

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembentukan lembaga Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian ditindaklanjuti dengan terbitnya Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Tegal, Pembentukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal sebagai pelaksanaan/ implementasi atas ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dan Peraturan Bupati Tegal Nomor 82 tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah dan Staf Ahli Bupati di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal.

BKPSDM Kabupaten Tegal melaksanakan tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pembangunan manajemen kepegawaian pada tahun 2022 ditempuh melalui program kepegawaian daerah, program pengembangan sumber daya manusia, dan program penunjang urusan Pemerintah Daerah.

Tugas pokok dan fungsi BKPSDM Kabupaten Tegal adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan kepegawaian, dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut, BKPSDM Kabupaten Tegal mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah pengelolaan kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengelolaan kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia;
4. Pengelolaan urusan ketatausahaan Badan; dan
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati yang berkaitan dengan lingkup tugas di bidang pengelolaan kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia.

Dari segi kuantitas, jumlah pegawai BKPSDM sebanyak 50 orang belum dapat dikatakan memadai jika dibandingkan dengan volume pekerjaan yang ditangani yaitu terkait erat dengan pemberian pelayanan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal yang pada tahun 2023 berjumlah sebesar 10.830 orang. Dari segi kualitas dan kompetensi, sumber daya manusia yang ada di BKPSDM masih perlu terus ditingkatkan sehingga bisa menjadi sumber kekuatan yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKPSDM sebagai pengelola kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Gambaran umum tingkat pendidikan formal pegawai dan keikutsertaan pegawai BKPSDM dalam mengikuti pelatihan sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Formal Pegawai BKPSDM
Kabupaten Tegal Tahun 2023**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah pegawai		
		Pelaksana/ Fungsional	Struktural	Jumlah (orang)
1.	Pasca Sarjana (S2)	9	6	15
2.	Sarjana (S1) / Diploma IV (D4)	21	4	25
3.	Diploma III (D3)	2	-	2
4.	SMA / sederajat	7	-	7
5.	SMP / Sederajat	1	-	1
	Jumlah	40	10	50

Sumber : SIMPEG BKPSDM Kabupaten Tegal 2023

Berdasarkan tabel tingkat pendidikan pegawai terlihat bahwa tingkat pendidikan pegawai BKPSDM yang terbanyak adalah Sarjana (S1)/ Diploma IV dengan mayoritas jabatan sebagai Pelaksana/Fungsional.

**Tabel 1.2 Data Pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal yang mengikuti pelatihan
Tahun 2021 - 2022**

No.	Jenis Pelatihan	Tahun		
		2021	2022	Jumlah (orang)
1.	Pelatihan Teknis	20	23	43
2.	Pelatihan Fungsional	0	0	0

Sumber : Data Bidang PSDM BKSDM Kabupaten Tegal Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat keikutsertaan pegawai BKPSDM masih cukup rendah pada kegiatan pelatihan SDM dan masih perlu ditingkatkan lagi. BKPSDM merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan dibidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, BKPSDM merupakan lembaga pengelola sumber daya pegawai di Kabupaten Tegal yang mencakup pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian, mutasi dan promosi, pembinaan, penilaian dan evaluasi kinerja aparatur, dan pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap capaian kinerja BKPSDM pada tahun 2022, masih dijumpai beberapa kekurangan yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Untuk itu sinkronisasi dan keterpaduan kebijakan pemerintah diperlukan guna mengeliminir kendala terkait regulasi. Selain itu, kompetensi dan integritas sumber daya aparatur daerah yang ada serta komitmen organisasi cukup berperan dalam mendukung keberhasilan kinerja pelayanan kepegawaian, sehingga perlu semakin dioptimalkan kualitasnya di masa mendatang. Menurut pengamatan penulis, hal ini tidak terlepas dari produktivitas pegawai BKPSDM masih belum optimal dan masih perlu ditingkatkan lagi, hal ini dilihat dari data capaian kinerja BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2022 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2022

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
1	Meningkatnya tata Kelola kepegawaian dan kualitas kinerja ASN	Indeks Sistem Merit	0,55	0,58

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
2	Meningkatnya pelayanan administrasi kepegawaian dan penataan pegawai	Indeks Kepuasan Masyarakat	83,50	89,74
		Persentase jabatan diisi sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi	100%	62,90%
3	Meningkatnya kualitas kinerja ASN	Persentase ASN yang memenuhi syarat kompetensi	100%	78,58%
4	Meningkatnya pemenuhan pelayanan penunjang urusan pemerintahan perangkat daerah	Persentase pemenuhan layanan penunjang urusan pemerintahan perangkat daerah	100%	100%

