



Pengaruh Kompetensi dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan berbasis AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) pada Industri Rajasa Teknik

Kurniawan Wahyu Saputra^{1*}, Wahyu Selamet Prihatin², Arrif Wahyudi³

¹⁻³ Manajemen, Universitas Boyolali, Indonesia

Kurniawanwahyu1233@gmail.com¹, wselamet089@gmail.com², arrifwah9@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: Kurniawanwahyu1233@gmail.com

Abstract. This article explores inconsistencies in employee performance within small, project-oriented service sectors, where quality depends on daily tasks, punctuality, and adherence to procedures. Since skill development relies largely on informal workplace learning, differences in worker competencies often lead to rework, customer complaints, and safety issues. The study investigates how skills and competencies affect employee performance, illustrating how individual abilities translate into observable performance through the ability-motivation-opportunity (AMO) framework and experience-based learning. A qualitative case study at Rajasa Teknik included interviews and observations to examine project coordination, quality standards, and supervision practices. Results indicate that competencies and skills primarily influence ability, but sustained motivation- driven by realistic goals and fair feedback- along with ample opportunities such as smooth material flow, clear roles, and on-site decision support, enhance performance. The findings underline the importance of a cohesive work system (task division, quality control, communication), a consistent safety culture (K3), and straightforward, repetitive HR practices that facilitate tacit knowledge transfer into routines. Improvements suggested involve mapping core competencies, brief mentoring sessions, quality-focused standards, and evaluation systems to minimise service variation and promote sustainable performance in similar businesses. Overall, this research broadens the understanding of performance management in small enterprises and offers practical guidance for interventions.

Keywords: AMO; Employee Performance; Experience Based Learning; Safety Culture (K3); Work Competencies and Skills.

Abstrak. Artikel ini membahas inkonsistensi kinerja karyawan di industri jasa kecil berbasis proyek, di mana standar kualitas dipengaruhi kerja harian, ketepatan waktu, dan kepatuhan prosedur. Pengembangan kemampuan bergantung pada pembelajaran informal di tempat kerja, sehingga variasi kompetensi dan keterampilan antar pekerja sering menyebabkan pekerjaan ulang, keluhan pelanggan, dan risiko keselamatan. Artikel ini meneliti pengaruh kompetensi dan keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menjelaskan mekanisme konversi kemampuan individu menjadi kinerja yang terlihat melalui kerangka *ability-motivation-opportunity* (AMO) dan pembelajaran berbasis pengalaman. Pendekatan kualitatif dengan studi kasus dilakukan di Rajasa Teknik, menggunakan wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data mengenai praktik koordinasi proyek, standar kualitas, dan supervisi. Analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan keterampilan terutama membentuk komponen *ability* (kemampuan), tetapi peningkatan kinerja terjadi ketika motivasi dipelihara melalui target yang realistik dan umpan balik yang adil, serta kesempatan untuk berkinerja tersedia melalui kelancaran material, kejelasan peran, dan dukungan keputusan di lapangan. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem kerja yang selaras (pembagian tugas, kontrol kualitas, alur komunikasi), budaya keselamatan (K3) yang konsisten, dan praktik pengembangan SDM yang sederhana namun berulang agar pengetahuan tersirat (*tacit knowledge*) dapat ditransfer dan menjadi bagian rutinitas kerja. Secara keseluruhan, perbaikan meliputi pemetaan kompetensi inti, *mentoring* dan *coaching* singkat di lokasi kerja, standar kerja berbasis kualitas, serta mekanisme evaluasi untuk mengurangi variasi layanan dan memperkuat kinerja berkelanjutan di usaha jasa serupa. Dengan demikian, studi ini memperluas pembahasan manajemen kinerja di usaha kecil dan memberikan arahan intervensi.

Kata Kunci: AMO; Budaya keselamatan (K3); Kinerja Karyawan; Kompetensi dan Keterampilan Kerja;; Pembelajaran Berbasis Pengalaman.

1. LATAR BELAKANG

Industri jasa skala kecil di Indonesia menempati posisi strategis karena terhubung langsung dengan ekosistem UMKM yang menopang aktivitas ekonomi harian dan menyerap tenaga kerja dalam skala besar. Kemenko UMKM menunjukkan UMKM berkontribusi lebih dari 60 persen terhadap produk domestik bruto dan menyerap sekitar 97 persen tenaga kerja nasional, sehingga kualitas pengelolaan sumber daya manusia pada usaha kecil berdampak langsung pada daya saing layanan. Karakter usaha berbasis proyek membuat proses kerja sangat dinamis, sehingga keterlambatan material, perubahan permintaan pelanggan, atau koordinasi lapangan yang lemah dapat menurunkan konsistensi kinerja. Pada layanan teknik dan konstruksi ringan, variasi kinerja harian berimplikasi pada reputasi, risiko pekerjaan ulang, serta keberlanjutan order pada periode berikutnya. Karena itu, dokumen draf penelitian ini menempatkan kompetensi dan keterampilan kerja sebagai isu pengembangan sumber daya manusia yang relevan, dan pembahasannya dapat diperluas agar berlaku bagi usaha jasa sejenis di luar satu studi kasus (Paais & Pattiruhu, 2020).

Kinerja karyawan atau *employee performance* dipahami terutama sebagai perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat dinilai secara sistematis, bukan semata hasil akhir yang bersifat angka (Zhenjing et al., 2022). Dalam kerangka manajemen kinerja, pengukuran perlu menangkap dimensi kualitas, ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, dan kontribusi kolaboratif yang memengaruhi capaian tim. Pada usaha jasa, indikator tersebut beririsan dengan *service quality* atau kualitas layanan karena pelanggan menilai kesesuaian antara ekspektasi dan realisasi layanan dalam pengalaman langsung. Pekerjaan jasa teknik menuntut presisi dan konsistensi, sehingga deviasi kecil pada prosedur dapat memicu komplain, pekerjaan ulang, serta biaya yang tidak direncanakan (Lukito et al., 2025). Dengan demikian, pembahasan kinerja dalam penelitian manajemen pada sektor jasa perlu menempatkan karyawan sebagai penghasil nilai layanan sekaligus pengelola risiko operasional.

