

## 1. Pendahuluan

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Basarnas) merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki tanggung jawab utama dalam penyelenggaraan operasi pencarian dan pertolongan terhadap korban bencana, kecelakaan, dan keadaan darurat di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai lembaga yang berorientasi pada keselamatan manusia, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang berperan vital dalam mewujudkan hak dasar warga negara untuk memperoleh perlindungan dan rasa aman. Dalam pelaksanaan tugasnya, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang tidak hanya beroperasi di bawah tekanan waktu dan kondisi ekstrem, tetapi juga harus menjaga koordinasi lintas sektor, termasuk dengan pemerintah daerah, TNI, Polri, dan organisasi relawan. Hal ini menuntut profesionalisme, kecepatan pengambilan keputusan, dan sinergi tinggi di antara seluruh pegawai.

Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang merupakan salah satu unit pelaksana teknis Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang yang memiliki wilayah kerja meliputi sebagian besar Provinsi Jawa Tengah. Wilayah ini tergolong rawan bencana alam, terutama banjir, longsor, kecelakaan laut, serta kecelakaan transportasi udara dan darat. Berdasarkan data Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang (2025), Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang menangani lebih dari 180 kasus operasi pertolongan setiap tahunnya, dengan variasi tingkat kesulitan dan risiko yang sangat tinggi. Oleh karena itu, efektivitas layanan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang Semarang menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan misi kemanusiaan lembaga tersebut (semarang.basarnas.go id, 2025). Fenomena tentang efektivitas layanan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang adalah masih terbatasnya jumlah pegawai di kantor. Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang selain di Kantor Pencarian dan Pertolongan juga terbagi dalam tiga Pos Pencarian dan Pertolongan yaitu Jepara, Surakarta dan Wonosobo serta juga mencakup tiga Unit Siaga Pencarian dan Pertolongan yaitu Borobudur, Pemalang dan Rembang. Ditambah lagi dalam Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang ada 3 bagian yaitu umum, sumber daya, serta operasi dan siaga yang membutuhkan cukup banyak. Namun jumlah pegawai yang ada terbatas dari pusat sehingga belum mencukupi dan menyebabkan layanan yang ada menjadi tidak maksimal.

Namun, efektivitas layanan pencarian dan pertolongan tidak hanya bergantung pada kecanggihan peralatan atau kesiapan logistik, melainkan terutama pada kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak di lapangan. Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dituntut untuk memiliki kompetensi teknis, kedisiplinan, serta kemampuan koordinasi yang tinggi. Dalam konteks ini, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peran kunci dalam memastikan pegawai memiliki kapasitas, motivasi, dan peluang untuk memberikan kinerja terbaik. Sejalan dengan teori *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)*, keberhasilan organisasi publik sangat ditentukan oleh sejauh mana praktik MSDM mampu mengembangkan kemampuan (*ability*), meningkatkan motivasi (*motivation*), dan memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada pegawai untuk berkontribusi optimal (Appelbaum et al., 2000).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Otoo (2024); menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti *career planning*, *self-managed teams*, dan *performance management* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Kaur & Kaur (2021) dan Tortia, Sacchetti, & Lopez Arceiz (2022) bahwa sistem MSDM yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja organisasi. Namun dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, hubungan antara MSDM dan efektivitas organisasi tidak selalu bersifat linear, karena dipengaruhi oleh struktur birokrasi, budaya organisasi, dan tingkat keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan riset Indrayani et al. (2025) yang meneliti bagaimana kinerja pegawai terhubung dengan praktik MSDM sebagai mediator variabel terhadap *outcome* yang lebih luas. Hasilnya adalah praktik MSDM tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta kinerja pegawai tidak memediasi praktik manajemen sumber daya manusia dengan efektivitas layanan. Riset Chen et al. (2025) serta Zhou et al. (2025) di Cina juga mendukung hasil riset Indrayani et al. (2025) bahwa kinerja pegawai tidak memediasi praktik manajemen sumber daya manusia dengan efektivitas layanan.