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) BKPSDM Kab.Tegal 2022

Dari tabel 1.3. diatas terdapat 4 (empat) sasaran strategis dengan 5 (lima) indikator kinerja. Pada tahun 2022, masih terdapat 2 (dua) capaian target indikator kinerja yang masih rendah dan belum optimal yaitu target masih di bawah 100%, dan 3 (tiga) capaian target indikator kinerja yang sudah optimal yaitu telah mencapai 100% dengan kriteria hasil kinerja sangat tinggi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting organisasi yang memberikan kontribusi terhadap kesuksesan dan pertumbuhan suatu organisasi (Simbolon et al., 2021). Praktek sumber daya manusia tampaknya memiliki kepentingan vital untuk keberhasilan kinerja organisasi (Yilmaz & Bulut, 2015). Di era yang semakin maju sekarang ini, setiap organisasi baik perusahaan atau pemerintahan membutuhkan pegawai sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi. Tanpa mesin canggih, perusahaan atau organisasi-organisasi dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa pegawai perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali. Pegawai mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik, agar tetap produktif dan responsif dalam memenuhi kebutuhan untuk pengembangan organisasi (Nas, 2016). Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi baik yang dibutuhkannya (Huzain, 2021). Manajemen sumber daya manusia diatur untuk mengontrol segmen pengelolaan karyawan organisasi. Manajemen sumber daya manusia membantu organisasi dalam memilih karyawan untuk organisasi sesuai dengan tuntutan organisasi bisnis (Aoin, 2017). Di hampir setiap organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dan melibatkan semua orang (Wright & Ulrich, 2017). Delery dan Roumpi (2017) berpendapat bahwa Manajemen SDM menandakan aktivitas organisasi yang terkait dengan manajemen dan pengembangan individu. Flamini dan Gnan (2019) mendefinisikan praktik manajemen SDM sebagai praktik fungsional yang menghasilkan peningkatan kinerja dan kesuksesan organisasi.

Menilik dari segi urgensinya, kompetensi merupakan hal yang paling urgen dalam pengembangan kepegawaian. Setiap pegawai baik perusahaan maupun pegawai pemerintah daerah harus kompeten dan unggul dalam pelaksanaan tugasnya melayani masyarakat

terutama sesuai dengan persyaratan kepegawaian dan jabatannya. Dalam hal ini yang menjadi acuan adalah kemampuan dalam pelayanan, masyarakat merasakan bahwa banyak dari pejabat yang melaksanakan birokrasi belum dapat dikatakan kompeten sesuai dengan bidang tugas dan jabatannya. Asumsi ini memang belum dapat dijadikan acuan, namun ini menunjukkan bahwa secara fisik kompetensi dapat dilihat dari sikap dan perbuatan. Sehingga dapat juga di simpulkan asumsi masyarakat itu yang menuntut perubahan dalam manajemen kepegawaian untuk lebih mengedepankan kompetensi. Di arena hiper-kompetitif saat ini, pemangku kepentingan organisasi menuntut agar semua area fungsional dalam perusahaan termasuk fungsi sumber daya manusia dengan jelas menunjukkan kontribusi mereka terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dan memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnisnya (Baird & Mesholam, 1998). Sumber daya tersebut memiliki relevansi khusus ketika berhadapan dengan industri jasa padat karya, khususnya industri perhotelan di mana pencapaian bisnis sebagian besar bergantung pada keterampilan sosial dan teknis personelnnya, kecerdikan dan kerja keras mereka, komitmen dan sikap mereka untuk keberhasilan kompetitif (Gilbert, 1990). Otoo (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi individu adalah sumber daya yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Meningkatkan kompetensi dengan pelatihan dan pengembangan sangatlah penting untuk dilakukan (Potnuru & Sahoo, 2016). Karena pelatihan berhubungan positif terhadap kompetensi karyawan (Pranata et al. 2018). Menurut Tyas et al. (2020) kompetensi karyawan merupakan faktor yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga kompetensi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan (Anggarani et al. 2021). Menurut Tyas & Nurhasanah (2019) kompetensi sikap kerja adalah bagian dari sebuah pondasi, semakin baik sikap kerja karyawan maka dapat dibentuk dan ditingkatkannya keterampilan dan pengetahuan karyawan.

Komitmen memiliki komponen rasional, banyak individu secara sadar memutuskan untuk membuat komitmen, dan kemudian mereka dengan penuh perhatian merencanakan dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk mencapainya (Schelling, 2021). Karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi (Shahid & Azhar, 2021). Mereka akan mengerahkan upaya ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, berpartisipasi dalam perilaku ekstra-peran, dan membantu perusahaan beroperasi secara efisien. Praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah seperangkat kebijakan dan praktik yang konsisten secara internal yang dirancang dan diterapkan untuk memastikan bahwa modal manusia perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnisnya (Delery & Doty, 1996).