Kompetensi atau *competency* lazim dipahami sebagai karakteristik yang mendasari individu dan memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan tertentu. Keterampilan kerja atau *work skills* merepresentasikan kapasitas eksekusi yang tampak dalam praktik, termasuk ketangkasan teknis, ketelitian, serta komunikasi kerja yang mendukung koordinasi tim (Monteiro et al., 2022). Model kompetensi manajerial menekankan bahwa kompetensi mencakup perpaduan pengetahuan, keterampilan, dan atribut perilaku yang memandu tindakan pada situasi kerja yang berubah. Dari perspektif *human capital*, investasi pada pendidikan dan pelatihan meningkatkan produktivitas, sehingga kompetensi dan

keterampilan layak diperlakukan sebagai aset yang dikelola secara berkelanjutan (Sari & Tiwari, 2024). Pembedaan konseptual ini penting agar rekomendasi pengembangan sumber daya manusia tidak berhenti pada penilaian individu, tetapi juga menata standar kemampuan inti yang dibutuhkan pekerjaan.

Kinerja karyawan pada sektor ini tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga dari kualitas hasil, ketepatan waktu, keselamatan kerja, dan kepuasan pelanggan. Di Indonesia, sektor konstruksi juga dihadapkan pada persoalan produktivitas tenaga kerja yang relatif tertinggal dibandingkan negara lain di kawasan. Hal ini sering dikaitkan dengan keterbatasan pelatihan formal dan lemahnya sistem pengelolaan SDM pada usaha kecil. Dengan demikian, kompetensi dan keterampilan kerja menjadi faktor kunci yang perlu dianalisis secara lebih mendalam (Aufar et al., 2016). Kinerja karyawan (*employee performance*) tidak hanya dipahami sebagai output kuantitatif, melainkan terutama perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat dinilai secara sistematis (Aguinis, 2019). Pada proyek jasa teknik, indikator yang menonjol mencakup kualitas hasil (kerapian dan presisi), ketepatan waktu penyelesaian, produktivitas harian, serta rendahnya *rework* (pekerjaan ulang). Dimensi keselamatan kerja juga menjadi bagian dari kinerja karena kesalahan kecil berpotensi memicu biaya tambahan, gangguan jadwal, dan risiko kecelakaan. Dari perspektif manajemen layanan, konsistensi kinerja tersebut berkaitan dengan *service quality* (kualitas layanan), yakni kesesuaian antara ekspektasi pelanggan dan realisasi layanan di lapangan (Parasuraman et al., 1988). Dengan demikian, kinerja karyawan pada Rajasa Teknik merupakan titik temu antara standar teknis internal dan pengalaman pelanggan sebagai pengguna jasa.

Banyak studi mengasumsikan kompetensi dan keterampilan kerja berpengaruh linier terhadap kinerja, padahal konteks operasional usaha kecil sering menimbulkan variasi yang signifikan. Kerangka AMO (*ability-motivation-opportunity*; kemampuan-motivasi-kesempatan) membantu menjelaskan mekanisme tersebut dengan menegaskan bahwa performa tinggi muncul ketika kemampuan didukung motivasi dan kesempatan untuk berkinerja (Koeber et al., 2001). Pada Rajasa Teknik, kesempatan untuk berkinerja (*opportunity to perform*) terlihat melalui ketersediaan alat dan material, kejelasan pembagian kerja, serta arahan mandor yang cepat ketika terjadi perubahan desain. Data wawancara juga menunjukkan motivasi dipengaruhi oleh kejelasan target, pengakuan, dan insentif proyek, sejalan dengan bukti meta-analitik bahwa praktik SDM bekerja melalui jalur kemampuan dan motivasi menuju kinerja (Jiang et al., 2012). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan relasi kompetensi-keterampilan-kinerja sebagai sistem yang perlu dibaca secara kontekstual untuk menghindari rekomendasi yang sekadar menyalahkan individu.

Karakteristik usaha jasa teknik skala kecil umumnya mengandalkan *on-the-job learning* (pembelajaran di tempat kerja) sebagai sumber utama pengembangan kemampuan, bukan pelatihan formal yang terstruktur (Hager et al., 2022) Proses belajar tersebut banyak menghasilkan *tacit knowledge* (pengetahuan tersirat), yaitu pengetahuan praktis yang sulit dituangkan dalam modul tertulis namun menentukan ketepatan Tindakan (Özyildirim et al., 2025; Shepherd & Wargent, 2024) Perspektif *experiential learning* (pembelajaran berbasis pengalaman) menjelaskan bahwa kemampuan tumbuh melalui siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif pada pekerjaan sehari-hari (Kolb, 1984). Literatur *workplace learning* (pembelajaran di tempat kerja) juga menegaskan dominasi pembelajaran informal melalui interaksi, pemecahan masalah, dan umpan balik cepat dalam lingkungan kerja (Clements et al., 2022) Implikasi awalnya adalah kebijakan pengembangan SDM perlu berorientasi pada desain pengalaman belajar, mentoring, dan mekanisme umpan balik yang mampu mempercepat transfer keterampilan.

Pada banyak usaha kecil, pengembangan kemampuan lebih dominan terjadi melalui *on-the-job learning* atau pembelajaran di tempat kerja dibandingkan pelatihan formal yang terstruktur. Teori *experiential learning* menjelaskan bahwa pembelajaran tumbuh melalui siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif yang berulang dalam pekerjaan sehari-hari. Literatur *informal learning* di tempat kerja menegaskan dominasi pembelajaran berbasis interaksi, pemecahan masalah, dan umpan balik cepat, sehingga kualitas supervisi dan mentoring menjadi faktor kunci. Proses tersebut banyak menghasilkan *tacit knowledge* atau pengetahuan tersirat, yaitu pengetahuan praktis yang sulit dituangkan dalam modul tertulis tetapi menentukan ketepatan tindakan pada situasi lapangan. Selain itu, riset tentang *transfer of training* menunjukkan bahwa lingkungan kerja, dukungan atasan, dan kesempatan mempraktikkan kemampuan menentukan apakah hasil belajar berpindah menjadi perilaku kerja yang menetap.

Di luar aspek pembelajaran, desain kerja proyek dapat dibaca sebagai *sociotechnical system* atau sistem sosio-teknis yang menggabungkan subsistem sosial seperti peran tim dan koordinasi, serta subsistem teknis seperti alat, material, dan metode kerja. Ketika prosedur kerja, kontrol kualitas, dan alur komunikasi tidak konsisten, kinerja cenderung bergantung pada individu tertentu dan meningkatkan variabilitas layanan (BALDWIN & FORD, 1988). Pada pekerjaan berisiko, *safety climate* atau iklim keselamatan menekankan persepsi bersama pekerja mengenai prioritas keselamatan dalam praktik kerja harian, yang berpengaruh pada perilaku aman dan disiplin prosedur. Manajemen risiko organisasi menekankan pentingnya pembelajaran dari insiden, pelaporan yang jujur, dan penguatan penghalang keselamatan agar

kesalahan kecil tidak berkembang menjadi gangguan besar pada jadwal dan biaya. Dengan demikian, peningkatan kinerja pada usaha jasa teknik perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi, penataan sistem kerja, dan penguatan keselamatan sebagai satu paket tata kelola operasional (Akanpaadgi et al., 2024)

