

## **Peran Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasi dalam Memediasi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi**

**Azhar Sofiyanto<sup>1</sup>, Yanuar Rachmansyah<sup>2</sup>, Himawan Arif Sutanto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Tegal

<sup>2,3</sup>Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng, Semarang, Indonesia

Email: [azhar.sofiyanto@yahoo.co.id](mailto:azhar.sofiyanto@yahoo.co.id)

### **ABSTRACT**

Good organizational performance not only helps organizations achieve competitive advantage but also creates a healthy, innovative and growth-oriented environment. The aim of this research is to analyze the influence of HR management on organizational performance, employee competency and organizational commitment as well as its impact on organizational performance. The object of this research is the Tegal Regency Personnel and Human Resources Development Agency. Sampling was carried out using a census or saturated sample of 50 employees. Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis has been used to analyze data using SmartPLS 4. The research results show that HR management has a positive and significant effect on organizational performance, employee competency and organizational commitment. Employee competency and organizational commitment have a positive and significant effect on organizational performance. Employee competency and organizational commitment are able to mediate the relationship between HR Management and Organizational Performance.

*Keywords: Human Resources Management, Competency, Organizational Commitment, Organizational Performance.*

### **ABSTRAK**

Kinerja organisasi yang baik tidak hanya membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif tetapi juga menciptakan lingkungan yang sehat, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi, kompetensi pegawai dan komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Obyek penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal. Pengambilan sampel dilakukan dengan sensus atau sampel jenuh sebanyak 50 orang pegawai. Analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) telah digunakan untuk menganalisis data dengan menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, kompetensi pegawai, dan komitmen organisasi. Kompetensi pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kompetensi pegawai dan komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara Manajemen SDM dan Kinerja Organisasi.

*Katakunci: MSDM, Kompetensi, Komitmen organisasi, Kinerja organisasi.*

### **Pendahuluan**

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

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.

Peneleitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal. BKPSDM Kabupaten Tegal melaksanakan tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan kepegawaian dan 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.

**Tabel 1.** Data Pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal yang mengikuti pelatihan

Jenis Pelatihan	Tahun 2021	Tahun 2022	Jumlah (orang)
Pelatihan Teknis	20	23	43
Pelatihan Fungsional	0	0	0

Sumber : Data Bidang PSDM BKSDM Kabupaten Tegal Tahun 2023

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. 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. (Tabel 2). 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.

**Tabel 2.** Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2022

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
Meningkatnya tata Kelola kepegawaian dan kualitas kinerja ASN	Indeks Sistem Merit	0,55	0,58
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%
Meningkatnya kualitas kinerja ASN	Persentase ASN yang memenuhi syarat kompetensi	100%	78,58%
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

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. 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 (Anggaran 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).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi, kompetensi pegawai dan komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya terkait manajemen SDM dan kinerja organisasi telah memberikan hasil yang tidak konsisten diantaranya dilakukan oleh Supriyadi et al., (2020); Simarmata (2021); Danilwan & Pratama (2022); Jashari & Kutllovci, (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 & Kutllovci (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 penelitian 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.

### **Pengembangan Hipotesis**

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). 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 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

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. 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 Yulistiyono et al., (2021) menyimpulkan bahwa membangun praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai

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. 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

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 karyawan, seperti pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan pekerjaan mereka, dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini konsisten dengan 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

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 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 pekerjaannya dan lebih peduli terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan. 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.

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap 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 pengetahuan orang yang bersangkutan dan memotivasi munculnya ide baru untuk membuat system/produk baru serta memperbaiki sistem/produk yang lama. Pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan yang berperan dalam meningkatkan kinerja 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