Penelitian sebelumnya terkait manajemen SDM dan kinerja organisasi telah telah memberikan hasil yang tidak konsisten diantaranya dilakukan oleh Supriyadi et al., (2020); Simarmata (2021); Danilwan & Pratama (2022); Jashari & Kutillovci, (2020) yang menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun penelitian Hamid et al., (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Demikian juga penelitian Jashari & Kutillovci (2020) menyimpulkan bahwa praktek manajemen SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian terkait dengan kompetensi dilakukan oleh Alsabbah & Ibrahim (2014) menemukan bahwa praktek manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Namun penelitin Nursin (2016) menemukan bahwa manajemen SDM tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Penelitian Haryono et al., (2023) dan Stackhouse et al., (2022) menyimpulkan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun penelitian Thomas (2015) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Masalah peningkatan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat penting bagi organisasi terutama dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti halnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal. Dari uraian latar belakang masalah sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka dalam hal ini penulis terdorong untuk melakukan penelitian terkait Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Organisasi dengan Mediasi Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi?
2. Bagaimanakah pengaruh manajemen SDM terhadap kompetensi pegawai?
3. Bagaimanakah pengaruh manajemen SDM terhadap komitmen organisasi?
4. Bagaimanakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi?
6. Bagaimanakah peran mediasi kompetensi pegawai terhadap pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi?
7. Bagaimanakah peran mediasi komitmen organisasi terhadap pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan arah atau sasaran akhir pada suatu penelitian. Adapun tujuan penelitian sebagai sasaran akhir pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi
2. Menganalisis pengaruh manajemen SDM terhadap kompetensi pegawai
3. Menganalisis pengaruh manajemen SDM terhadap komitmen organisasi
4. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi
6. Menganalisis peran mediasi kompetensi pegawai pada pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi
7. Menganalisis peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan atau dengan kata lain efek dari hasil penelitian. Adapun manfaat pada penelitian ini yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini yaitu diharapkan dapat menjadi rujukan atau referensi bagi penelitian dengan tema yang sama. Selain itu penelitian ini juga dapat menambah wawasan masyarakat secara umum dan memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan terutama berkaitan dengan manajemen SDM dan kinerja organisasi.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan atau pertimbangan terkait pengambilan keputusan bagi organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Theory Resource Base View (RBV)

Resource Based View Theory atau RBV adalah teori yang menggambarkan suatu organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai keunggulan bersaing dengan mengandalkan sumber daya yang dimiliki untuk mengarahkan organisasi agar dapat berkelanjutan (Barney, 1986). Pendekatan utama dari RBV adalah pemahaman tentang hubungan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, dan profitabilitas terutama kemampuan dalam memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Teori RBV mengemukakan bahwa sumber daya organisasi, termasuk SDM, dapat menjadi aset yang berharga dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen SDM berperan penting dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif. Manajemen SDM yang baik akan memperhatikan faktor-faktor seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi pegawai. Melalui upaya tersebut, manajemen SDM dapat meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan sangat penting adanya bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan satu dengan yang lainnya. Menurut Eduard (2011) teori RBV juga dipandang sebagai kemampuan bersaing organisasi satu dengan yang lainnya dan merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari sumber daya serta kapabilitas yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Teori RBV membahas model kinerja perusahaan dengan fokus pengendalian dari setiap sumber daya (resource) serta kemampuan (capabilities) yang dimiliki dalam rangka mencapai keunggulan dari masing-masing perusahaan. RBV memandang bahwa perusahaan harus memperhatikan beragam sumber daya yang berbeda dari semua perusahaan yang lainnya. Sumber daya yang dimaksud adalah aset berwujud dan aset tidak berwujud yang bisa dikendalikan perusahaan yang bisa dijadikan sebuah strategi utama dibandingkan sumber daya lainnya (Barney dalam Pertiwi & Suhartini, 2022).

2.2 Manajemen sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah semua individu dan tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan, termasuk manajer dan karyawan (O'riordan, 2017). Menurut Edison, et al (2016) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu metode pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar mampu mencapai tujuan dari organisasi secara maksimal melalui pengembangan sumber daya manusia itu sendiri (Winarti, 2018). Widodo (2015) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur pegawai atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Kasmir (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Bintoro, (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber

daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2017). Menurut Mangkunegara (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) wajib diterapkan di organisasi besar maupun kecil untuk membuat organisasi tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada para pegawai atau karyawan yang ada didalamnya. Indikator manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Suwanto & Priansa, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan menemukan individu potensial untuk mengisi posisi tertentu pada suatu organisasi. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pada orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan terbaik yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan tujuan organisasi.

2. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia merupakan seperangkat aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dengan sadar dirancang guna memberikan fasilitas kepada para pegawai didalam suatu perusahaan dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Sasaran pengembangan SDM secara umum adalah untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang telah dimiliki pegawai.

3. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai yang telah menduduki suatu jabatan tertentu pada suatu organisasi. Sasaran pelatihan adalah pegawai yang belum memiliki kemampuan atau keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya.

4. Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan organisasi dalam menjaga dan meningkatkan kondisi fisik serta mental sumber daya manusianya agar tetap setia dan memberikan kontribusi terhadap organisasi

2.3 Kompetensi Pegawai

Spencer dalam Alwi (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu perilaku yang harus dimiliki oleh karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan karena ini berpengaruh terhadap kinerjanya. Sedangkan menurut Ellstrom dalam Otoo (2019) kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk sukses menurut formalitas tertentu atau kriteria informal, yang ditetapkan oleh diri sendiri atau orang lain, menangani situasi tertentu atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Kompetensi adalah suatu pengembangan melalui proses pendidikan dan pelatihan atau pengalaman untuk meningkatkan suatu kemampuan (Tyas et al., 2020). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016). Kompetensi merupakan kemampuan dasar seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, perilaku dan hal lain yang terkait dengan aturan yang dikeluarkan organisasi dan berdasar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator kompetensi antara lain pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Pramularso, 2018; Yuningsih & Ardianti, 2019):

1. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada atasannya untuk mengerjakan dengan rekan kerja agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai yang dapat diharapkan dengan tujuan bersama-sama untuk mencapai tujuan.

2. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu dalam bekerja dan mengetahui apa yang di pelajari sebelumnya dalam bidangnya dan mendapatkan informasi dari rekan kerjanya.

3. Sikap (*Attitude*)

Tingkah laku pegawai dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya yang sesuai dengan peraturan organisasi.

2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berperan penting terhadap perilaku organisasi, sehingga komitmen organisasi menjadi perhatian yang serius dari akademisi maupun praktisi serta dipandang sebagai variabel penting untuk memfasilitasi pemahaman terhadap perilaku pegawai di perusahaan atau tempat kerja. Komitmen organisasi dapat ditunjukkan oleh seorang pegawai atau karyawan atas sikap penerimaan, keyakinan kuat nilai dan tujuan organisasi. Pegawai atau karyawan akan mempunyai dorongan kuat untuk mempertahankan serta menjadi bagian dari organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki peran sangat penting perusahaan atau organisasi, karena pegawai/karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dan kuat pada organisasinya akan menampilkan kinerja terbaiknya (Priansa, 2014). Menurut Robbins & Judge (2018) komitmen organisasional merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang pegawai karyawan untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasinya karena merasa dirinya terikat dalam aktivitas organisasinya (Wibowo, 2016). Konsep komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan seseorang dengan organisasi tempat mereka bekerja dan tertarik untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Indikator komitmen organisasi (Busro, 2018; Robbins dan Judge, 2018; Dewi et al., 2019) adalah sebagai berikut:

1) **Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya. Komitmen afektif meliputi: (a) kepercayaan yang kuat, menerima nilai dan tujuan organisasi, (b) loyalitas terhadap organisasi, dan (c) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

2) **Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*)**

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja. Komitmen kontinu meliputi: (a) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, (b) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

3) **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Komitmen normative meliputi: (a) kemauan bekerja dan (b) tanggung jawab memajukan organisasi.

2.5 Kinerja organisasi

Kinerja organisasi tergantung pada menemukan orang yang tepat untuk bekerja, membimbing karyawan yang dipilih dan memastikan kebutuhan organisasi. Kinerja organisasi adalah jumlah keluaran yang ingin dicapai oleh organisasi dan mengacu pada sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Al-Shafai, 2016). Menurut Alshehhi & Mansoor (2019) kinerja organisasi adalah kemampuan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Sedangkan menurut Aditama et al. (2018) kinerja organisasi adalah tingkat capaian melaksanakan tugas dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Menurut Daft dalam Simarmata (2021) kinerja adalah kemampuan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kinerja organisasi merujuk pada penilaian dan evaluasi sejauh mana organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Hal ini melibatkan analisis kinerja berbagai aspek organisasi, termasuk kinerja finansial, operasional, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, dan pencapaian tujuan strategis. Kinerja organisasi biasanya diukur dengan menggunakan berbagai indikator kinerja yang relevan dengan jenis organisasi tertentu. Misalnya, dalam konteks bisnis, kinerja organisasi dapat diukur dengan pendapatan, laba bersih, pangsa pasar, tingkat kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional. Di sektor publik, kinerja organisasi dapat dinilai berdasarkan pencapaian target pelayanan publik, efektivitas penggunaan anggaran, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Evaluasi kinerja organisasi penting untuk membantu manajemen organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Indikator kinerja organisasi dalam penelitian ini mengacu pada Aditama et al., (2018) yang mengukur kinerja organisasi publik dengan indikator sebagai berikut:

1. Produktivitas
Produktivitas dapat mengukur tingkat efektivitas dan tingkat efisiensi. Bagaimana pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.
2. Kualitas layanan
Bagaimana kualitas layanan organisasi publik yang diberikan kepada masyarakat.
3. Responsivitas
Kemampuan organisasi dalam merespon kebutuhan dan keinginan masyarakat dan pengembangan pelayanan publik yang sesuai, serta memberikan prioritas pelayanan.
4. Responsibilitas
Menjelaskan bagaimana pelaksanaan kegiatan organisasi dalam memberikan pelayanan publik, apakah sudah sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas
Merujuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada pejabat publik.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi

Suatu organisasi sangat bergantung pada orang-orang yang ada di dalamnya untuk mendapatkan keuntungan di pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, mereka sangat terkait dengan efisiensi sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusianya (Collins, 2021). Beberapa penelitian sebelumnya tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) menemukan bahwa praktek seleksi dan rekrutmen dapat meningkatkan kinerja organisasi (Meyer & Hamilton, 2020; Nerstad et al., 2018). Penelitian lain Dhiman dan Dahiya (2016) menemukan bahwa rekrutmen dan seleksi berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut teori, sumber daya organisasi bertindak sebagai faktor penentu utama untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja. Namun, rekrutmen dan seleksi merupakan sarana penting untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik (Denis et al., 2019). Penelitian lainnya tentang praktek manajemen SDM dilakukan oleh Cesarec et al., (2020) yang menemukan bukti bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Danilwan et al., (2022) dan Jashari & Kutllovci (2020) menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