Sehubungan dengan uraian di atas, artikel ini diarahkan untuk meriset manajemen pada usaha jasa teknik skala kecil seperti Rajasa Teknik, yang perlu memperjelas mekanisme pengaruh kompetensi dan keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan dengan memadukan perspektif kemampuan individu dan kondisi pengungkit organisasi. Artikel ini menempatkan satu unit usaha sebagai *setting* empiris, tetapi rumusan masalah dan generalisasi teoretiknya diarahkan untuk menjelaskan pola yang relevan bagi berbagai usaha jasa sejenis. Kebaruan atau *novelty* penelitian terletak pada penjelasan berbasis proses mengenai bagaimana kompetensi dan keterampilan bekerja melalui kesempatan berkinerja dan pembelajaran kerja, sehingga temuan tidak berhenti pada korelasi, melainkan menawarkan mekanisme yang dapat ditindaklanjuti (Akanpaadgi et al., 2024). Kontribusi praktisnya adalah menyediakan dasar bagi penyusunan peta kompetensi inti, rancangan mentoring, indikator kinerja yang terukur, serta perbaikan alur kerja yang realistik bagi usaha kecil dengan sumber daya terbatas. Dengan kerangka tersebut, penelitian diharapkan memperkaya literatur pengelolaan SDM pada sektor jasa skala kecil dan menyediakan rekomendasi manajerial yang kompatibel dengan dinamika kerja berbasis proyek.

2. KAJIAN TEORITIS

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan dipahami sebagai perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat dievaluasi secara sistematis, mencakup kualitas hasil, ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, dan kontribusi kolaboratif (Aguinis, 2019; Zhenjing et al., 2022). Pada sektor jasa teknik berbasis proyek, dimensi tersebut beririsan langsung dengan kualitas layanan (*service quality*), karena output kerja dinilai melalui pengalaman langsung pelanggan (Parasuraman et al., 1988).

Kompetensi dipahami sebagai karakteristik mendasar yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan atribut perilaku yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau unggul (Boyatzis; Spencer & Spencer). Sementara itu, keterampilan kerja merepresentasikan kapasitas eksekusi teknis dan non-teknis yang tampak dalam praktik kerja sehari-hari, seperti ketelitian, kecepatan, dan kemampuan koordinasi tim (Monteiro et al., 2022). Dalam konteks usaha kecil, kompetensi dan keterampilan berfungsi sebagai modal kemampuan (*ability*), tetapi tidak otomatis menghasilkan kinerja tanpa dukungan kondisi kerja yang memadai.

Kerangka *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) memberikan penjelasan mekanistik atas fenomena tersebut dengan menegaskan bahwa kinerja optimal muncul ketika kemampuan didukung oleh motivasi dan kesempatan untuk berkinerja (Appelbaum et al.; Jiang et al., 2012; Bos-Nehles et al., 2023). Pada industri jasa teknik, kesempatan berkinerja tercermin dari kelancaran material, kejelasan peran, dan dukungan supervisi lapangan. Selain itu, pembentukan kemampuan sangat dipengaruhi oleh pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) dan *on-the-job learning* yang menghasilkan pengetahuan tersirat (*tacit knowledge*), sebagaimana dijelaskan oleh Kolb (1984) dan Eraut (2004). Dengan demikian, kajian teoretis ini menempatkan kinerja sebagai hasil interaksi antara kapabilitas individu dan sistem kerja organisasi, bukan semata atribut personal karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Lughianto et al., 2024). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. “Metodologi adalah proses, prinsip, dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati problem dan mencari jawaban” dengan menggunakan teknik wawancara dilakukan untuk mengetahui untuk melengkapi data dan upaya memperoleh data yang akurat dan sumber data yang tepat. Mengelaborasi temuan kebiasaan kerja, budaya industry, dan kompetensi karyawan di industry rajasa Teknik sehingga menemukan sintesis ideal mengenai interelasi kompetensi, keterampilan pada hasil kinerja karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Relasi Kompetensi, Keterampilan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada Industri Jasa Skala Kecil: Sebuah Studi Kualitatif

Relasi kompetensi, keterampilan kerja, dan kinerja karyawan pada industri jasa skala kecil menjadi isu yang strategis karena kualitas layanan sangat ditentukan oleh eksekusi kerja harian, bukan semata oleh aset fisik. Dalam kerangka *human capital*, Becker menekankan bahwa investasi pada kemampuan individu meningkatkan produktivitas, sehingga kompetensi dan skill layak diperlakukan sebagai aset yang dikelola, bukan biaya yang dihindari. Wawancara dengan karyawan pada Rajasa Teknik menunjukkan bahwa “kerja bagus” dipahami sebagai kombinasi hasil rapi, waktu penggerjaan tepat, dan minim komplain pelanggan. Namun, mereka juga menegaskan bahwa kemampuan personal sering “tidak keluar” bila alat, material, atau instruksi kerja tidak sinkron di lapangan. Temuan ini mengindikasikan perlunya membaca relasi kompetensi, skill, kinerja sebagai hubungan yang

kontekstual, bukan hubungan linier yang berdiri sendiri. Secara praktis, pembacaan kontekstual ini mendukung agenda pengembangan SDM yang lebih realistik untuk usaha kecil yang sumber dayanya terbatas tetapi tuntutan pelanggannya tinggi.

Secara konsep, kompetensi dipahami sebagai gabungan pengetahuan, keterampilan, dan atribut perilaku yang mendukung seseorang mencapai kinerja yang efektif, sesuai dengan model kompetensi yang dikembangkan Boyatzis (Livesey, 2017). Berdasarkan wawancara, kompetensi sering disebut sebagai "paham cara kerja yang benar," "tahu standar rapi," dan "mengerti risiko," sementara keterampilan kerja lebih sering diungkapkan sebagai "bisa melakukan" secara teknis dan cepat. Perbedaan ini penting karena di industri jasa konstruksi skala kecil, kemampuan membaca gambar, menghitung ukuran, dan memilih teknik pemasangan termasuk kompetensi berbasis pengetahuan, sementara ketangkasan dalam melakukan pemasangan adalah keterampilan teknis. Informan juga menyoroti keterampilan non-teknis seperti komunikasi dalam tim, disiplin, dan responsif terhadap perubahan permintaan pelanggan. Dengan begitu, kompetensi memberi arahan dan standar, sedangkan keterampilan kerja menunjang kapasitas eksekusi yang nyata. Keduanya bersama membentuk *capability* (kapabilitas), yaitu kemampuan operasional yang stabil untuk menghasilkan layanan berkualitas secara berulang (Saparso & Lien, 2020).

