesino dipindah dibelakang

Hackman dan Oldham (1976, 1980) sebagai keterkaitan dengan respon individu di dalam organisasi untuk melakukan pekerjaannya yang sudah dirancang sebelumnya. Konsep ini menurut Hackman et al (1976, 1980) menunjukkan mengenai kemungkinan seorang individu untuk berhasil melaksanakan pekerjaan karena memiliki pemahaman yang baik mengenai tuntutan pekerjaannya. Hackman et al (1976, 1980) menyebutkan adanya lima hal yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, yakni variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Untuk membuat rancangan pekerjaan, organisasi perlu memahami pekerjaan itu sendiri, melalui karakteristik pekerjaan (Luenendonk, 2019).

Konsep Pengalaman Kerja

Bekerja, dapat dipahami sebagai bentuk pembelajaran dan pengembangan diri individu. Piloniemi (2005) menyebutkan bahwa perubahan apapun yang terjadi dalam kehidupan pekerjaan adalah tantangan bagi seorang karyawan untuk selalu belajar dan memutakhirkan kompetensinya. Karakteristik pekerjaan dan peran kerja yang sesuai dengan kemampuan dan motif pekerja yang berubah berkontribusi pada pengalaman kerja (Zacher et al., 2018). Pada penelitian lainnya, pengalaman kerja adalah sebuah proses regulasi tindakan dinamis yang terdiri dari pengembangan dan pemilihan tujuan, orientasi diri pada lingkungan, perencanaan, pemantauan, dan pemrosesan umpan balik yang berlangsung selama beberapa bulan atau tahun hingga mencapai tujuan yang dikehendaki (Zacher & Frese, 2018)

Jika seseorang karyawan mencari karir yang sesuai dengan kemampuan, nilai, dan aspirasi mereka, sesuai premis dasar kinerja teori kesesuaian (Parasuraman, Greenhaus, & Linnehan, 2000), maka karyawan yang memiliki dasar dalam berkarir berupa kompetensi teknis / fungsional akan berusaha untuk mengembangkan dirinya untuk mencapai karir yang diharapkan tersebut dengan meningkatkan keahlian teknis mereka, sedangkan karyawan yang memiliki dasar dalam berkarir adalah kompetensi manajerial akan berusaha untuk mengembangkan dirinya agar mereka dapat menaiki hierarki manajerial (Crawshaw, van Dick, & Brodbeck, 2012).

Dalam upaya untuk memenuhi hal tersebut diatas dimana ada tipe karyawan dengan dasar dalam berkarir yang berbeda, beberapa perusahaan menawarkan apa yang disebut tangga karir ganda - terdiri dari " tangga teknis " dan " tangga manajerial " - yang mungkin dapat memberikan peluang bagi karyawan memperoleh kemajuan yang sesuai dengan kesesuaian mereka. Allen dan Katz (1986) meneliti sejauh mana tangga karier ganda berhasil memperluas peluang pengembangan karyawan profesional dan menemukan bahwa, dalam banyak kasus, hal yang bersifat kemampuan teknis, bukan merupakan alternatif yang sesuai untuk jalur manajerial

Dinamika Antara Lingkungan Kerja dan Kompetensi Manajerial

Studi Hawthorne yang pernah dilakukan puluhan tahun silam berusaha menunjukkan tentang pengaruh lingkungan kerja pada hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Jika kita tinjau penelitian Garavan dan McGuire (2001) menyebutkan organisasi berusaha

Commented [EA8]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma9]: done

untuk mengimplementasikan pengembangan sumber daya manusia dan mengaitkannya dengan lingkungan kerja, untuk mengembangkan kompetensi yang dianggap penting bagi karyawan, sehingga bisa merespon segala perubahan dengan cepat dan fleksibel pada lingkungan kerja yang bergolak dan penuh ketidakpastian. Selain itu, karena bisnis, lingkungan kerja dari masa ke masa mengalami perubahan, dimana lingkungan kerja fisik krusial dalam hal mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja, hubungan sosial dan kesehatan, (Badayai, 2010).

Jain & Kaur (2014) menyatakan, konsep lingkungan kerja merupakan konsep yang sangat komprehensif yang meliputi aspek fisik, psikologis dan sosial yang menjadi ciri dari kondisi kerja yang memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap psikologis dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja adalah kumpulan berbagi pengetahuan, motivasi, keadilan prosedural, dan promosi yang mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif (Tsai et al., 2015).

H1: Lingkungan kerja mempengaruhi kompetensi manajerial

Dinamika Antara Pengalaman Kerja dan Kompetensi Manajerial

Pengalaman kerja dipandang tak tergantikan dalam pengelolaan pekerjaan seseorang secara keseluruhan, baik dalam pengetahuan yang terkait dengan komunitas kerja ataupun domain bisnis. Ini dinilai sebagai yang terpenting dan juga yang tidak bisa dipelajari melalui pendidikan.

Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan adalah salah satu hal yang dapat memberikan kontribusi terhadap konstruksi kompetensi dan pengembangan keahlian seseorang di dalam organisasi (Paloniemi, 2006). Pengalaman kerja juga dapat mengarah pada kebiasaan, rutinitas, kognisi, dan perilaku lainnya serta menghasilkan pengetahuan dan keterampilan yang mungkin berguna bila diterapkan dalam konteks yang berbeda (Dokko et al., 2009).

Sebagian besar individu memiliki pemahaman mengenai karier yang didefinisikan sebagai konsep diri seseorang yang terdiri dari 1) bakat dan kemampuan yang dipersepsikan sendiri, 2) nilai-nilai dasar, dan, yang paling penting, 3) motif dan kebutuhan yang berkaitan dengan karir (Schein, 1996).

H2: Pengalaman kerja memengaruhi kompetensi manajerial

Dinamika Antara Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Manajerial

Istilah "desain pekerjaan digunakan untuk menggambarkan cara pekerjaan, tugas dan peran disusun, dihubungkan bersama dan diubah, serta dampak yang ditimbulkan oleh struktur, interkoneksi dan perubahan tersebut pada hasil individu, kelompok dan organisasi (Grant dan Parker, 2009).

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Srikanth dan Jomon (2018), karakteristik pekerjaan digunakan untuk memprediksi kompetensi manajerial, dan menariknya semakin karakteristik pekerjaan dibuat menantang, semakin baik kompetensi manajerial yang dimiliki oleh seseorang di dalam organisasi.

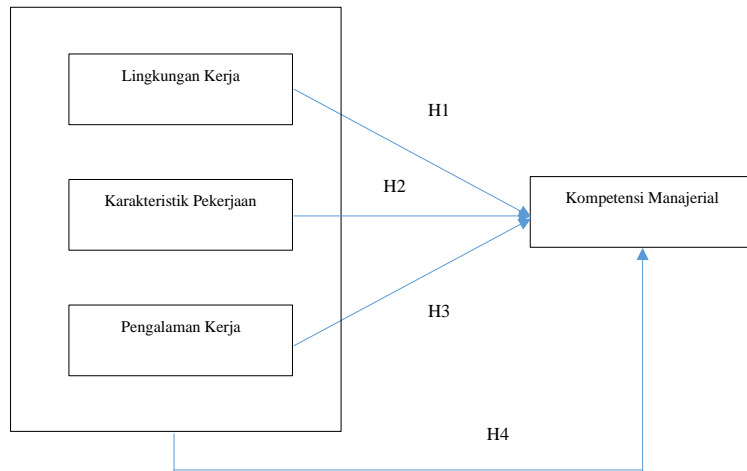
Commented [EA10]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma11]: done

Do dan Cho (2014) menemukan adanya hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan peningkatan kualitas seorang individu. Lee dan Kim (2017) juga menemukan adanya perbaikan kompetensi pada profesi yang dijalankan seseorang, yang dalam studinya dilihat perubahan pada persepsi terhadap kompetensi yang dianggap mengalami perbaikan) karena adanya pengalaman kerja yang diperoleh dari profesi yang dijalankan.

H3: Karakteristik Pekerjaan memengaruhi Kompetensi Manajerial

Berdasarkan paparan di atas, model penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar 1. Model Penelitian
 Sumber: Model Penelitian Olahan 2020

3. RESEARCH METHODS

Objek penelitian ini adalah perusahaan pertambangan yang focus pada mineral, batubara dan sejenisnya. Populasi total karyawan adalah 19000 orang karyawan yang tersebar di kantor pusat dan lokasi pertambangan. Penentuan ukuran sampel untuk penelitian ini mengacu pada Hair et al (2010). Indikator dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 18 buah, sehingga sampel minimum untuk penelitian ini adalah 110 orang responden ((jumlah indikator + jumlah variabel laten) x 5). Proses penyebaran kuesioner dilakukan melalui daring, dengan formulir <https://forms.gle/aUgZqJfVhugVZi7M7>, durasi penyebaran kuesioner dilakukan dalam waktu satu pekan, dan di akhir pekan diperoleh total 279 responden yang berpartisipasi dalam pengisian survey. Untuk menganalisis hasil penyebaran kuesioner, peneliti menempuh cara analisis menggunakan perangkat lunak SPSS. Sebelum menguji hipotesis penelitian, peneliti menguji reliabilitas dan validitas data yang diperoleh. Untuk menguji va-

liditas, peneliti mengacu pada nilai KMO Measure of Sampling Adequacy dengan batas ambang dikatakan valid bila $> 0,50$, kemudian nilai Chi-Square yang dibandingkan dengan degree of freedom dan nilai signifikansi. Kemudian untuk nilai reliabilitas, peneliti mengacu pada nilai Cronbach Alpha dengan acuan reliabilitas lebih besar atau sama dengan $0,70$. Setelah terpenuhi keduanya, uji selanjutnya adalah uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda dengan nilai t yang nantinya diperoleh lebih kecil sama dengan $0,05$, sebagai acuan diterimanya hipotesis.