2.6.2 Pengaruh manajemen SDM terhadap kompetensi pegawai

Perusahaan perlu memberikan kegiatan-kegiatan manajemen yang efektif seperti pelatihan, pemberian nasihat, penilaian performa, dan program-program pengembangan kompetensi bagi para karyawannya (Konget et al., 2010). Manajemen SDM bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai. Namun, manajemen SDM yang efektif memiliki peran yang penting dalam mengembangkan dan mempertahankan kompetensi pegawai dalam organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat membantu memastikan bahwa organisasi menarik dan mempekerjakan individu dengan potensi dan kualifikasi yang sesuai untuk pekerjaan. Dengan melakukan penilaian yang cermat, manajemen SDM dapat memilih calon pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Melalui program pelatihan dan pengembangan yang efektif, manajemen SDM dapat membantu pegawai meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Pelatihan

dapat mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengembangan keterampilan kepemimpinan, peningkatan pemahaman tentang industri, atau pengembangan keterampilan komunikasi, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan memberikan pengarahan, bimbingan, dan dukungan yang tepat, manajemen SDM dapat membantu pegawai mencapai tujuan kinerja mereka dan mengembangkan kompetensi yang relevan. Manajemen SDM dapat menguntungkan organisasi melalui orang-orang yang berkompeten dari proses rekrutmen dan seleksi yang baik; kompensasi yang signifikan; pelatihan yang baik; dan sistem penilaian lanjutan (Bach, 2001). Penelitian Alsabbah & Ibrahim (2014) dan Yulistiyono et al., (2021) menyimpulkan bahwa membangun praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai

2.6.3 Pengaruh manajemen SDM terhadap komitmen organisasi

Komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut (Areros & Rumawas, 2020). Manajemen SDM bertanggung jawab untuk merancang kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan, seperti keadilan dalam kompensasi, pengakuan atas kontribusi karyawan, kebijakan kesejahteraan, dan kesempatan pengembangan karir. Ketika kebijakan ini dirancang dan diterapkan dengan baik, karyawan cenderung merasa dihargai, didukung, dan memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Manajemen SDM dapat memberikan peluang pengembangan karir yang jelas dan mendukung bagi karyawan. Dengan menyediakan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan yang relevan, manajemen SDM membantu karyawan mengembangkan potensi mereka dan mencapai tujuan karir. Ini dapat meningkatkan komitmen karyawan karena mereka merasa organisasi peduli dan berinvestasi dalam pengembangan mereka. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam memastikan adanya keadilan dalam organisasi. Dengan memastikan pengambilan keputusan yang adil, penilaian kinerja yang objektif, promosi yang berdasarkan prestasi, dan perlakuan yang konsisten terhadap semua karyawan, manajemen SDM membantu membangun kepercayaan dan komitmen yang kuat dalam organisasi. Ketika manajemen SDM menerapkan praktik yang mendukung dan memperhatikan karyawan, hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen yang kuat pada gilirannya berdampak pada produktivitas, retensi karyawan, kualitas kerja, dan reputasi organisasi secara keseluruhan. Penelitian Haryanto et al., (2020) dan Masfah (2019) menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2.6.4 Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi

Draganidis dan Mentzas (2006) menegaskan bahwa kompetensi karyawan adalah kombinasi dari pengetahuan tacit dan eksplisit, perilaku dan keterampilan yang memberikan seseorang potensi efektivitas dalam kinerja tugas. Demikian pula, beberapa penulis lain mendalilkan bahwa peningkatan dan peningkatan kompetensi karyawan sangat penting untuk kinerja organisasi yang mengarah pada peningkatan fungsi karyawan, efisiensi yang lebih besar dan membantu dalam menciptakan kompetensi penting bagi perusahaan (Bhardwaj, 2013; Kehoe & Wright, 2013).

Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dalam bidang tugas mereka cenderung menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, dengan standar yang lebih tinggi dan tingkat

kesalahan yang lebih rendah. Kompetensi karyawan yang relevan dengan pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kompetensi dalam inovasi dan pemecahan masalah cenderung memberikan kontribusi yang berharga untuk organisasi. Mereka dapat mengidentifikasi peluang perbaikan, mengatasi tantangan, dan menemukan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.

Kompetensi interpersonal dan keterampilan kerja tim karyawan memainkan peran penting dalam kemampuan organisasi untuk bekerja secara kolaboratif dan mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik, bekerja sama, dan membangun hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas tim dan keberhasilan proyek bersama. Penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Ini dapat dilakukan melalui proses seleksi yang tepat, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penilaian kinerja yang objektif. Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan kompetensi karyawan, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Kompetensi karyawan, seperti pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan pekerjaan mereka, dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini konsisten dengan beberapa penulis lain yang menemukan bahwa peningkatan kompetensi karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dalam hal berikut: hasil organisasi, hasil keuangan dan hasil non-keuangan (Asree dkk., 2010; Lockhart, 2013). Demikian juga penelitian Yulistiyono et al., (2021) menemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas organisasi. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4 : Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