Dalam praktiknya, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang masih menghadapi sejumlah tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di antaranya adalah keterbatasan pelatihan teknis berkelanjutan, kurangnya sistem perencanaan karier yang terstruktur, dan mekanisme penilaian kinerja yang belum sepenuhnya berbasis hasil (*performance-based*). Selain itu, dalam pelaksanaan tugas, masih ditemukan perbedaan tingkat kedisiplinan dan kesiapsiagaan antarpegawai, yang dapat memengaruhi efektivitas operasi penyelamatan. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi mendalam terhadap implementasi praktik MSDM di lingkungan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, khususnya bagaimana kebijakan dan sistem manajemen internal memengaruhi kinerja pegawai serta efektivitas layanan publik yang diberikan.

Dari sisi kelembagaan, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang juga dihadapkan pada tekanan eksternal berupa tuntutan publik terhadap peningkatan kualitas pelayanan darurat dan transparansi kinerja lembaga pemerintah. Dalam era keterbukaan informasi, masyarakat dapat dengan mudah menilai kecepatan dan ketepatan tindakan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dalam menanggapi keadaan darurat. Hal ini memperkuat urgensi bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, untuk memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki performa tinggi yang berlandaskan profesionalisme dan integritas. Oleh karena itu, studi mengenai hubungan antara praktik HRM, kinerja pegawai, dan efektivitas layanan menjadi penting tidak hanya secara akademik, tetapi juga secara praktis dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di sektor kemanusiaan.

Penelitian ini berupaya menganalisis peran kinerja pegawai sebagai variabel mediasi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan efektivitas layanan pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diketahui sejauh mana pengelolaan SDM yang efektif mampu meningkatkan kinerja individu dan tim, yang pada akhirnya berdampak pada

peningkatan kualitas dan efektivitas layanan pencarian dan pertolongan kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah (i) Bagaimana pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai? (ii) Bagaimana pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap efektivitas layanan? (iii) Apakah kinerja pegawai berpengaruh terhadap efektivitas layanan? (iv) Apakah kinerja pegawai berperan sebagai variabel mediasi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan efektivitas layanan?

Kontribusi teoritis riset ini bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme mediasi kinerja pegawai dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik. Temuan penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai penerapan teori *Human Capital* dan *AMO Model* dalam lembaga pemerintah nonkementerian di Indonesia, seperti Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, yang memiliki karakteristik tugas berbasis pelayanan kemanusiaan dan risiko tinggi.

Kontribusi praktis riset ini diharapkan menjadi masukan bagi pimpinan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, khususnya di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif. Fokus utama dapat diarahkan pada penguatan sistem perencanaan karier, peningkatan kapasitas teknis dan mental melalui pelatihan berkelanjutan, serta penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi dan hasil kerja (*performance-based system*).

Kontribusi kebijakan riset ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perumusan kebijakan nasional di bidang penanggulangan bencana dan keselamatan publik. Dengan pengelolaan SDM yang lebih profesional, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dapat memperkuat tata kelola kelembagaan yang akuntabel dan responsif, sesuai prinsip *good governance* dan pelayanan publik yang prima.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1. Teori Ability–Motivation–Opportunity (AMO)**

Teori AMO menyatakan bahwa kinerja individu dalam organisasi adalah fungsi dari tiga komponen utama: kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*), dan kesempatan (*Opportunity*) yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk menggunakan kemampuan dan motivasinya. Sebagaimana dikemukakan oleh (Bos-nehles, Townsend, & Cafferkey (2023), penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun kerangka AMO telah banyak digunakan dalam riset HRM, terdapat kekaburan dalam operasionalisasi dan pengukuran masing-masing dimensi AMO. Kerangka ini mengajak organisasi untuk melihat bahwa hanya mengembangkan pendidikan atau pelatihan saja tidak cukup; pegawai juga harus diberi motivasi dan kesempatan yang relevan untuk berkontribusi (Aziz & Kamaara, 2024).

Dimensi *Ability* dalam AMO mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Studi Chin, Yean & Leow (2023) menemukan bahwa praktik-praktik MSDM yang

meningkatkan kemampuan pegawai (misalnya pelatihan, pengembangan karier) memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil kinerja (*Ability-enhancing HRM*) meskipun dalam konteks tertentu motivasi-enhancing praktik tidak menunjukkan pengaruh yang kuat. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan kapabilitas pegawai merupakan fondasi penting bagi kinerja dan efektivitas organisasi publik maupun swasta.