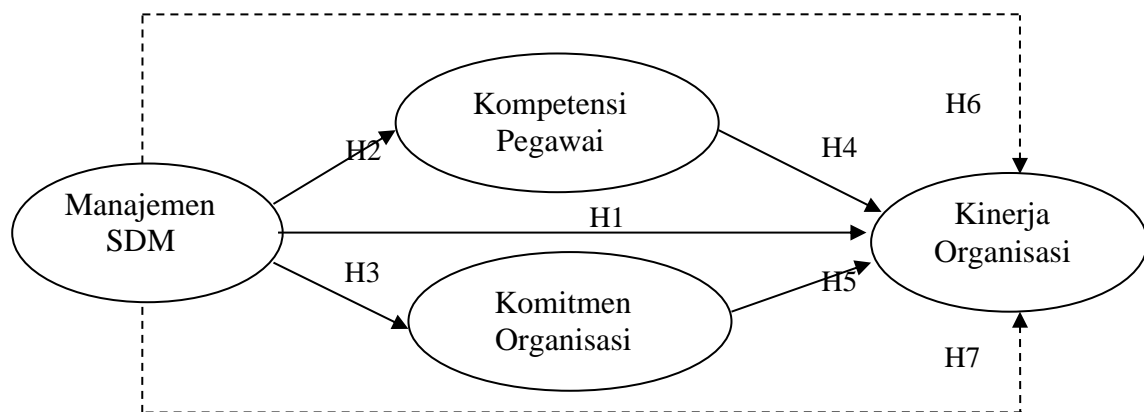
Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan persepsi dukungan organisasi di antara karyawan. Dengan memberikan keadilan, keseimbangan kerja, kehidupan pribadi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif, manajemen SDM dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi ini dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja mereka. 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

### 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

### Material dan Metode

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.

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; Hair et al, 2021). SEM-PLS merupakan analisis multivariate pendekatan alternatif SEM berbasis component atau varian

(Hair, et al., 2017). 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).

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, 2019). 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*). Untuk menyamakan persepsi maka dalam penelitian ini dapat dijelaskan definisi operasional sebagaimana disaji pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
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
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
Komitmen organisasi merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Priansa, 2014).	1. Affective Commitment 2. Continuance Commitment 3. Normative Commitment (Busro, 2018; Dewi et al., 2019)	Likert 1 – 5
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



## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal didominasi oleh pegawai laki-laki (54%) dengan rentang usia 36-45 tahun (52%). Hal ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor sosial, budaya, maupun organisasional. Beberapa budaya, masih ada persepsi bahwa pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi, manajemen sumber daya manusia, atau kepegawaian lebih cocok untuk laki-laki dan berada pada usia produktif sehingga diharapkan dapat memberikan ide-ide kreatif dan inovatif dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan dari tingkat Pendidikan Sebagian besar (50%) memiliki tingkat Pendidikan Sarjana (S1) dengan masa kerja antara 6-15 tahun (46%). Hal ini menunjukkan bahwa Pendidikan tingkat sarjana memberikan landasan akademis dan pengalaman kerja yang cukup untuk memahami konsep-konsep tersebut. Selain itu, dengan mendorong pegawai memiliki pendidikan tinggi, organisasi dapat meningkatkan profesionalitas dan reputasi pegawainya dan dapat membantu meningkatkan mutu layanan dan efisiensi dalam pengelolaan kepegawaian

**Tabel 2.** Profil Responden

Profil	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
o Laki-laki	27	54%
o Perempuan	23	46%
Usia (tahun)		
< 26	2	4%
26 - 35	4	8%
36 - 45	26	52%
> 46	16	32%
Pendidikan		
o SMA/SMK	8	16%
o Diploma (D3)	2	4%
o Sarjana (S1)	25	50%
o Magister (S2)	15	30%
Masa Kerja Tahun)		
≤ 5	18	36%
6 - 15	23	46%
16 - 25	9	18%
> 26	0	0%

### Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS 4. Ada dua pengukuran dalam SEM-PLS yaitu Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

#### a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi terhadap *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data dalam model. Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui apakah suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi atau tidak. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama dan memiliki korelasi yang tinggi. *Rule of thumb* (secara umum) yang digunakan untuk mengukur *convergent validity* adalah dengan nilai *loading* lebih dari 0,7 (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil

pengolahan data diketahui bahwa nilai Outer Model antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergent validity* karena masih ada indikator yang memiliki loading faktor kurang dari 0,7. Setelah dilakukan modifikasi diperoleh hasil bahwa semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,7 serta telah diperoleh model yang baik sehingga konstruk semua variabel sudah memenuhi *Convergent Validity* (Tabel 3)