4. RESULTS

Sebagai bagian dari penelitian ini, profil responden adalah bagian yang tidak terpisahkan. Responden yang berperan serta dalam pengisian kuesioner akan mempengaruhi sejauhmana kesimpulan yang dapat diambil dari data-data yang diperoleh. Profil responden penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut dalam satuan jumlah orang

Tabel 1. Profil

Wilayah Kerja	
Job Site	274
Head office	3
Support office	2
Jabatan	
Operator/mekanik	13
Group leader	168
Instruktur/trainer	64
Staff/officer	11
Section Head	16
Department Head/Manager (dual roles)	7
Section Head/Department Head/Manager (triple roles)	1
Lama Menjabat Posisi Saat Ini	
< 1 tahun	2
1 – 2 tahun	29
2 - 3 tahun	38
3 – 4 tahun	31
4 – 5 tahun	8
> 5 tahun	172

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

Berdasarkan **Tabel 1.** di atas dapat diketahui, bahwa mayoritas responden yang berasal dari perusahaan pertambangan ini bekerja di wilayah job site, berposisi sebagai group leader, dan memiliki masa jabatan lebih dari lima tahun. Gambaran ini sebagai keterwakilan yang hasil penelitian nantinya. Setelah profil responden, langkah berikutnya adalah memaparkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Data yang diperoleh dari olah data adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Uji Validitas

	Lingkungan Kerja	Karakteristik Pekerjaan	Pengalaman Kerja	Kompetensi Manajerial
KMO	0,784	0,826	0,789	0,859
Chi-Square	301,457	492,389	502,919	572,225
df	6	10	6	10
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

Berdasarkan **Tabel 2.**, di atas, seluruh variabel dinyatakan layak untuk dilakukan analisis factor, kemudian nilai Chi-Square dengan dibandingkan terhadap derajat kebebasan (df) dan signifikansinya, dapat dinyatakan bahwa hipotesis dapat dibuktikan dengan adanya hubungan antar variabel dan siap untuk dilanjutkan ke tahapan berikutnya, yakni uji reliabilitas.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,770	Reliabel
Karakteristik Pekerjaan	0,816	
Pengalaman Kerja	0,849	
Kompetensi Manajerial	0,846	

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

Tabel 3., dimaksudnya untuk menunjukkan hasil uji statistic terkait dengan data-data yang diperoleh dari kuesioner. Untuk batas ambang yang diacu oleh peneliti yakni 0,7, peneliti dapat menyimpulkan Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, semua variabel dinyatakan reliabel untuk dilanjutkan pada tahapan berikutnya, yakni uji hipotesis.

Tabel 4. Uji Regresi Linier

Variabel	R ²	t	B	F	Sig.	Keterangan
H1: Lingkungan kerja → Kompetensi Manajerial	0,624	21,462	0,802	460,637	0,000	Diterima
H2: Karakteristik Pekerjaan → Kompetensi Manajerial	0,723	26,945	0,780	726,056	0,000	Diterima
H3: Pengalaman Kerja → Kompetensi Manajerial	0,629	21,714	0,810	460,637	0,000	Diterima

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

Berdasarkan hasil uji regresi linier di atas, semua hipotesis dinyatakan diterima. Pada hipotesis pertama, berdasarkan hasil yang diperoleh, kompetensi manajerial dipengaruhi lingkungan kerja, demikian juga dengan dua hipotesis lainnya, yakni karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja juga menjadi mempengaruhi kompetensi manajerial. Setelah proses regresi linier sederhana, untuk ketiga hipotesis di atas, peneliti berusaha melihat bila lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kompetensi manajerial.

Tabel 5. Uji Regresi Linier Berganda

R ²	F	Sig.
0,811	394,042	0,000

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

Berdasarkan **Tabel 5.**, di atas, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja akan mempengaruhi kompetensi manajerial sebesar 81,1 %, dengan nilai F sebesar 394,042 dan nilai probabilitas sebesar 0,000, sehingga persamaan regresi yang diperoleh dari keragaman antara lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja dapat menjelaskan kompetensi manajerial, dan model ini dapat digunakan untuk melakukan prediksi keterkaitan antara lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja terhadap kompetensi manajerial. Kemudian, hasil uji t dapat dibuatkan menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,103 + 0,324X_1 + 0,320X_2 + 0,338X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Hasil penelitian ini melibatkan 279 orang responden yang kemudian sebagaimana gambaran profil di atas memberikan kontribusi terhadap tujuan penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah ingin menggali pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, serta pengalaman kerja terhadap kompetensi manajerial.