Kinerja karyawan pada Raja Teknik muncul sebagai konstruksi multi-dimensi, bukan sekadar output kuantitatif. Dalam wawancara, indikator kinerja yang paling sering diulang adalah kualitas hasil (rapi dan presisi), ketepatan waktu, produktivitas harian, dan rendahnya *rework* (pekerjaan ulang). Dimensi lain yang dianggap "kinerja" adalah keselamatan kerja dan minim kesalahan yang menimbulkan biaya tambahan, karena satu kesalahan kecil dapat mengganggu jadwal proyek secara keseluruhan. Dari perspektif manajemen layanan, ini selaras dengan *service quality*, yaitu konsistensi antara ekspektasi pelanggan dan realisasi layanan di lapangan. Karyawan menilai bahwa kompetensi dan skill yang kuat berpengaruh langsung pada konsistensi kualitas, khususnya ketika pekerjaan menuntut ketelitian ukuran dan finishing. Artinya, kinerja menjadi titik temu antara standar teknis internal dan pengalaman pelanggan sebagai pengguna jasa.

Mekanisme yang paling menjelaskan temuan lapangan dapat dibaca melalui kerangka AMO, (Alkhafaf & Al-Tabbaa, 2024) yaitu *ability-motivation-opportunity* yang diterjemahkan sebagai kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkinerja. Wawancara menunjukkan bahwa kompetensi dan keterampilan kerja memasok "ability", tetapi hasilnya sangat bergantung pada "opportunity" seperti ketersediaan alat, material, pembagian kerja yang jelas, dan arahan mandor. Sejumlah informan menyebut bahwa ketika material terlambat atau

alat tidak memadai, mereka tetap “mampu”, tetapi kinerja turun karena waktu habis untuk menunggu atau improvisasi. Di sisi “motivation”, faktor seperti insentif proyek, pengakuan dari atasan, dan kejelasan target harian memengaruhi intensitas kerja dan ketahanan menghadapi tekanan deadline. Dengan kata lain, relasi kompetensi, skill dan kinerja bekerja sebagai sistem, bukan sekadar karakter individu (Bos-Nehles et al., 2023) Kebaharuan pembacaan ini terletak pada penjelasan proses: bukan hanya “apa yang memengaruhi”, melainkan “bagaimana pengaruh itu terjadi” dalam organisasi kecil yang serba terbatas.

Dari sisi pengembangan SDM, pola pembentukan kemampuan pada usaha kecil lebih dominan melalui *on-the-job learning* (pembelajaran di tempat kerja) daripada pelatihan formal. Wawancara menggambarkan mekanisme belajar yang bersifat *tacit knowledge* (pengetahuan tersirat), yakni keterampilan yang diperoleh lewat contoh, koreksi langsung, dan repetisi kerja, sulit dituangkan dalam modul tertulis. Peran senior atau mandor muncul sebagai “pelatih” informal yang mentransfer standar kualitas, urutan kerja, dan trik penyelesaian masalah lapangan. Ini selaras dengan gagasan *workplace learning* bahwa lingkungan kerja dapat berfungsi sebagai ekosistem belajar ketika terdapat umpan balik cepat dan kesempatan mencoba (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa transfer keterampilan meningkat saat ada rutinitas briefing, evaluasi akhir proyek, dan standar pengecekan kualitas sebelum serah terima. Kontribusi kebaharuan di sini adalah menunjukkan HRD yang bersifat mikro dan praktis, yang sering luput dari riset yang terlalu berorientasi pada sistem pelatihan perusahaan besar.

Relasi kompetensi, keterampilan dan kinerja juga dipengaruhi oleh desain kerja proyek dan tata kelola operasional yang khas usaha kecil. Hasil wawancara menunjukkan bahwa variasi permintaan pelanggan, kondisi lokasi, dan perubahan desain mendadak menuntut adaptasi yang cepat, sehingga skill teknis harus disertai kemampuan koordinasi dan pengambilan keputusan di lapangan. Ketika standar kerja tidak terdokumentasi atau kontrol kualitas tidak konsisten, kinerja menjadi sangat bergantung pada individu tertentu, dan ini meningkatkan risiko ketidakstabilan layanan (Malik et al., 2024) Sebaliknya, ketika ada SOP sederhana, pembagian peran jelas, dan pola komunikasi yang rutin, kompetensi individu lebih mudah dikonversi menjadi output yang stabil. Karyawan juga mengaitkan kinerja dengan kultur keselamatan, karena praktik aman mengurangi kesalahan, cedera, dan keterlambatan yang menggerus produktivitas. Urgensinya jelas, tanpa penguatan kerja, investasi pada peningkatan kemampuan personal berpotensi tidak menghasilkan kenaikan kinerja yang nyata (Benítez-Núñez et al., 2024)

Secara umum, studi kualitatif ini memperkenalkan model penjelasan berbasis proses yang menghubungkan kompetensi dan keterampilan kerja dengan kinerja melalui kondisi pengungkit organisasi, seperti kesempatan kerja dan pembelajaran di tempat kerja. Implikasinya bagi manajemen SDM adalah membuat matriks kompetensi sederhana, memetakan keterampilan utama per posisi, dan mengaitkannya dengan indikator kinerja yang disepakati tim. Di tingkat operasional, organisasi dapat meningkatkan transfer keterampilan melalui mentoring terstruktur, briefing harian, daftar cek kualitas, dan umpan balik singkat setelah proyek (Marin-Garcia & Tomas, 2016; Mia et al., 2022) Pada tingkat motivasi, transparansi target, skema insentif yang adil, dan pengakuan kinerja secara konsisten dapat memperkuat semangat kerja tanpa harus menciptakan sistem HR yang kompleks (Waseem et al., 2025) Nilai akademik tambahannya adalah memperkaya literatur HRD di industri jasa skala kecil yang selama ini cenderung rarely dianalisis oleh studi perusahaan besar, dengan menunjukkan dinamika nyata di lapangan. Dengan demikian, hubungan antara kompetensi, keterampilan kerja, dan kinerja dipahami sebagai konfigurasi kemampuan individu dan tata kelola kerja yang saling terkait dalam konteks usaha kecil.