Dimensi *Motivation* mencakup dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong pegawai untuk memberikan usaha lebih, berinovasi, serta berorientasi hasil. Dalam konteks AMO, motivasi bukan hanya terkait remunerasi tetapi juga pengakuan, tantangan kerja, dan rasa tujuan bersama (Wang, 2021). Namun, penelitian terbaru mengindikasikan bahwa peran motivasi mungkin bersifat kompleks: (Bos-nehles et al., 2023) memaparkan bahwa dalam beberapa studi motivasi tidak secara langsung mediasi antara praktik MSDM dan kinerja, melainkan *opportunity* tampak sebagai kondisi batas (*boundary*) dalam hubungan antara *ability/motivation* dan kinerja.

Dimensi *Opportunity* merujuk pada kesempatan yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk menggunakan kemampuan dan motivasi mereka, misalnya melalui struktur kerja partisipatif, tim swakelola, akses informasi, dan otonomi. HRMGuide (2025) menekankan bahwa tanpa *opportunity* meskipun pegawai memiliki kemampuan dan motivasi, kinerja bisa terganggu karena lingkungan kerja tidak mendukung penerapan mereka. Selain itu, kajian (Bos-nehles et al., 2023) menunjukkan bahwa *opportunity* sering muncul sebagai kondisi yang menentukan apakah *ability* dan *motivation* dapat diterjemahkan menjadi kinerja. Dengan kata lain, keberadaan kesempatan memainkan peran moderator/mediasi dalam kerangka AMO.

Secara konseptual, teori AMO memberikan kerangka yang sangat relevan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara praktik MSDM, kinerja pegawai, dan efektivitas layanan di lingkungan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang. Dalam konteks lembaga penyelamatan yang beroperasi di bawah tekanan tinggi, tiga dimensi AMO—*Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity*—menjadi fondasi penting dalam membangun kapasitas individu dan organisasi. Praktik MSDM seperti *career planning* meningkatkan *ability* melalui pengembangan kompetensi teknis dan kesiapan mental pegawai menghadapi kondisi darurat; sistem penghargaan dan penilaian kinerja berbasis hasil memperkuat *motivation* agar pegawai bekerja dengan dedikasi dan profesionalisme; sedangkan pemberdayaan tim swakelola dan komunikasi lintas fungsi menciptakan *opportunity* bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan dan motivasinya secara optimal dalam operasi pencarian dan pertolongan. Berdasarkan kerangka AMO, ketiga aspek tersebut secara sinergis akan meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas layanan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dalam menjalankan tugas kemanusiaan. Dengan demikian, teori AMO menjadi dasar teoritis yang menjelaskan peran kinerja pegawai sebagai variabel mediasi antara praktik MSDM dan efektivitas layanan—sejalan dengan temuan empiris penelitian (Nana & Otoo, 2024) serta memperluas penerapannya pada konteks organisasi publik penyelamatan di Indonesia.

## **2.2. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis dalam mengelola aset manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Armstrong (2020), MSDM adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang berorientasi pada peningkatan kemampuan, komitmen, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan MSDM modern memandang sumber daya manusia sebagai strategic partner yang memiliki peran sentral dalam menciptakan nilai tambah dan inovasi organisasi (Huselid & Becker, 2011).

Dalam organisasi publik, praktik MSDM memainkan fungsi penting dalam memastikan efektivitas pelayanan publik dan peningkatan kinerja aparatur. Praktik MSDM yang efektif, seperti sistem seleksi berbasis merit, pelatihan, dan kompensasi berbasis kinerja, berkontribusi signifikan terhadap produktivitas organisasi. Selanjutnya, (Wright et al., 2001) menjelaskan bahwa MSDM yang strategis harus disesuaikan dengan lingkungan organisasi agar menghasilkan perilaku dan hasil yang diinginkan.

Praktik MSDM yang baik bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi dan efisiensi proses internal ((Katou & Katou, 2017). Oleh karena itu, MSDM tidak lagi sekadar fungsi administratif, melainkan bagian integral dari strategi organisasi untuk mencapai efektivitas jangka panjang (Boxall & Purcell, 2022).

## **2.3. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan salah satu variabel sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena secara langsung berkaitan dengan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan organisasi. Mathis & Jackson (2011) menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya mencerminkan hasil yang dicapai, tetapi juga proses dan perilaku yang dilakukan individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai menjadi ukuran utama keberhasilan lembaga dalam memberikan layanan publik. Menurut Kim (2005), aparatur publik dituntut tidak hanya untuk melaksanakan tugas administratif, tetapi juga berperilaku profesional, disiplin, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai integritas, loyalitas, dan akuntabilitas yang menjadi karakteristik lembaga pemerintahan.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa praktik MSDM memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. (Kaur & Kaur, 2025; Tortia et al., 2022) menunjukkan bahwa pelatihan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan berhubungan positif dengan peningkatan performa individu. Dalam konteks organisasi publik, Otoo, (2024) menemukan bahwa *career planning*, *self-managed teams*, dan *performance management* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan performa aparat.