2.6.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi

Komitmen organisasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada tingkat loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen karyawan membantu organisasi bekerja lebih baik dan mencapai tujuannya karena karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan lebih produktif serta berdedikasi pada pekerjaan mereka (Stackhouse et al., 2022). Karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi (Shahid & Azhar, 2021). Mereka akan mengerahkan upaya ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, berpartisipasi dalam perilaku ekstra-peran, dan membantu perusahaan beroperasi secara efisien. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih cenderung menginvestasikan waktu, usaha, dan energi ekstra untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung lebih peduli terhadap kualitas pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka mungkin lebih berorientasi pada pemecahan masalah, inisiatif, dan inovasi untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung membangun reputasi yang baik di kalangan pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Reputasi yang baik dapat mempengaruhi persepsi dan kepercayaan orang terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Stackhouse et al., (2022) dan Ulabor & Bosede

(2019) menyimpulkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

2.6.6 Kompetensi pegawai memediasi hubungan antara manajemen SDM dengan kinerja organisasi

Setiap perusahaan memerlukan manajemen SDM yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawannya, hal itu dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi karyawannya. Peningkatan kompetensi diantaranya dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan, pengembangan ilmu, peningkatan jenjang karir, pemberian reward, dan partisipasi karyawan dalam bentuk ide dan gagasan. Kegiatan ini bertujuan untuk menambah informasi/pengetahuan orang yang bersangkutan dan memotivasi munculnya gagasan/ide baru untuk membuat sistem/produk baru serta memperbaiki sistem/produk yang lama. Pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan paralel ini dari penulis lain yang berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan meningkatkan kompetensi tenaga kerja yang berkontribusi dalam meningkatkan fungsi umum. Perencanaan karir sebagai proses dimana individu menentukan keterampilan, minat dan nilai-nilai mereka. Ayanda dan Sani (2010) berpendapat bahwa sistem perencanaan karir membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan yang tidak hanya penting untuk pengembangan dan pertumbuhan mereka sendiri tetapi juga penting untuk pengembangan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan temuan Nwuche dan Awa (2011) yang mendalilkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir menyelaraskan minat dan keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Partisipasi karyawan adalah pengaturan yang memastikan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Praktik manajemen SDM yang berorientasi kompetensi hard dan soft skill karyawan sangat penting karena tenaga kerja perusahaan dapat dirancang dan dikondisikan untuk mendukung strategi perusahaan dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Alsabbah & Ibrahim, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang berorientasi pada kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6 : Kompetensi pegawai memediasi hubungan antara manajemen SDM dengan kinerja organisasi

2.6.7 Komitmen organisasi memediasi hubungan antara manajemen SDM dengan kinerja organisasi

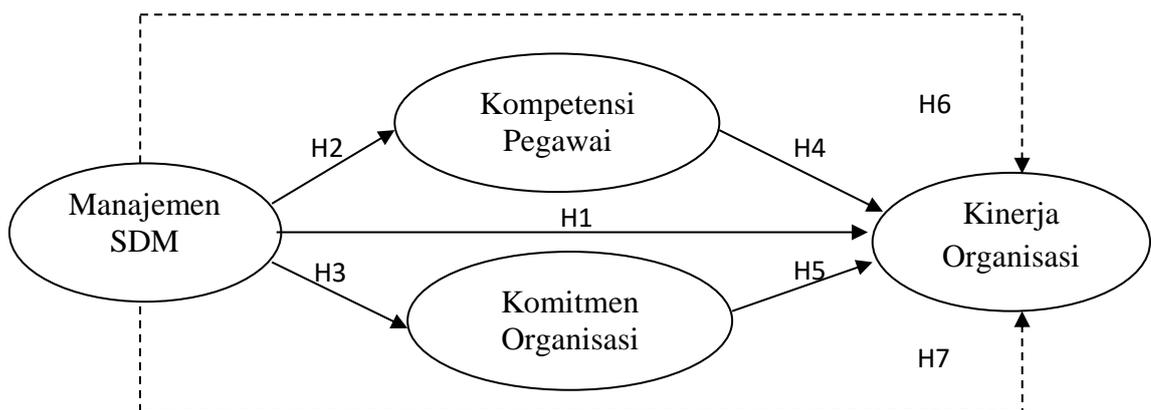
Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan persepsi dukungan organisasi di antara karyawan. Dengan memberikan keadilan, keseimbangan kerja, kehidupan pribadi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif, manajemen SDM dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi ini dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja mereka. Manajemen SDM yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui kebijakan, praktik, dan kondisi kerja yang mendukung. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkontribusi pada komitmen organisasi yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi secara keseluruhan cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam kinerja yang baik. Manajemen SDM yang adil dan transparan dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan bahwa kepentingan

mereka dihargai, kepercayaan mereka terhadap organisasi meningkat. Kepercayaan ini dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dan secara positif mempengaruhi kinerja mereka. Dengan memediasi hubungan antara manajemen SDM dan kinerja organisasi, komitmen organisasi berfungsi sebagai saluran yang menghubungkan implementasi kebijakan dan praktik SDM yang baik dengan hasil kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Penting bagi manajemen SDM untuk memahami peran komitmen organisasi dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk membangun dan mempertahankan komitmen karyawan. Penelitian Haryanto et al., (2020) dan Masfah (2019) menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Penelitian Stackhouse et al., (2022) dan Ulabor & Bosede (2019) menyimpulkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7 : Komitmen organisasi memediasi hubungan antara manajemen SDM dengan kinerja organisasi