Dari konteks lingkungan kerja, hal yang dapat mempengaruhi kompetensi manajerial pada kalangan karyawan di perusahaan pertambangan yang berlokasi kerja di job site, menjadi group leader dan memiliki masa jabatan di atas lima tahun adalah lingkungan kerja yang nyaman,

hubungan baik dengan rekan kerja, fasilitas bekerja yang disediakan oleh perusahaan, dan keamanan lingkungan kerja. Lebih lanjut, bila dikaitkan dengan pandangan Badayai (2010), lingkungan kerja tidak hanya memengaruhi kompetensi manajerial, namun juga kepuasan kerja, kinerja, hubungan sosial dan kesehatan, sehingga ada peluang untuk menggali di kesempatan penelitian berikutnya. Hasil ini tentunya mengkonfirmasi pandangan yang pernah disampaikan sebelumnya oleh Jain et al (2014) dan Tsaia et al (2015). Lingkungan kerja bila diposisikan sebagai factor yang dapat mempengaruhi kompetensi manajerial karena adanya aspek-aspek yang disebutkan di atas, antara lainnya berkaitan dengan aspek fisik, psikologi dan sosial.

Sedangkan, pada konteks karakteristik pekerjaan, dalam pandangan kalangan karyawan di perusahaan pertambangan yang berlokasi kerja di job site, menjadi group leader dan memiliki masa jabatan di atas lima tahun adalah bila karyawan menjalani pekerjaan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, memahami target KPI yang diberikan perusahaan, memiliki kontribusi pada kelangsungan perusahaan, memiliki kesadaran tanggung jawab pada perusahaan dan kesempatan untuk dibimbing oleh orang yang kompeten di perusahaan untuk memahami pekerjaan dengan lebih baik, maka kompetensi manajerial karyawan akan lebih baik. Lebih lanjut lagi, Do dan Cho (2014) menyatakan seseorang akan memiliki peningkatan kualitas bila ada keterlibatan karakteristik pekerjaan, sehingga bila seseorang mengalami peningkatan kualitas ada kemungkinan kompetensi untuk menjalani profesi juga akan mengalami perbaikan sebagaimana temuan dari Lee dan Kim (2017) Hasil studi ini sebenarnya mengkonfirmasi hasil studi yang pernah dilakukan oleh Srikant dan Jomon (2018) bahwa kompetensi manajerial dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Bahkan Srikant et al (2018) menyatakan adanya potensi untuk melahirkan kompetensi manajerial yang lebih baik pada diri seseorang jika karakteristik pekerjaan diciptakan sedemikian rupa sehingga menantang pemegang jabatan di dalam organisasi.

Kemudian, pada konteks pengalaman kerja, pada kalangan karyawan di perusahaan pertambangan yang berlokasi kerja di job site, menjadi group leader dan memiliki masa jabatan di atas lima tahun adalah berada di posisi pekerjaan dalam waktu yang cukup lama dapat memudahkan seseorang untuk bekerja (baik dari sisi pengetahuan maupun dari keterampilan serta penguasaan penggunaan peralatan pekerjaan) dapat menciptakan kompetensi manajerial yang lebih baik. Hasil studi ini mengkonfirmasi Paloniemi (2006) yang menunjukkan adanya dampak positif dari pengalaman kerja, yang dapat berguna bagi diri seseorang. Dalam hal ini dampak yang dihasilkan oleh pengalaman kerja adalah mendorong kompetensi manajerial seseorang menjadi lebih baik. Pengalaman kerja, seringkali dikaitkan dengan karir, atau dengan kata lain sesuatu yang menjadi impian seseorang dalam pekerjaannya selain faktor material. Faktor material ini adalah yang berkaitan dengan penghargaan dan sebagainya yang biasa diperoleh seseorang sebagai umpan balik dari apa yang sudah dihasilkan seseorang untuk organisasi.

Dalam model penelitian ini, seakan-akan menunjukkan bahwa lingkungan kerja, karakteristik

Commented [EA12]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma13]: done

Commented [EA14]: Harap konsisten untuk menempatkan kutipan harus diurutkan dari yang paling awal ke yang terbaru

Commented [Ma15]: done

pekerjaan dan pengalaman kerja akan memberikan dampak secara terpisah pada kompetensi manajerial, dan memang terbukti berdasarkan hasil penghitungan di atas. Namun demikian, ketika dilakukan pengujian secara simultan, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh yang ditimbulkan dari kombinasi antara lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan serta pengalaman kerja terhadap kompetensi manajerial adalah sangat besar, dengan kata lain, sebenarnya bila melihat hasil ini, kompetensi manajerial di perusahaan pertambangan yang menjadi obyek penelitian ini ditunjang oleh karena kombinasi dari ketiga hal tersebut.