## **2.4. Efektivitas Layanan Publik**

Efektivitas layanan publik adalah salah satu konsep fundamental dalam studi manajemen, karena mengukur sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan untuk melayani publik secara efisien dan berkelanjutan. Menurut Daft (2016), efektivitas layanan publik adalah tingkat sejauh mana organisasi merealisasikan tujuan untuk melayani publik dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Melalui *Competing Values Framework* menjelaskan empat orientasi efektivitas: efisiensi, fleksibilitas, orientasi manusia, dan orientasi eksternal.

Dalam konteks lembaga publik, efektivitas tidak hanya diukur dari hasil operasional, tetapi juga dari kepercayaan masyarakat dan legitimasi sosial lembaga. Efektivitas layanan publik mencakup stabilitas, adaptabilitas, kepuasan kerja, dan reputasi eksternal. Boyne (2002) menambahkan bahwa indikator efektivitas layanan publik harus mempertimbangkan kepuasan publik, efisiensi birokrasi, serta kemampuan lembaga untuk mempertahankan akuntabilitas.

Huselid & Becker (2011) dan Katou (2017) menegaskan bahwa MSDM meningkatkan efektivitas layanan publik melalui peningkatan kinerja individu. Dalam konteks organisasi publik, Otoo (2024) membuktikan bahwa *career planning* memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas, sedangkan *self-managed teams* dan *performance management* berpengaruh tidak langsung melalui kinerja pegawai.

## **2.5. Peran Mediasi Kinerja Pegawai**

Dalam kajian manajemen strategis sumber daya manusia, hubungan antara praktik MSDM dan efektivitas layanan dimediasi oleh variabel perilaku karyawan, salah satunya kinerja. Sistem MSDM membentuk sikap dan perilaku karyawan agar selaras dengan strategi organisasi. Purcell & Hutchinson (2007) menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan mekanisme penghubung antara kebijakan MSDM dan hasil organisasi.

Model AMO (Bailey et al., 2014) memberikan dasar logis terhadap peran mediasi ini. MSDM yang efektif meningkatkan ability melalui pelatihan, motivation melalui sistem penghargaan, dan opportunity melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kombinasi ketiganya menghasilkan kinerja optimal yang memperkuat efektivitas layanan. Temuan empiris oleh Otoo (2024) di Ghana Police Service menunjukkan bahwa kinerja pegawai memediasi hubungan antara MSDM dan efektivitas organisasi. Pemahaman tentang peran mediasi ini penting untuk merancang kebijakan MSDM yang berfokus pada pengembangan kapasitas, motivasi, dan partisipasi pegawai. Dalam konteks lembaga publik seperti Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, peningkatan kinerja aparatur menjadi kunci utama dalam membangun efektivitas dan kepercayaan masyarakat.

## **2.6. Hipotesis**

### **2.6.1. Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan kerangka *Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory*, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Teori ini menjelaskan bahwa kinerja

individu merupakan hasil dari kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang diberikan organisasi kepada pegawai (Bailey et al., 2014). Dalam konteks Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, praktik MSDM seperti perencanaan karier, pelatihan teknis, pembentukan tim swakelola, serta sistem manajemen kinerja yang transparan, menjadi faktor utama dalam membangun kemampuan dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif di bawah tekanan. Oleh karena itu, teori AMO mendasari pemahaman bahwa MSDM yang dirancang secara strategis mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai mencapai performa terbaiknya.

Secara logis, praktik MSDM yang baik akan memengaruhi kinerja melalui pengembangan kompetensi, dorongan motivasional, dan pemberian kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi. Misalnya, pelatihan meningkatkan *ability* dalam menangani operasi penyelamatan, pemberian penghargaan meningkatkan *motivation* untuk bekerja lebih disiplin, dan penerapan tim swakelola menciptakan *opportunity* bagi pegawai untuk mengambil keputusan taktis di lapangan. Ketika ketiga elemen AMO ini terpenuhi, pegawai tidak hanya lebih kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap pekerjaan, yang akhirnya meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi.