2.7 Model Penelitian

Manajemen SDM yang baik akan mampu meningkatkan kompetensi dan komitmen organisasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai Berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

2.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini diantaranya dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Supriyadi et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> o Manajemen SDM o Kinerja Perusahaan 	Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja Perusahaan
2	(Simarmata, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> o Praktek MSDM o Human capital o Kinerja individu o Kinerja Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> o Praktek MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi o Praktek MSDM berpengaruh terhadap Human Capital dan kinerja individu

No	Peneliti/Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Human capital dan kinerja individu memediasi hubungan praktek MSDM dengan kinerja organisasi
3	(Danilwan & Pratama, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praktik manajemen SDM ○ Kinerja Organisasi 	Praktek Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
4	(Jashari & Kutllovci, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rekrutmen dan seleksi ○ Pelatihan dan pengembangan ○ Reward flexible ○ Keterlibatan karyawan ○ Kondisi kerja ○ Kinerja organisasi 	Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi.
5	(Hamid et al., 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pengembangan Karyawan ○ Manajemen kompensasi ○ Perilaku organisasi karyawan ○ Kinerja organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manajemen kompensasi dan perilaku organisasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ○ Pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi
6	(Alsabbah & Ibrahim, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praktek Manajemen SDM ○ Kompetensi 	○ Praktek Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi
7	(Yulistiyono et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan ○ Manajemen talenta ○ Manajemen kinerja ○ Efektivitas organisasi ○ Kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelatihan, manajemen talenta dan Manajemen kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan ○ Kompetensi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi
8	(Masfah, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Praktek manajemen SDM ○ Komitmen organisasi 	○ Praktek manajemen sumber daya manusia (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
9	(Haryono et al., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manajemen SDM ○ Komitmen Organisasi ○ Turnover 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manajemen SDM berpengaruh terhadap Komitmen organisasi ○ Manajemen SDM dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap turnover
10	(Stackhouse et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komitmen Karyawan ○ Kinerja organisasi 	○ Komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
11	(Thomas, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Budaya Organisasi ○ Komitmen Organisasi ○ Akuntabilitas Publik 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Akuntabilitas Publik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ○ Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2019) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2019). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen laporan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2020). Sedangkan menurut Arikunto (2019) populasi adalah merupakan subjek global penelitian, jadi dapat dimaknai bahwa populasi adalah objek global menyeluruh yang dijadikan sebagai sumber kajian yang diperlukan dalam penelitian. Dengan demikian yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal yang berjumlah 50 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan anggota populasi yang bersifat representatif (Morissan, 2017). Menurut Arikunto (2019) jika jumlah populasi kurang dari 100, maka jumlah sampel dapat diambil seluruhnya dari populasi. Oleh karena itu seluruh populasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sampel atau dengan teknik sampling jenuh (sensus).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk menyamakan persepsi maka dalam penelitian ini dapat dijelaskan definisi operasional sebagaimana disaji pada tabel berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer, dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah-masalah yang akan timbul (Danang, 2017)	1. Rekrutmen 2. Pengembangan SDM 3. Pelatihan 4. Pemeliharaan SDM (Suwanto & Priansa, 2018)	Likert 1 – 5
2.	Kompetensi merupakan kemampuan dasar seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, perilaku dan hal lain yang terkait dengan aturan yang dikeluarkan organisasi dan berdasar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. (Pramularso, 2018)	1. Keterampilan 2. Pengetahuan 3. Sikap (Pramularso, 2018; Yuningsih & Ardianti, 2019)	Likert 1 – 5
3.	Komitmen organisasi merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya	1. Affective Commitment	Likert 1 – 5

No	Variabel	Indikator	Skala
	yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Priansa, 2014).	a. Kepercayaan yang kuat untuk menerima nilai dan tujuan organisasi b. Loyalitas terhadap organisasi c. Kerelaan melakukan upaya demi kepentingan organisasi 2. Continuance Commitment a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi b. memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi 3. Normative Commitment a. Kemauan bekerja b. Tanggung jawab memajukan organisasi. (Busro, 2018; Dewi et al., 2019)	
4.	Kinerja organisasi adalah kemampuan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Alshehhi & Mansoor, 2019)	1. Produktivitas 2. Kualitas layanan 3. Responsivitas 4. Responsibilitas 5. Akuntabilitas (Aditama et al, 2018)	Likert 1 – 5

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi Pustaka, Kuesioner, dan observasi dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Studi Pustaka. Penelitian ini menggunakan studi pustaka dimana data yang diperoleh didapatkan dari referensi literatur, jurnal, data-data riil yang ada pada objek penelitian dan data tersebut menunjang dalam proses penelitian.
- 2) Kuesioner (angket). Kuesioner adalah tehnik pengumpulan data melalui seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Arikunto, 2014). Sementara jenis data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk kategori jenis data kuantitatif dengan skala pengukuran ordinal. Sugiyono, (2016) menyebutkan bahwa data ordinal merupakan data yang berbentuk rangking atau peringkat menggunakan skala likert dengan ketentuan sebagai berikut:
 - SS = Sangat Setuju
 - S = Setuju
 - N = Netral
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju
- 3) Observasi atau pengamatan yaitu tehnik pengumpulan data dengan secara langsung melakukan pengamatan terhadap objek penelitian yang sedang dipelajari untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan. Kegiatan observasi penelitian ini dilakukan langsung terhadap pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi suatu observasi dalam bentuk tabel, grafik maupun narasi. Menurut Sugiyono (2017) analisis statistik deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri atau variabel bebas) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain. Penggunaan metode analisis deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan profil responden berdasarkan persentase.