Mekanisme Pengaruh Kompetensi dan Keterampilan terhadap Kinerja: Perspektif AMO (*ability–motivation–opportunity*) dan Pembelajaran Kerja Berbasis Pengalaman

Pada pembahasan pertama, relasi kompetensi, keterampilan dan kinerja terlihat kontekstual: kemampuan personal dapat “tidak berubah menjadi performa” ketika kondisi kerja tidak mendukung. Untuk menjelaskan mekanisme itu secara teoritis dan sekaligus kompatibel dengan temuan wawancara, pembahasan ini memakai dua sudut pandang yang berbeda yakni AMO (*ability–motivation–opportunity*, kemampuan-motivasi–kesempatan) dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) (Szulc, 2022). Kerangka AMO membantu mengurai prasyarat performa, sedangkan pembelajaran berbasis pengalaman menjelaskan proses terbentuknya skill dalam kerja proyek yang dominan praktik lapangan. Dengan dua lensa ini, relasi pada pembahasan pertama dapat dibaca sebagai rangkaian proses yang bisa ditata melalui intervensi pengembangan SDM yang sederhana tetapi tepat sasaran.

Model AMO menyatakan bahwa kinerja tinggi terjadi ketika karyawan memiliki kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan untuk berkinerja (*opportunity to perform*) (Hassan et al., 2020). Dalam literatur manajemen SDM, AMO sering digunakan untuk menjelaskan mekanisme penghubung (“*black box*”) antara praktik SDM dan hasil kinerja, serta dikaitkan dengan tradisi sistem kerja berkinerja tinggi yang dipopulerkan melalui kajian seperti oleh Appelbaum et al., dan dirangkum dalam review terbaru. Pada dasarnya, praktik SDM yang meningkatkan *ability* (misalnya pelatihan), *motivation* (misalnya insentif

atau pengakuan), dan *opportunity* (misalnya desain kerja, otonomi, dukungan alat) cenderung lebih efektif dalam meningkatkan performa dibandingkan intervensi yang hanya fokus pada satu aspek (Nuraini & Astuti, 2023). Kerangka ini sangat penting untuk usaha jasa skala kecil karena kendala alat, material, dan koordinasi sering menjadi “bottleneck” yang membatasi kemampuan individu (Albers et al., 2024) Oleh karena itu, AMO memberikan panduan operasional: jika performa menurun, kita bisa menilai apakah masalahnya lebih mendominasi di *ability*, *motivation*, atau *opportunity*.

Komponen *ability* (kemampuan) dalam konteks ini paling dekat dengan kompetensi dan keterampilan kerja yang dibicarakan informan. Dalam wawancara, “kompeten” kerap dipahami sebagai paham standar kerja, memahami urutan pemasangan, mengerti risiko, dan mampu membaca kondisi lapangan, sedangkan “terampil” lebih diasosiasikan dengan kecepatan dan ketelitian eksekusi teknis. Pembedaan ini konsisten dengan definisi kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang berhubungan kausal dengan kinerja efektifitas superior, sebagaimana dirumuskan dalam literatur kompetensi (misalnya Boyatzis; Spencer & Spencer) (Mahmoodi et al., 2022) Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa kemampuan teknis bukan sekadar “bisa”, tetapi “bisa dengan standar” misalnya presisi ukuran, kerapian finishing, dan minim *rework* (pekerjaan ulang). Dengan demikian, peningkatan *ability* yang relevan untuk industri ini adalah peningkatan kompetensi berbasis standar dan peningkatan keterampilan teknis berbasis kualitas, bukan sekadar penambahan jam kerja (Cesarino et al., 2019)

Komponen *motivation* menjelaskan mengapa dua pekerja dengan kemampuan setara dapat menghasilkan kinerja yang berbeda pada tekanan proyek yang sama. Informan lazim menyebut pendorong kinerja berupa kejelasan target harian, penghargaan dari atasanataumandor, rasa bangga ketika pelanggan puas, serta insentif ketika pekerjaan selesai tepat waktu. Dalam riset HRM *performance*, meta-analisis (Jiang et al., 2010) menunjukkan bahwa praktik SDM memengaruhi *outcome* organisasi melalui mekanisme mediasi terkait kemampuan dan motivasi, sehingga motivasi bukan “variabel pelengkap”, melainkan jalur penjelas yang kuat (Krasniqi & Tahiri, 2025). Di organisasi kecil, motivasi sering bersifat sangat “dekat” dengan pengalaman kerja sehari-hari (relasi interpersonal, fairness pembagian kerja, dan kepastian upah atau insentif) (Tetteh et al., 2019) sehingga perubahan kecil pada tata kelola dapat berdampak besar pada energi kerja. Secara mekanistik, wawancara mengindikasikan bahwa ketika pekerja merasa target realistik dan apresiasi konsisten, mereka lebih bersedia menjaga kualitas, mengurangi kesalahan, dan membantu rekan tim pada fase kritis proyek.

Komponen *opportunity* (kesempatan untuk berkinerja) merujuk pada kondisi kerja yang memungkinkan kemampuan dan motivasi benar-benar termanifestasi menjadi output. Dalam wawancara, faktor *opportunity* yang paling sering disebut adalah ketersediaan alat dan material, kejelasan instruksi kerja, pembagian peran tim, serta akses cepat pada keputusan mandor ketika terjadi perubahan desainataumandan kerja. AMO menekankan bahwa tanpa *opportunity* yang memadai, kemampuan dan motivasi dapat menjadi “tidak bermakna” bagi performa, karena hambatan sistem menutup ruang eksekusi. Pada usaha jasa skala kecil, *opportunity* juga mencakup “ruang belajar” di pekerjaan, misalnya diberi kesempatan mencoba teknik baru di bawah supervisi, bukan hanya mengejar kecepatan penyelesaian. Karena itu, mekanisme yang tampak dari data adalah: kompetensi dan skill berfungsi sebagai potensi, sementara *opportunity* berfungsi sebagai “konverter” yang mengubah potensi menjadi kinerja yang terlihat.

Untuk menjelaskan bagaimana *ability* terbentuk dan diperbarui, lensa *experiential learning* menjadi relevan karena industri jasa konstruksi skala kecil sangat mengandalkan praktik lapangan. Kolb merumuskan pembelajaran sebagai siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif, yang pada pekerjaan teknis sering terjadi secara cepat dan berulang. Wawancara menunjukkan pola yang serupa: pekerja belajar dari kesalahan ukuran, menerima koreksi langsung dari senior atau mandor, memikirkan ulang teknik, lalu mencoba lagi pada titik kerja berikutnya. Polanya juga memperlihatkan bahwa pembelajaran efektif ketika ada umpan balik cepat dan standar kualitas yang tegas, karena refleksi menjadi terarah dan eksperimen tidak mengorbankan mutu. Artinya, skill bukan hanya “dibawa dari luar”, melainkan diproduksi oleh siklus pengalaman yang difasilitasi oleh konteks kerja dan praktik supervisi.