Bos-nehles et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan praktik MSDM berbasis AMO meningkatkan perilaku kerja proaktif dan kinerja karyawan di organisasi publik Eropa. (Chin et al, 2023) menemukan bahwa *ability-enhancing MSDM* seperti pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja organisasi. Selain itu, Aziz & Kamaara (2024) menegaskan bahwa kombinasi *ability*, *motivation*, dan *opportunity* menghasilkan efek sinergis terhadap performa pegawai sektor publik di Afrika Timur. Dengan demikian, penerapan MSDM berbasis AMO berpotensi besar meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang Semarang.

Maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Praktik MSDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.6.2. Pengaruh Praktik MSDM terhadap Efektivitas Layanan**

Teori AMO menjelaskan bahwa praktik MSDM tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga efektivitas organisasi secara menyeluruh. Menurut Wang (2021), organisasi yang mengoptimalkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan akan mencapai hasil layanan yang lebih efektif karena seluruh proses organisasi berjalan secara sinergis. Dalam konteks Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, efektivitas layanan dapat ditingkatkan melalui MSDM yang menekankan pelatihan berkelanjutan (*ability*), penghargaan yang mendorong semangat kemanusiaan (*motivation*), serta partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan saat operasi penyelamatan (*opportunity*). Dengan demikian, teori AMO memberikan dasar bahwa MSDM yang komprehensif memperkuat efektivitas pelayanan publik yang berorientasi kemanusiaan.

Secara logika, praktik MSDM berpengaruh terhadap efektivitas layanan karena menciptakan sistem kerja yang lebih adaptif, terukur, dan berorientasi hasil. MSDM yang dirancang dengan pendekatan AMO membantu organisasi menciptakan pegawai yang kompeten, bermotivasi tinggi, dan memiliki otonomi

untuk bertindak cepat. Dalam Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, hal ini terlihat ketika petugas lapangan yang terlatih mampu bekerja sama dengan cepat, menggunakan teknologi SAR, dan mengambil keputusan situasional tanpa menunggu birokrasi panjang. Oleh karena itu, MSDM bukan hanya fungsi administratif, tetapi instrumen strategis yang menentukan keberhasilan lembaga dalam memberikan layanan pencarian dan pertolongan yang efektif dan tepat waktu.

Bos-nehles, Townsend, & Cafferkey (2023) menunjukkan bahwa praktik MSDM berbasis AMO meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan perilaku kerja kolaboratif. Hasil serupa ditemukan oleh Chin et al (2023), yang menjelaskan bahwa *ability-enhancing* dan *opportunity-enhancing MSDM practices* memiliki dampak positif signifikan terhadap keberhasilan layanan berorientasi lingkungan dan sosial. Sementara itu, Aziz & Kamaara (2024) menegaskan bahwa dalam organisasi publik, efektivitas layanan meningkat ketika MSDM menekankan keseimbangan antara pengembangan kompetensi dan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. Temuan ini memperkuat dasar teoritis bahwa MSDM yang efektif menjadi penentu utama keberhasilan lembaga penyelamatan seperti Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

Maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Praktik MSDM berpengaruh positif terhadap efektivitas layanan.

### **2.6.3. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Efektivitas Layanan**

Dalam kerangka AMO, kinerja pegawai adalah hasil nyata dari keberhasilan organisasi dalam mengembangkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja yang memadai. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis tinggi, termotivasi secara intrinsik, dan diberi kesempatan untuk berkontribusi secara aktif akan memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi (Bos-nehles et al., 2023). Dalam konteks Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, efektivitas layanan seperti kecepatan tanggap, koordinasi antarunit, dan ketepatan pelaksanaan operasi pencarian dan pertolongan sangat bergantung pada performa pegawai di lapangan. Kinerja yang tinggi menjadi fondasi bagi peningkatan kepercayaan publik dan keberhasilan lembaga dalam menjalankan misi kemanusiaan.

Secara logika, semakin tinggi kinerja pegawai, semakin baik efektivitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya bekerja lebih efisien tetapi juga lebih adaptif terhadap perubahan situasi dan tuntutan operasional. Dalam lembaga seperti Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, kinerja mencakup kecepatan merespons bencana, ketepatan penggunaan peralatan, serta kemampuan bekerja sama dalam tim lintas fungsi. Dengan demikian, kinerja pegawai yang baik menjadi prasyarat bagi efektivitas organisasi dalam memberikan layanan penyelamatan yang cepat dan berkualitas.