3.5.2 Teknik Analisis Data dengan SEM-PLS

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS). SEM-PLS merupakan teknik alternatif analisis *structural equation modelling* (SEM) dimana data yang digunakan tidak harus memiliki distribusi normal multivariat (Alfa et al., 2017). SEM-PLS merupakan pendekatan alternatif SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali, 2018). SEM-PLS memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali, 2018). SEM-PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Tahapan dalam analisis SEM-PLS dilakukan melalui Valuasi Model Pengukuran (*Outer model*) dan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

3.5.2.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dalam SEM-PLS untuk melihat keterkaitan atau hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Evaluasi outer model dilakukan dengan tiga kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan nilai konstruk yang dihitung dengan PLS. Dikatakan tinggi jika nilai korelasi antara nilai item dengan konstruk lebih dari 0,7. Namun, penelitian tahap awal dari pengembangan skala ukur, nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap masih cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2014). Pada Penelitian ini, batasan yang digunakan adalah 0,6, maka indikator yang menghasilkan nilai *Loading Factor* kurang dari 0,6 akan di-drop atau dikeluarkan lalu dilakukan analisis kembali sampai memenuhi *convergent validity*.

2. *Average Variance Extrated (AVE)*

AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antara indikator suatu variabel atau konstruk yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika *AVE* masing-masing indikator lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2018).

3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan indikator reflektif dapat dilihat dengan membandingkan korelasi indikator suatu konstruk dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya berdasarkan crossloading (Ghozali, 2014). Validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, dimana jika korelasi indikator konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain, maka dikatakan konstruk memiliki validitas

diskriminan yang tinggi (Chin, 1998; Ghozali, 2018).

4. *Composite Reliability*

Secara umum, reliabilitas diartikan sebagai rangkaian tes untuk menilai reliabilitas item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab butir pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran, 2014).

3.5.2.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori (Alfa et al., 2017). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2018) dan model fit (Putra, 2020).

a. Model Fit

Dalam penelitian ini model fit menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), Normed Fit Index (NFI) (Hair et al., 2021; Henseler, et al., 2015). Batas nilai model fit adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kriteria Model Fit

Parameter	Nilai yang disarankan
SRMR	< 0,8 (perfect fit) dan < 0,1 (model fit)
NFI	> 0,9

Sumber: Hair et al., 2021; Henseler et al., 2015; Andriyani & Umniati, 2020

b. R Square

Koefisien Determinasi atau R-square menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independent) pada model mampu menerangkan variabel endogen (Dependen). Hasil R-squares merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Rule of thumb untuk nilai R-squares adalah Model kuat ($R^2 > 0.75$), Model Moderte ($R^2 > 0,25 - 0,50$) dan Model lemah ($R^2 \leq 0.25$) (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2021).

c. Effect size (f²)

Effect size merupakan hubungan jalur dalam model struktural yang harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungannya (Sarwono, 2016). Menurut Cohen (1988) nilai Effect Size f^2 dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil (0,02), moderate (0,15) dan besar (0,35) pada level structural.

d. Predictive Relevance (Q²)

Nilai Q² digunakan untuk menggambarkan pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel Dependent (variabel laten endogenous). Nilai Q² dapat ditentukan dengan persamaan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots \dots \dots (1 - R^2_n)$$

Nilai Q² > 0 menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedangkan nilai Q² < 0 menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif. Menurut Hair et al. (2017), jika nilai Q² lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen tertentu menunjukkan model jalur PLS-SEM memiliki nilai predictive relevance

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling*

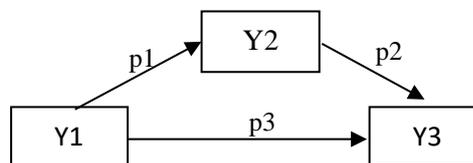
(SEM) dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada inner model dengan kriteria

- ❖ Jika nilai $p\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima
- ❖ Jika nilai $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a atau Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak dapat diterima

3.5.4 Uji Mediasi

Uji mediasi merupakan pengujian terhadap hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Untuk menguji hipotesis mediasi dalam penelitian ini menggunakan konsep Hair et al., (2017) dengan ketentuan sebagai berikut:

Gambar 3.1 Uji Mediasi



Ketentuan uji mediasi

- (1) Jika *indirect effect* ($p_1 \cdot p_2$) signifikan maka ada potensi y_2 sebagai mediasi, jika tidak maka y_2 bukan variabel mediator
- (2) Jika p_3 signifikan maka ada mediasi sebagian (*partial mediation*) oleh variabel y_2 , jika p_3 tidak signifikan maka y_2 adalah mediator penuh (*full mediation*)
- (3) Jika p_1 p_2 p_3 positif maka ada mediasi *complementary*, jika p_1 p_2 p_3 tidak positif maka mediasi *competitive*