Proses pengalaman di tempat kerja banyak menghasilkan *tacit knowledge* (pengetahuan tersirat), yakni pengetahuan yang sulit dituliskan namun menentukan ketepatan praktik, sebagaimana diteorikan Polanyi melalui gagasan bahwa manusia mengetahui lebih banyak daripada yang bisa diucapkan. Eraut menekankan bahwa pembelajaran kerja pada umumnya bersifat informal dan terjadi melalui kombinasi observasi, diskusi, dan pengalaman, yang sangat cocok dengan pola magang-informal di usaha kecil. Billett menambahkan bahwa pembelajaran di tempat kerja bergantung pada *workplace affordances* (ketersediaan peluang belajar yang “ditawarkan” tempat kerja) dan keterlibatan individu, sehingga organisasi berperan menyediakan akses pada praktik autentik dan bimbingan. Dalam data wawancara, pengetahuan tersirat muncul dalam bentuk “*feeling*” tentang kerataan, ketepatan sambungan, dan strategi menyiasati kondisi lokasi, hal-hal yang dipelajari lewat repetisi dan bimbingan,

bukan lewat instruksi tertulis semata. Temuan ini memperkuat urgensi jika perusahaan tidak menata kesempatan belajar dan bimbingan, maka kompetensi akan berkembang lambat dan kinerja akan bergantung pada beberapa orang kunci saja.

Urgensi pembahasan ini terletak pada kebutuhan usaha Rajasa Teknik untuk mengelola kinerja secara rasional, meski tanpa sistem HR formal yang kompleks, dengan memusatkan intervensi pada tiga titik AMO dan proses belajar pengalaman. Kebaharuan yang ditawarkan adalah model penjelasan yang menyatukan temuan wawancara (kontekstualitas relasi) dengan kerangka AMO dan pembelajaran berbasis pengalaman, sehingga “pengaruh” tidak berhenti sebagai klaim, tetapi menjadi alur mekanisme yang dapat diuji secara kualitatif. Implikasi praktisnya adalah merancang micro HRD (intervensi pengembangan SDM berskala kecil) seperti mentoring terstruktur, briefing standar kualitas, dan pengaturan kerja yang memastikan kesempatan mencoba di bawah supervisi, karena itu memperkuat *ability* sekaligus *opportunity*. Kerangka *transfer of training* (alih belajar pelatihan) membantu menjelaskan mengapa pelatihan informal pun perlu ditopang lingkungan kerja agar hasil belajar “pindah” ke perilaku kerja dan bertahan, sehingga desain bimbingan dan dukungan kerja menjadi kunci. Dengan demikian, mekanisme AMO, pembelajaran berbasis pengalaman memberikan dasar akademik yang kuat sekaligus rekomendasi yang realistik untuk meningkatkan kinerja pada industri jasa skala kecil yang berbasis proyek.

Konteks Organisasi Rajasa Teknik: Sistem Kerja, Budaya Keselamatan, dan Pengembangan SDM sebagai Faktor PenguatatauPelemah Kinerja

Selaras dengan pembahasan kedua, kerangka AMO (*ability, motivation, opportunity*) menempatkan sistem kerja, budaya keselamatan, dan SDM sebagai bagian penting dari *opportunity to perform* (kesempatan untuk berkinerja) yang menentukan apakah kemampuan benar-benar terkonversi menjadi performa. Berangkat dari wawancara, karyawan cenderung menyebut “hasil rapi dan tepat waktu” sebagai standar kinerja, tetapi mereka juga menekankan bahwa standar itu mudah turun ketika alur kerja, instruksi, dan dukungan operasional tidak konsisten. Karena itu, pembahasan ini berusaha untuk menunjukkan titik-titik organisasi yang menguatkan atau melemahkan relasi kompetensi, keterampilan, kinerja yang telah dipetakan pada pembahasan pertama.

Dari segi sistem kerja, Rajasa Teknik dapat dipandang sebagai sistem sosio-teknis, yaitu konfigurasi yang mengintegrasikan subsistem sosial (tim, peran, koordinasi) dan subsistem teknis (alat, material, metode kerja) dalam satu rancangan pekerjaan. Konsep ini berakar dari karya Trist dan Bamforth tentang bagaimana teknologi bekerja berinteraksi dengan struktur sosial kelompok kerja dan memengaruhi hasilnya. Pasmore Dahl, (1996) menegaskan bahwa

pendekatan ini berkembang menjadi desain yang mengatur kerja agar unsur sosial dan teknis saling cocok sehingga kinerja dan kualitas menjadi lebih stabil. Dalam konteks pekerjaan plafon atau konstruksi skala kecil, "cocok" itu terwujud melalui ketepatan pasokan material, kesiapan alat, pembagian tugas, dan pola komunikasi antara mandor dan tim yang mengurangi kesalahan ukuran dan pekerjaan ulang. Dengan demikian, sistem kerja bukan hanya pengaturan operasional, tetapi juga mekanisme yang menentukan tingkat kompetensi teknis yang dapat dieksekusi secara konsisten di lapangan.

Pada tingkat pelaksanaan, wawancara biasanya menunjukkan bahwa kejelasan alur kerja (misalnya urutan pekerjaan, standar pengecekan kualitas, dan siapa yang memutuskan saat ada perubahan) berfungsi sebagai pendorong utama kinerja. Dalam model AMO, alur dan standar tersebut memperbesar peluang karena mengurangi waktu tunggu, ketidakpastian, dan mempercepat pengambilan keputusan di lapangan. Di sinilah model transfer of training dari Baldwin dan Ford relevan, karena lingkungan kerja dukungan dari atasan, kesempatan berlatih, dan tindak lanjut menentukan apakah keterampilan yang dipelajari (formal maupun informal) benar-benar menjadi perilaku kerja yang permanen. Jika SOP sederhana dan briefing kerja tidak konsisten tersedia, kompetensi karyawan cenderung menjadi praktik individual yang bervariasi, sehingga kualitas layanan tidak stabil dan pelanggan lebih mudah mengeluhkan. Sebaliknya, jika standar minimum, *check point* kualitas, dan pembagian peran jelas, kompetensi yang sama menghasilkan kinerja lebih seragam karena sistem kerja "menahan" variasi dan mengarahkan eksekusi (Muller & Pasmore, 1989)

Faktor kedua adalah budaya keselamatan (K3), yang dapat diawali dari konsep safety climate, yaitu persepsi bersama seluruh karyawan tentang prioritas keselamatan dalam praktik kerja sehari-hari. Menelusuri akar istilah ini dari Zohar (1980), Brown & Holmes, (1986) dan merangkum bahwa keselamatan kerja mencerminkan persepsi kolektif pekerja mengenai lingkungan kerja yang terkait dengan keselamatan. Wawancara mendalam di Rajasa Teknik menunjukkan adanya trade-off antara "kejar target" dan "patuh prosedur aman", sehingga persepsi tentang prioritas keselamatan menjadi penentu apakah pekerja berani menolak praktik berisiko atau malah menormalisasi pelanggaran kecil. Secara implikatif, budaya keselamatan kerja yang kuat meningkatkan kinerja tidak hanya lewat pengurangan kecelakaan, tetapi juga melalui stabilitas proses. Dengan demikian, budaya keselamatan berfungsi sebagai penguat hubungan antara kompetensi dan kinerja karena mengondisikan perilaku kerja yang teliti dan disiplin.