Wang (2021) menemukan bahwa kinerja karyawan yang tinggi memperkuat efektivitas organisasi sektor publik di Tiongkok melalui peningkatan produktivitas dan tanggung jawab sosial. Chin et al (2023) menyimpulkan bahwa perilaku kerja beretika dan performa individu yang baik berperan penting dalam mewujudkan efektivitas layanan organisasi berorientasi lingkungan. Selain itu, penelitian Aziz & Kamaara (2024) menunjukkan bahwa kinerja karyawan sektor publik memediasi

hubungan antara MSDM dan efektivitas layanan, menegaskan bahwa performa individu merupakan determinan utama keberhasilan organisasi berbasis pelayanan.

Maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap efektivitas layanan.

#### **2.6.4. Peran Mediasi Kinerja Pegawai antara Praktik MSDM dan Efektivitas Layanan**

Teori AMO menegaskan bahwa kinerja pegawai menjadi mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik MSDM memengaruhi efektivitas organisasi. MSDM meningkatkan *ability*, *motivation*, dan *opportunity*, yang kemudian diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja, dan kinerja tersebut menjadi pendorong utama efektivitas organisasi (Bos-nehles et al., 2023). Dalam konteks Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, praktik MSDM seperti pelatihan teknis, penghargaan berbasis prestasi, dan struktur kerja partisipatif membantu pegawai untuk mengembangkan kapasitas, motivasi, dan otonomi kerja. Ketika ketiga aspek ini berjalan seimbang, kinerja meningkat, dan efektivitas layanan pencarian serta pertolongan turut meningkat.

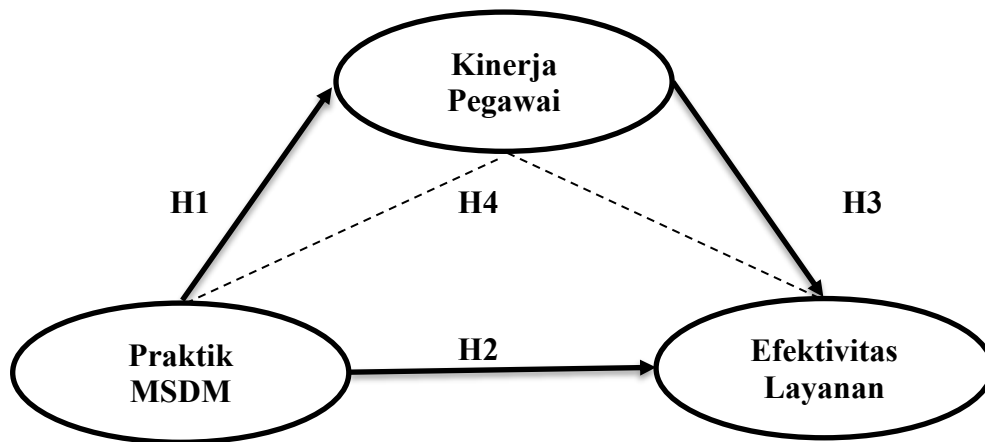
Secara logika, pengaruh MSDM terhadap efektivitas tidak akan optimal tanpa adanya peningkatan kinerja pegawai sebagai perantara. MSDM menciptakan kondisi yang memfasilitasi performa optimal, tetapi efektivitas organisasi baru dapat dicapai ketika pegawai memanfaatkan kemampuan dan motivasinya dalam tindakan nyata. Dalam Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang Semarang, pegawai yang memiliki pelatihan memadai dan motivasi kuat akan bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien dalam operasi penyelamatan. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi penghubung krusial yang menjembatani strategi MSDM dan hasil akhir berupa efektivitas layanan publik.

(Bos-nehles et al., 2023) mengonfirmasi bahwa kinerja pegawai menjadi mediator utama dalam hubungan antara praktik MSDM dan efektivitas organisasi sektor publik. Chin et al (2023) menunjukkan bahwa pengaruh *ability-enhancing MSDM* terhadap hasil organisasi diperkuat melalui perilaku kerja dan kinerja individu. Sementara itu, Aziz & Kamaara (2024) membuktikan bahwa kinerja pegawai sektor publik di Kenya berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan dampak MSDM terhadap efektivitas layanan pemerintahan. Dengan demikian, dalam penelitian ini kinerja pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang diposisikan sebagai faktor kunci yang menjembatani praktik MSDM dengan keberhasilan lembaga dalam memberikan pelayanan penyelamatan yang efektif, responsif, dan profesional.

Maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Kinerja pegawai memediasi pengaruh antara praktik MSDM dan efektivitas layanan.

## 2.7. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

## 3. Metode Penelitian

Riset ini termasuk *explanatory research* pendekatan kuantitatif dan metode penelitian survei dengan cara pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Riset ini menguji hipotesis untuk membenarkan dan memperkuat suatu hipotesis agar mampu memperkuat teori.

### 3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2020), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi riset ini adalah seluruh pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan sebanyak 143 orang.

### 3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel dalam riset ini menggunakan metode sensus. Menurut Sugiyono (2020), metode sensus adalah teknik penentuan sampel dalam penelitian di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel (responden) secara keseluruhan. Oleh karena itu sampel riset ini sebanyak 143 orang pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan.

### 3.3. Variabel Penelitian

#### 3.3.1. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Efektivitas Layanan, yang didefinisikan sebagai persepsi responden terhadap tingkat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, memberikan layanan berkualitas, dan menjalankan fungsi secara efisien, adaptif, serta berorientasi hasil. Efektivitas layanan mencerminkan sejauh mana lembaga mampu memanfaatkan sumber daya manusia, keuangan, dan operasional untuk mencapai hasil kinerja organisasi yang optimal (Nana & Otoo,

2024). Pengukuran dilakukan dengan skala interval Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Variabel ini terdiri dari 6 indikator pernyataan yang diadaptasi dari Otoo (2024), yaitu:

1. efisiensi pelaksanaan tugas,
2. kemampuan organisasi dalam memenuhi target kinerja,
3. kualitas pelayanan kepada masyarakat,
4. tingkat koordinasi antarunit kerja,
5. kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, dan
6. tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

### **3.3.2. Variabel Independen**

Variabel independen penelitian ini adalah Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang didefinisikan sebagai persepsi responden terhadap sejauh mana organisasi menerapkan kebijakan, prosedur, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) kerja pegawai. Menurut (Nana & Otoo, 2024), praktik MSDM yang efektif mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk memperkuat kompetensi pegawai, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi. Setiap pernyataan diukur dengan skala interval Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Variabel ini terdiri dari 12 indikator pernyataan yang diadaptasi dari (Nana & Otoo, 2024), yang mencakup tiga kelompok utama praktik HRM, yaitu:

1. *Ability-enhancing practices* (pelatihan dan pengembangan, rekrutmen selektif, perencanaan karier),
2. *Motivation-enhancing practices* (sistem penghargaan, penilaian kinerja, dan promosi berbasis prestasi), serta
3. *Opportunity-enhancing practices* (pemberdayaan, kerja tim, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

### **3.3.3. Variabel Mediasi**

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai, yang didefinisikan sebagai persepsi responden mengenai sejauh mana individu melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai mencakup dimensi perilaku kerja, produktivitas, dan komitmen dalam melaksanakan tanggung jawab sesuai standar organisasi (Nana & Otoo, 2024). Seluruh item diukur dengan skala interval Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Variabel ini terdiri dari 8 indikator pernyataan yang diadaptasi dari (Nana & Otoo, 2024), yaitu:

1. ketepatan waktu penyelesaian tugas,
2. kualitas hasil kerja,
3. tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan,
4. kemampuan bekerja sama dalam tim,

5. inisiatif dalam pemecahan masalah,
6. disiplin dan ketepatan prosedur kerja,
7. kemampuan beradaptasi terhadap tekanan pekerjaan, dan
8. orientasi terhadap hasil dan tujuan organisasi.