5. CONCLUSION AND SUGGESTION

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan pertambangan di Indonesia, dan melibatkan beberapa lapisan posisi jabatan, serta lama kerja di posisi tersebut. Penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan, karena pada perusahaan pertambangan yang dijadikan obyek penelitian memiliki kebijakan untuk mendorong individu-individu yang memiliki posisi tertentu agar dapat memiliki kompetensi manajerial. Dengan kata lain ada aktivitas perusahaan yang mendorong karyawannya memiliki kompetensi manajerial, yang diasumsikan adalah dari lingkungan kerja, pengalaman kerja dan karakteristik pekerjaan.

Penelitian ini bermaksud untuk menguji dugaan yang ditemukan di lingkungan perusahaan, dalam konteks pengujian secara konseptual. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial dapat dilihat sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja. Seluruh item yang digunakan dalam pengukuran penelitian dianggap sudah kuat dari sisi validitas dan reliabilitasnya, sehingga tujuan penelitian ini sudah tercapai. Menariknya adalah, kombinasi dari ketiga hal tersebut dapat memberikan dorongan besar pada terciptanya kompetensi manajerial yang makin baik, terutama bila ditinjau dari responden yang menjadi partisipan penelitian ini.

Saran untuk penelitian berikutnya adalah, perlu dilakukannya elaborasi lanjutan mengenai optimalisasi upaya untuk mendorong kompetensi manajerial lebih dari temuan dalam penelitian ini, terutama pada karakteristik pekerjaan yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan lingkungan kerja dan pengalaman kerja bila dikaitkan dengan kompetensi manajerial. Selanjutnya untuk saran praktis untuk manajemen perusahaan adalah perlunya untuk mengelaborasi dengan aktivitas-aktivitas yang sudah dilakukan atau dibangun sebelumnya dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, perlu dilakukan adanya evaluasi untuk melihat relevansi hasil studi ini dengan kenyataan di lapangan, yakni di perusahaan yang dijadikan obyek penelitian saat ini, yakni perusahaan pertambangan.

Commented [EA16]: Apabila kompetensi manajerial pasti dipengaruhi positif oleh lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja, apakah dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial pasti berkembang jika ada ketiga variable ini. Apakah penjelasan lanjutan terkait pernyataan ini?

Commented [EA17]: Dilakukan...

Commented [Ma18]: done

REFERENCES

- [1] Aarti, C., & Chahal, A. (2013). A Study of Training Need Analysis Based Training and Development: Effect of Training on Performance by Adopting Development Based Strategy. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 2(4), 41–51. www.ijbmi.org
- [2] Aroosiya, M. A. C. F., & Ali, M. A. M. H. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33. <https://doi.org/10.4038/jm.v8i1.7553>
- [3] Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- [4] Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- [5] Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of Job Design. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85–94. [http://www.tjprc.org/files/2-34-1381225758-11.Aspects of job.full.pdf](http://www.tjprc.org/files/2-34-1381225758-11.Aspects%20of%20job.full.pdf)
- [6] Bergenhenegouwen, G. J., Ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55–62. <https://doi.org/10.1108/00197859710165038>
- [7] Biron, M., & Eshed, R. (2016). *Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among Professional Employees: Implications for Performance and Burnout*. 1–15. <https://doi.org/10.1177/0894845316645664>
- [8] Bobrikov, V., Ravochkin, N., & Shchennikov, V. (2018). Personnel as a Resource of Coal Mining Industry Development. *E3S Web of Conferences*, 41, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184104014>
- [9] Bose, S., & Pal, D. (2020). Impact of Employee Demography, Family Responsibility and Perceived Family Support on Workplace Resilience. *Global Business Review*, 21(5), 1249–1262. <https://doi.org/10.1177/0972150919857016>
- [10] Bousquet, M. (2018). The Corporate University. *Knowledge & Power in the Global Economy*, 283–294. <https://doi.org/10.4324/9781315092171-30>
- [11] Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- [12] Chaffey, D. (n.d.). *E-COMMERCE MANAGEMENT STRATEGY, IMPLEMENTATION AND PRACTICE*.