Safety culture (budaya keselamatan) merujuk pada pola nilai, norma, dan praktik organisasi yang lebih dalam dan lebih tahan lama, termasuk bagaimana organisasi belajar dari insiden dan membangun pelaporan yang jujur. Reason membahas dimensi budaya keselamatan dalam konteks pencegahan kecelakaan organisasi dan menekankan pentingnya penguatan sistem pelaporan dan pembelajaran sebagai bagian dari rekayasa budaya keselamatan. Untuk sektor konstruksi, ILO menyediakan *code of practice* yang memberi panduan praktis pengendalian bahaya dan risiko utama, yang dapat diterjemahkan menjadi prosedur sederhana seperti inspeksi tempat kerja, penggunaan alat pelindung, dan pengamanan pekerjaan berisiko. Pada level sistem manajemen, ISO 45001 menawarkan kerangka persyaratan untuk mengelola risiko K3 dan meningkatkan kinerja K3 secara sistematis, meski usaha kecil dapat mengadopsinya secara proporsional tanpa birokratisasi berlebihan. Dalam pembacaan wawancara, ketika praktik keselamatan diinternalisasi sebagai “cara kerja normal”, kinerja cenderung naik karena pekerjaan lebih rapi, lebih minim rework, dan lebih sedikit keterlambatan akibat insiden atau error yang dapat dicegah.

Faktor ketiga adalah praktik pengembangan SDM (HRD) yang pada usaha kecil umumnya berbasis pembelajaran kerja harian, bukan pelatihan kelas (Eraut, 2004). Clements et al. (2022) menunjukkan bahwa pembelajaran kerja banyak berlangsung secara informal melalui pengalaman, interaksi, dan penyelesaian masalah nyata di tempat kerja, sehingga organisasi perlu mengakui dan mengelolanya sebagai mekanisme pengembangan kapasitas. Billett, (2001) menjelaskan *workplace affordances* (ketersediaan peluang belajar yang ditawarkan tempat kerja) dan keterlibatan individu sebagai dua basis yang bersama-sama menentukan kualitas belajar melalui kerja (Liu et al., 2020). Dalam wawancara pada pekerjaan plafon atau konstruksi, pola “senior memberi contoh junior mencoba, mandor mengoreksi” muncul sebagai mekanisme dominan, dan efektivitasnya meningkat ketika koreksi dikaitkan dengan standar kualitas yang eksplisit.

Pengetahuan dalam jasa konstruksi sering kali berbentuk pengetahuan tersirat, yaitu pengetahuan sulit diungkapkan secara lisan tetapi nyata dalam keakuratan tindakan. Polanyi menekankan pentingnya pengetahuan tersirat sebagai bagian esensial dari kemampuan manusia, sehingga banyak “trik” di lapangan yang sulit didokumentasikan tetapi bisa diajarkan melalui praktik bersama. Di sinilah konsep *communities of practice* dari Lave dan Wenger , Learning-Theories.com, (2019) sangat membantu: proses belajar berlangsung melalui partisipasi bertahap dari pendatang baru hingga menjadi anggota penuh dalam komunitas kerja. Dalam kerangka ini, budaya kerja yang mendukung bertanya, mengamati secara langsung, dan menormalisasi coaching singkat di lapangan akan mempercepat penguasaan keterampilan

sambil memastikan standar keselamatan terjaga. Agar proses pembelajaran tidak hanya berhenti di imitasi, kerangka *experiential learning* dari Kolb et al. (2014) menekankan siklus pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen, yang dapat dirangkum secara sederhana sebagai “kerjakan, evaluasi cepat, buat perbaikan, coba lagi” (Learning-Theories.com, 2019).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja karyawan pada usaha jasa skala kecil (Rajasa Teknik) termasuk layanan berbasis proyek yang dipengaruhi oleh kemampuan individu sekaligus kondisi kerja yang mengonversi kemampuan menjadi layanan yang konsisten. Kinerja tidak cukup dibaca sebagai output kuantitatif, tetapi sebagai perilaku kerja yang relevan dan dapat dinilai melalui kualitas, ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, dan kontribusi tim.(Tziner, 2013) Dalam sektor jasa, konsistensi kinerja beririsan dengan *service quality*, yakni kesesuaian antara ekspektasi pelanggan dan realisasi layanan (Pena et al., 2013).

Data wawancara menunjukkan standar “kerja baik” berpusat pada hasil rapi, minim pekerjaan ulang, dan praktik aman, namun capaian tersebut mudah turun ketika material, alat, atau arahan kerja tidak sinkron. Temuan ini menolak pembacaan linier yang hanya menempatkan karyawan sebagai sumber masalah. Mekanisme pengaruh paling koheren dijelaskan melalui kerangka AMO (*ability-motivation-opportunity*), yaitu performa tinggi muncul ketika kemampuan didukung motivasi dan kesempatan untuk berkinerja. Implikasinya, peningkatan kompetensi dan *skill* harus disertai perbaikan *opportunity* seperti kelancaran sumber daya, kejelasan peran, dan keputusan supervisor, serta penguatan *motivation* melalui target yang realistik dan sistem apresiasi yang adil.

Dari sisi pengembangan SDM, pembentukan kemampuan pada usaha kecil terutama berlangsung melalui *on-the-job learning* yang menghasilkan *tacit knowledge/pengetahuan tersirat* dan berkembang melalui *experiential learning* serta pembelajaran informal di tempat kerja. Agar keterampilan menjadi perilaku kerja yang menetap, diperlukan dukungan lingkungan kerja dan tindak lanjut, sementara stabilitas proses kerja menuntut keselarasan subsistem sosial-teknis dan *safety climate* yang mendorong disiplin prosedur. Secara sintesis, peningkatan kinerja paling realistik dicapai melalui *micro-HRD* yang proporsional: pemetaan kompetensi inti, mentoring lapangan, umpan balik singkat, cek kualitas, dan praktik K3 yang sederhana tetapi konsisten, sehingga rekomendasi dapat diaplikasikan lintas usaha jasa sejenis. Kontribusi akademik terletak pada model penjelasan berbasis proses, dan riset lanjutan dapat menguji mediator *opportunity* secara komparatif.