**Tabel 3.1. Variabel Penelitian**

| <b>Nama Variabel</b>                                                         | <b>Definisi Operasional dan Sumber</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Pengukuran</b>               | <b>Indikator</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efektivitas Layanan</b><br>(Variabel Dependen)                            | Persepsi responden terhadap tingkat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, memberikan layanan berkualitas, serta menjalankan fungsi secara efisien, adaptif, dan berorientasi hasil melalui pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, dan operasional secara optimal. (Nana & Otoo, 2024) | Skala interval<br>Likert 5 poin | 1) Efisiensi pelaksanaan tugas<br>2) Kemampuan organisasi memenuhi target kinerja<br>3) Kualitas pelayanan kepada masyarakat<br>4) Tingkat koordinasi antarunit kerja<br>5) Kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan<br>6) Tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan                                                                                |
| <b>Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)</b><br>(Variabel Independen) | Persepsi responden terhadap sejauh mana organisasi menerapkan kebijakan, prosedur, dan sistem pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan kerja (opportunity) pegawai untuk mendukung kinerja organisasi. (Nana & Otoo, 2024)     | Skala interval<br>Likert 5 poin | <b>Ability-enhancing practices:</b> 1) Pelatihan dan pengembangan<br>2) Rekrutmen selektif<br>3) Perencanaan karier<br><b>Motivation-enhancing practices:</b><br>4) Sistem penghargaan<br>5) Penilaian kinerja<br>6) Promosi berbasis prestasi<br><b>Opportunity-enhancing practices:</b><br>7) Pemberdayaan pegawai<br>8) Kerja tim<br>9) Partisipasi dalam pengambilan keputusan |
| <b>Kinerja Pegawai</b><br>(Variabel Mediasi)                                 | Persepsi responden mengenai sejauh mana pegawai melaksanakan tugas secara efektif dan efisien serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang                                                                                                                                   | Skala interval<br>Likert 5 poin | 1) Ketepatan waktu penyelesaian tugas<br>2) Kualitas hasil kerja<br>3) Tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan<br>4) Kemampuan bekerja sama dalam tim                                                                                                                                                                                                                            |

|  |                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | tercermin melalui perilaku kerja, produktivitas, dan komitmen sesuai standar organisasi. (Nana & Otoo, 2024) |  | 5) Inisiatif dalam pemecahan masalah<br>6) Disiplin dan ketepatan prosedur kerja<br>7) Kemampuan beradaptasi terhadap tekanan pekerjaan<br>8) Orientasi terhadap hasil dan tujuan organisasi |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.4. Alat Analisis

Teknik analisis data dalam riset ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan pendekatan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling* / SEM) berdasarkan varian. Pendekatan ini biasanya digunakan untuk melakukan analisis jalur yang digunakan dalam studi kasus keperilakuan sehingga PLS menjadi teknik statistik yang digunakan dalam model yang memiliki lebih dari satu variabel dependen dan variabel independen (Ghozali, 2021). Hipotesis alternatif 1-3 diterima jika nilai dari  $\text{sig} < 0,05$ .

Langkah pengujian PLS pertama adalah dengan menganalisis outer model, meliputi: *convergent validity* dan *discriminant validity*. Selanjutnya menganalisis inner model, meliputi: koefisien determinasi dan *goodness of fit index* (Ghozali, 2021).

#### 1. Validitas konvergen

Merujuk pada konvergensi antar instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Konvergensi ditunjukkan oleh korelasi yang tinggi. Valid apabila hasil dari *loading factor*  $> 0,7$ ; AVE (*average variance extracted*)  $> 0,5$ ; dan *communality*  $> 0,5$ .

#### 2. Validitas diskriminan

Merujuk pada diskriminasi instrument ketika mengukur konstruk yang berbeda. Seharusnya instrumen yang telah digunakan mengukur satu konstruk tidak memiliki korelasi dengan konstruk lain. Valid apabila hasil dari akar AVE  $>$  korelasi variabel laten; dan *cross loading*  $> 0,7$  dalam satu konstruk.

#### 3. Reliabilitas

Menguji apakah alat ukur (instrumen) yang digunakan untuk mengukur konstruk mempunyai konsistensi. Reliabilitas dikatakan reliabel apabila hasil dari *cronbach's alpha*  $> 0,7$ ; dan *composite reliability*  $> 0,7$ .

Setelah itu akan dilakukan uji mediasi dengan VAF (*Variance Accounted For*) untuk menentukan jenis mediasi (penuh, parsial, atau tidak ada) dalam analisis statistik dengan membandingkan pengaruh tidak langsung dengan total pengaruh, menggunakan rumus  $\text{VAF} = (\text{efek tidak langsung}) / (\text{total pengaruh})$ . Klasifikasinya: VAF  $> 80\%$  (mediasi penuh), 20-80% (mediasi parsial), dan  $< 20\%$  (tidak ada mediasi) (Ghozali, 2021).

$$\text{VAF} = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