- [13] Chen, K. (2019). *Empirical Research on Competency Model of Human Resources Management Personnel in Enterprises Based on Work and Quality*. *Icemeet*, 1134–1138. <https://doi.org/10.25236/icemeet.2019.229>
- [14] Chusminah. (2015). *Jurnal Analisis Implementasi Konsep Corporate University Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan - Studi Kasus PT PLN (Persero) Jakarta*. *Widya Cipta*, Vol. VII, No.1 Maret 2015, March.
- [15] Company, T. C., Statement, I., Revenue, S., Sales, N., Profit, G., Expense, O., Expenses, T. O., Income, O., & Income, N. (2020). *Instructions a) Prepare a multiple-step income statement*.
- [16] Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 471–492. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.001>
- [17] Dainty, A. R. J., Cheng, M. I., & Moore, D. R. (2004). A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22(8), 877–886. <https://doi.org/10.1080/0144619042000202726>
- [18] Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177–1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- [19] Daud, N. H. M., & Rahman, S. A. (2017). Advantages of Using Cloud Computing by Knowledge Management Personnel. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 908–916. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v7-i11/3525>
- [20] DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- [21] Dessler, G. (2003). *Human Resource Management: Chapter 5; Personnel Planning and Recruiting*. 1–41.
- [22] Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects Job Performance. *Organization Science*, 20(1), 51–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0357>
- [23] Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing Executive Leaders: The Relative Contribution Of Cognitive Ability, Personality, And The Accumulation Of Work Experience In Predicting Strategic Thinking Competency. *Personnel Psychology*, 64(4), 829–864. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01229.x>
- [24] Enock Manani & Thomas Katua Ngui, P. (2019). Effects of Employee Competencies on Employee Job. *Global Scientific Journals*, 7(10), 1688–1702.
- [25] Garaika, G. (2020). Impact of Training and Competence on Performance moderated by the Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03), 10–20. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1158>

- [26] Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- [27] Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>
- [28] Gionet, P. A. (1963). Analysis of variance. *SAE Technical Papers*. <https://doi.org/10.4271/630497>
- [29] Gorbatova, M., Gorbatov, A., Pyanov, A., & Levanova, A. (2018). Retraining Professional Management Personnel at Coal Industry Enterprises: The Requirements of the Time. *E3S Web of Conferences*, 41. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184104031>
- [30] Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- [31] Helyer, R., & Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. *Higher Education Quarterly*, 68(3), 348–372. <https://doi.org/10.1111/hequ.12055>
- [32] Hirschi, A., Zacher, H., & Shockley, K. M. (2020). Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework. *Journal of Career Development*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0894845320957729>
- [33] Holovach, N., Bakhov, I., & Zgalat-Lozynska, L. (2019). An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(12 Special Issue), 1266–1277. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335>
- [34] Ivey, G. W., & Dupré, K. E. (2020). Workplace Mentorship: A Critical Review. *Journal of Career Development*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/0894845320957737>
- [35] James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- [36] Kaarbøe, O. M., & Olsen, T. E. (2006). Career concerns, monetary incentives and job design. *Scandinavian Journal of Economics*, 108(2), 299–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2006.00453.x>
- [37] Kasatkina, N., Krasnoshlykova, O., Rudneva, E., & Levanova, A. (2020). Advanced training of personnel for the coal mining industry in the educational ecosystem of the region. *E3S Web of Conferences*, 174. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017404036>
- [38] Kaur, S. (2014). *IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON JOB*. 4(1), 1–8.

- [39] Kirwan, J. R., Lounsbury, J. W., & Gibson, L. W. (2014). An examination of learner self-direction in relation to the big five and narrow personality traits. *SAGE Open*, 4(2). <https://doi.org/10.1177/2158244014534857>
- [40] Koltitz, D. (2020). Statement of cash flows. *Financial Accounting*, 535–565. <https://doi.org/10.4324/9781315728445-32>
- [41] Konigova, M., Urbancova, H., & Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129–142. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10>
- [42] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Developing Pricing Strategies and Programs. *A Framework for Marketing Management*, 429.
- [43] Kumar, D., & Abdullah, O. Y. (2013). Capability Development: Enhancing Employee Potential through Strategic Competency Building and People Development. *International Journal of Management and Social Sciences ResearchXplore International Research Journal Consortium*, 2(2), 2319–4421.
- [44] Larson, A. S., Savastano, L., Kadirvel, R., & Kallmes, D. F. (2020). *What Do We Know So Far ?* 1–6.
- [45] Learning, B. O. (2020). *Room / Seat Number : Business Management (Blended Learning) / Graduate (S2) : No Concentration : Undergraduate (S1) - Teknik Mesin : BATCH 3C : BINUS BUSINESS SCHOOL Master Program / Binus Online Learning : PAMA Corporate : MOCH . ZAENAL ABIDIN : Bu.*
- [46] Lee, Y., Kim, Y., Im, S., Lee, E., & Yang, E. (2020). Longitudinal Associations Between Vocational Identity Process and Career Goals. *Journal of Career Development*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/0894845320955237>
- [47] Levine, D. M., Stephan, D. F., & Szabat, K. A. (1996). Statistics for Managers. In *Technometrics* (Vol. 38, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/00401706.1996.10484441>
- [48] Lin, H. (2015). *A Customer Loyalty Model for E-Service Context . June.*
- [49] Mahwati, Y. (2009). *Pelayanan Laboratorium Program Pascasarjana.*
- [50] Manaf, P. A. (2018). *Marketing Management in Digital World. 2018.*
- [51] Mansfeld, J., & Runia, D. (David). (2010). Chapter 3. Εἰ Ἐμφθυχος Ὁ Κόσμος Καὶ Προνοία Διοικούμενος. *Aëtiana* (2 Vols.), 341–350. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004172067.i-752.40>
- [52] Martenson, R. (2018). Curiosity motivated vacation destination choice in a reward and variety-seeking perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41(November 2017), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.009>
- [53] Mascarenhas, B., Baveja, A., & Jamil, M. (1998). *California Management Review Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies.*
- [54] McClelland, D. C., Winter, D. G., Larrere, J., & Nathan, M. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>