DAFTAR REFERENSI

- Akanpaadgi, E., Kuuyelleh, E. N., & Adam, A. (2024). Performance management and contextual performance in technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100788>
- Albers, S., Gibb, J., Stabenow, S., & Daft, J. (2024). Breaking bottlenecks: Power distribution dynamics in industry evolution. *Organization Studies*, 45(8). <https://doi.org/10.1177/01708406241252945>
- Alkhalfaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1). <https://doi.org/10.1111/caim.12578>
- Aufar, E., Adman, A., & Suwatno, S. (2016). Pengaruh knowledge management terhadap kompetensi manajerial para pengusaha industri kecil di Kabupaten Cirebon. *Jurnal Manajerial*, 15(1). <https://doi.org/10.17509/manajerial.v15i1.9472>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Benítez-Núñez, C., Díaz-Díaz, N. L., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & de Saá-Pérez, P. (2024). Explaining academic researchers' performance from the ability–motivation–opportunity (AMO) perspective. *Studies in Higher Education*, 49(12). <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2307965>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the ability, motivation and opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Brown, R. L., & Holmes, H. (1986). The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis & Prevention*, 18(6). [https://doi.org/10.1016/0001-4575\(86\)90019-9](https://doi.org/10.1016/0001-4575(86)90019-9)
- Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Stefanelli, N. O., Oliveira, B. G., & Stocco, L. C. (2019). Diving into emerging economies bottleneck: Industry 4.0 and implications for circular economy. *Management Decision*, 59(8). <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1084>
- Clements, N., Davies, S., & Mountford-Zimdars, A. (2022). How professionalisation of outreach practitioners could improve the quality of evaluation and evidence: A proposal. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 26(2). <https://doi.org/10.1080/13603108.2021.1993375>

- Dahl, R. F. (1996). Review of *Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization* by W. A. Pasmore. *Scholé: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/1937156X.1996.11949401>
- Hager, T., Heck, I., & Rath, J. (2022). Polanyi and Schumpeter: Transitional processes via societal spheres. *European Journal of the History of Economic Thought*, 29(6). <https://doi.org/10.1080/09672567.2022.2131865>
- Hassan, R., Johar, E. R., & Nor, N. M. (2020). Managing the obligation to stay through employee involvement, recognition and AMO model: A study amongst millennial employees. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2). <https://doi.org/10.22452/ajba.vol13no2.4>
- Koeber, C., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Contemporary Sociology*, 30(3). <https://doi.org/10.2307/3089250>
- Krasniqi, A., & Tahiri, A. (2025). Risk management and financial sustainability in tourism from a gender perspective: A governance implication. *Journal of Governance and Regulation*, 14(2, Special Issue). <https://doi.org/10.22495/jgrv14i2siart10>
- Learning-Theories.com. (2019). Communities of practice (Lave and Wenger). *Learning Theories*.
- Liu, Q., Reeve, D., Rottmann, C., & Moore, E. (2020). Examining workplace affordance and student engagement in engineering co-op and internship literature. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 20(1). <https://doi.org/10.1007/s42330-019-00074-6>
- Livesey, P. V. (2017). Goleman–Boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building*, 17(1). <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i1.5101>
- Lughianto, D. K., Wardhana, A., Prasetya, P., Lukastuti, F., Lustono, Yulianti, M. L., et al. (2024). *Metode penelitian manajemen* (Vol. 1). Eureka Media Aksara.
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.004>
- Mahmoodi, E., Fathi, M., & Ghobakhloo, M. (2022). The impact of Industry 4.0 on bottleneck analysis in production and manufacturing: Current trends and future perspectives. *Computers & Industrial Engineering*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108801>

- Malik, P., Malik, P., Meher, J. R., & Yadav, S. (2024). Assessing the relationship between AMO framework and talent retention: Role of employee engagement and transformational leadership. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0557>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4). <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Mia, M. M., Rizwan, S., Zayed, N. M., Nitsenko, V., Miroshnyk, O., Kryshnal, H., & Ostapenko, R. (2022). The impact of green entrepreneurship on social change and factors influencing AMO theory. *Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/systems10050132>
- Monteiro, A., Teixeira, E. G., Leite, C., Barros, R., Fernandes, P., & Soares, F. (2022). Education towards literacy and digital citizenship of young people: Beyond “being online”. *Revista Conhecimento Online*, 2. <https://doi.org/10.25112/RCO.V2.2991>
- Muller, G. W., & Pasmore, W. A. (1989). Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. *Academy of Management Review*, 14(3). <https://doi.org/10.2307/258183>
- Nuraini, S. F., & Astuti, J. S. (2023). Efektivitas AMO model dalam meningkatkan kinerja karyawan UMKM daun agel Bangkalan di era 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Psikologi*, 9(2).
- Özyildirim, G., Güler, T., & Sabancı, A. (2025). Learning on the job: A close look at teachers' informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 47(1). <https://doi.org/10.1080/0158037X.2024.2314128>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8). <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pena, M. M., Silva, E. M. S., Tronchin, D. M. R., & Melleiro, M. M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. *Revista da Escola de Enfermagem*, 47(5). <https://doi.org/10.1590/S0080-623420130000500030>
- Saparso, & Lien, L. F. (2020). Coaching dengan Boyatzis intentional change theory: Meningkatkan kualitas kepemimpinan Kristen dan karakter guru. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(6).
- Sari, V. A., & Tiwari, S. (2024). The geography of human capital: Insights from the subnational human capital index in Indonesia. *Social Indicators Research*, 172(2). <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03322-x>

- Shepherd, E., & Wargent, M. (2024). Embedding the land market: Polanyi, urban planning and regulation. *Environment and Planning A*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/0308518X231203484>
- Suryani, E. R., & Pribadi, T. A. (2014). Pengaruh experiential learning Kolb melalui kegiatan praktikum terhadap hasil belajar biologi siswa. *Unnes Journal of Biology Education*, 3(2).
- Szulc, J. M. (2022). AMO model for neuro-inclusive remote workplace. *Personnel Review*, 51(8). <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0085>
- Tetteh, S. D., Osafo, J., Ansah-Nyarko, M., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Interpersonal fairness, willingness-to-stay and organisation-based self-esteem: The mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01315>
- Tziner, A. (2013). Corporative social responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas (2013). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2). <https://doi.org/10.5093/tr2013a13>
- Waseem, F., Mirza, M. Z., Memon, M. A., & Naseem, A. (2025). Unlocking job performance: The role of transformational leadership, AMO framework and green HRM. *Industrial and Commercial Training*, 57(3). <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2024-0061>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>