- [55] Michelle, A. M., Otoritas Jasa Keuangan, Yin, X., Xu, X., Chen, Q., Peng, J., Lukonga, I., Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetzsche, D. A., Maupin, J. A., Bruce, 2011, AIPEG, KPPU, Kamlade, P., Keuangan, P., The, I., Conference, I., Economics, I., & Growth, S. E. (2017). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2016 Tentang Strategi Nasional Keuangan Inklusif. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [56] Mollaahmetoğlu, E., & Akçali, B. Y. (2019). The Missing-Link between Financial Development and Economic Growth: Financial Innovation. *Procedia Computer Science*, 158, 696–704. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.105>
- [57] Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89–108. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1015>
- [58] Muttaqin, F. (2014). ANALISIS DAN DESAIN SISTEM INFORMASI BERBASIS KOMPUTER UNTUK PERSEDIAAN BARANG PADA TOKO BAHAN BANGUNAN (Studi Kasus pada UD. Sumber Bumi Subur). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 8(1), 79320.
- [59] Nagamachi, M. (2002). Relationships among job design, macroergonomics, and productivity. *Macroergonomics: Theory, Methods, and Applications*, 6(4), 111–131. <https://doi.org/10.1201/b12477-7>
- [60] Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research D IGITAL I NNOVATION M ANAGEMENT : R EINVENTING. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- [61] Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- [62] Objectives, S., Story, F., & Questions, S. (n.d.). *Merchandising Operations and the Multiple-Step*. 226–255.
- [63] Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*, 37(1), 46–67. <https://doi.org/10.5465/256769>
- [64] Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- [65] Paloniemi, S., & Paloniemi, S. (2006). *Experience , competence and workplace learning*. <https://doi.org/10.1108/13665620610693006>
- [66] Peattie, K. (2015). Sustainability marketing. *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, 101–117. <https://doi.org/10.4337/9781783471270.00014>

- [67] Potter, P. (2007). Job Design from an Alternative Perspective. *Academy of Organizational Culture*, ..., 1–7. <http://www.aabri.comwww.aabri.com/manuscripts/09188.pdf>
- [68] Pratana, V. J., & Com, M. (2021). *BINUS BUSINESS SCHOOL MGMT 8048 Digital Business Management Course Outline Odd Semester 2020 - 2021*. 6, 0–9.
- [69] Rahman, A., & Badayai, A. (2012). *A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sectors*. 42(July 2010), 486–495. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.214>
- [70] Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, 6(FEB), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>
- [71] Renyut, B., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. (2017). *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*. 19(11), 18–29. <https://doi.org/10.31227/osf.io/hnwdt>
- [72] Revina, S., Pd, S., & Sc, M. (n.d.). *Defining & Collecting Data Lecturer :*
- [73] Ribeiro, M. F., Do, U., Do, V., Em, M., Desenvolvimento, A. E., Ashenburg, K., Abrahão, M. V., Da, A., Fotodinâmica, Q., Moraes, A. G., RIBEIRO, R., Oliveira, W. R. De, Barbosa, G. D. O., González, M. P., Sánchez, L., Em, P. D. E. P. S., Física, E., Calliari, M., & Cruz, A. P. S. (2013). No Title 『図説 不潔の歴史』 . *Universidade Federal Do Triângulo Mineiro*, 53(9), 1689–1699. [/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Dpt-BR%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=wS0xi2wAAAAJ:2osOgNQ5qMEC&hl=pt-BR&oi=p](https://doi.org/10.1108/13527601211195646)
- [74] Rouiller & Goldstein, J. (1993). Organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377–390.
- [75] Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability. *Cross Cultural Management*, 19(1), 90–103. <https://doi.org/10.1108/13527601211195646>
- [76] Sadeghi, T., & Fekjær, S. B. (2019). Frontline workers' competency in activation work. *International Journal of Social Welfare*, 28(1), 77–88. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12320>
- [77] Saif, N., Saqib KHAN, M., Rehman, K., ur REHMAN, S., Nawa, T., & Naqeeb, M. (2013). Competency based Job Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 3(1), 105–111.
- [78] Sayekti, F., & Putarta, P. (2016). Penerapan Technology Acceptance Model (TAM) Dalam Pengujian Model Penerimaan Sistem Informasi Keuangan Daerah. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 9(3), 196–209. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i3.3075>
- [79] Season, H., Qty, D., Purchase, P., Season, H., Qty, D., Purchase, P., Demand, P., & Demand, P. (n.d.). *Yth Ibu Vini Indriasari , S . T . , M . Sc . , Ph . D . Berikut tanggapan*

saya pada sesi forum kali ini : The DellaVecchia Garden Center purchases and sells Christmas trees during the holiday season . It purchases the trees for \$ 10 each and sells them for . 2–5.

- [80] Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). *Shalley et al - matching creativity requirements and the work environment - AMJ (2000)*. 43(2), 215–223.
- [81] Shturbina, N. A. (2019). *Analysis of the Content of the Management Personnel Training System in the Field of Education in the Context of the Russian National Projects*. 316(893), 132–137. <https://doi.org/10.2991/icdee-19.2019.25>
- [82] Sidharta, L. (2018). Pustaka Setia Pustaka Setia. *Sistem Informasi Manajemen*, 1–387.
- [83] Simon, T. O., & Stubben, S. (2016). *Project Canvas - Visual project communication and overview (explanatory manual)*. <http://www.projectcanvas.dk/project-canvas-manual.pdf>
- [84] Smagina, S., Kadnikova, O., Rolgayzer, A., & Kanina, N. (2018). Primary Adaptation Management of the Mining Faculties Graduates (by the Example of Coal Mining Enterprise). *E3S Web of Conferences*, 41, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184104043>
- [85] Space, W. L. (2014). International Standard Classification of Occupations (ISCO). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 3336–3336. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- [86] Srikanth, P. B., & Jomon, M. G. (2018). Developing managerial competencies : integrating work design characteristics and developmental challenge Developing managerial competencies : integrating work. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(May), 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474937>
- [87] Sriram, I., & Khajeh-Hosseini, A. (2010). *Research Agenda in Cloud Technologies*. <http://arxiv.org/abs/1001.3259>
- [88] St Pierre, C. M., & Gillis, E. A. (1983). Introduction to financial planning. *The Massachusetts Nurse*, 52(6), 12.
- [89] Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job Analysis As an Important Human Resources Management Function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113–124.
- [90] Sugawara, A. I., Burt, L. M., & Ruder, T. P. (2000). Ethnicity, gender, age, ses, and activity type as factors contributing to early childhood preservice teachers' interactions with international and U.S. Preschool children. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 21(1), 107–117. <https://doi.org/10.1080/0163638000210112>
- [91] Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321–355. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>

- [92] Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239–252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.239>
- [93] Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009>
- [94] Tsai, C., Horng, J., Liu, C., & Hu, D. (2015). *International Journal of Hospitality Management Work environment and atmosphere : The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations*. 46, 26–28.
- [95] Tovmasyan, Gayane. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*. 1. 20-26. 10.21272/bel.1(3).20-26.2017.
- [96] Using, M., Excel, M., & Hall, P. P.-. (n.d.). *Sampling & Sampling Distributions Confidence Interval Estimation*.
- [97] Utomo, H. B., Harto, S. P., & Jaedun, A. (2019). Assessment Model of Competence Certification for Construction Workers. *International Journal of Control and Automation*, 12(8), 47–58. <https://doi.org/10.33832/ijca.2019.12.8.05>
- [98] Valenti, A., & Horner, S. V. (2020). Leveraging board talent for innovation strategy. *Journal of Business Strategy*, 41(1), 11–18. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>
- [99] Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 660–665. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00211-0)
- [100] Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>
- [101] You, H.-J., Yoo, Y., & Kang, K.-S. (2017). A Study on the Efficiency Improvement of the Safety Management Personnel System in Apartment Construction Site. *Journal of the Korea Safety Management and Science*, 19(1), 87–94. <https://doi.org/10.12812/ksms.2017.19.1.87>
- [102] Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4–25. <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- [103] Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>
- [104] Zareen, M., & Razzaq, K. (2013). *Job Design and Employee Performance : the Moderating Role of Employee Psychological Perception*. 1905(5), 216–225.
- [105] Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager : A Model for Effective Performance* (1st ed.). Wiley.
- [106] Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*.

- [107] Lakshminarayanan, S., Pai, Y. P., & Ramaprasad, B. S. (2016). Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 423–430. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2016-0025>
- [108] Newton, C., & oConsultant. (1983). The competent manager: A model for effective performance. In *Long Range Planning* (Vol. 16, Issue 4). Wiley. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90170-x](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90170-x)