**Tabel 3.** Convergent Validity

Variabel	Indikator	Faktor Loading		Keterangan
		Awal	Modifikasi	
Kinerja Organisasi	KJO1	0.727	0.726	Memenuhi
	KJO2	0.851	0.850	Memenuhi
	KJO3	0.756	0.758	Memenuhi
	KJO4	0.801	0.800	Memenuhi
	KJO5	0.823	0.825	Memenuhi
Kompetensi Pegawai	KOMP1	0.726	0.721	Memenuhi
	KOMP2	0.743	0.776	Memenuhi
	KOMP3	0.799	0.817	Memenuhi
	KOMP4	0.509	Drop	Tidak Memenuhi
	KOMP5	0.580	Drop	Tidak Memenuhi
	KOMP6	0.827	0.835	Memenuhi
	KOMP7	0.803	0.790	Memenuhi
	KOMP8	0.834	0.857	Memenuhi
	KOMP9	0.742	0.758	Memenuhi
	KOMP10	0.268	Drop	Tidak Memenuhi
Komitmen Organisasi	KMT1	0.859	0.869	Memenuhi
	KMT2	0.825	0.810	Memenuhi
	KMT3	0.811	0.815	Memenuhi
	KMT4	0.519	Drop	Tidak Memenuhi
	KMT5	0.793	0.803	Memenuhi
	KMT6	0.812	0.826	Memenuhi
	KMT7	0.810	0.825	Memenuhi
MSDM	MSDM1	0.797	0.795	Memenuhi
	MSDM2	0.851	0.852	Memenuhi
	MSDM3	0.832	0.833	Memenuhi
	MSDM4	0.795	0.795	Memenuhi

Sumber : Data primer diolah, 2023

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Menurut Chin (1998) konstruk memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai korelasi indikator terhadap konstruknya lebih besar dari nilai korelasi terhadap konstruk lainnya. Hasil crossloading menunjukkan bahwa nilai masing-masing korelasi indikator terhadap variabel latennya (konstruk) lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik (Tabel 4).

**Tabel 4.** Crossloading

Variabel	Indikator	Loading	Nilai Loading ke Konstruk lainnya					
			Kinerja	Kompetensi	Komitmen Organisasi	MSDM		
Kinerja Organisasi	KJO1	0.726	>		0.558	0.539	0.414	
	KJO2	0.850	>		0.667	0.691	0.537	
	KJO3	0.758	>		0.655	0.559	0.543	
	KJO4	0.800	>		0.590	0.617	0.468	
	KJO5	0.825	>		0.660	0.543	0.565	
Kompetensi Pegawai	KOMP1	0.721	>	0.626		0.583	0.467	
	KOMP2	0.776	>	0.544		0.328	0.314	
	KOMP3	0.817	>	0.652		0.552	0.421	
	KOMP6	0.835	>	0.630		0.595	0.386	
	KOMP7	0.790	>	0.645		0.573	0.401	
	KOMP8	0.857	>	0.588		0.383	0.356	
	KOMP9	0.758	>	0.681		0.467	0.477	
	Komitmen Organisasi	KMT1	0.869	>	0.677	0.544		0.520
		KMT2	0.810	>	0.660	0.629		0.418
KMT3		0.815	>	0.610	0.463		0.506	
KMT5		0.803	>	0.606	0.639		0.481	
KMT6		0.826	>	0.547	0.409		0.417	
KMT7		0.825	>	0.575	0.439		0.405	
MSDM		MSDM1	0.795	>	0.530	0.411	0.427	
	MSDM2	0.852	>	0.562	0.511	0.522		
	MSDM3	0.833	>	0.567	0.483	0.464		
	MSDM4	0.795	>	0.406	0.215	0.395		

Sumber: Output PLS-SEM, 2023

Validity dan Reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil analisis data menghasilkan nilai AVE dan Composite Reliability (Tabel 5) dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memberikan nilai AVE lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas driskriminan yang baik. Demikian juga semua konstruk dalam penelitian ini memberikan nilai *composite reliability* > 0,7 dan *Cronbach Alpha* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel memenuhi kriteria Reliabilitas.

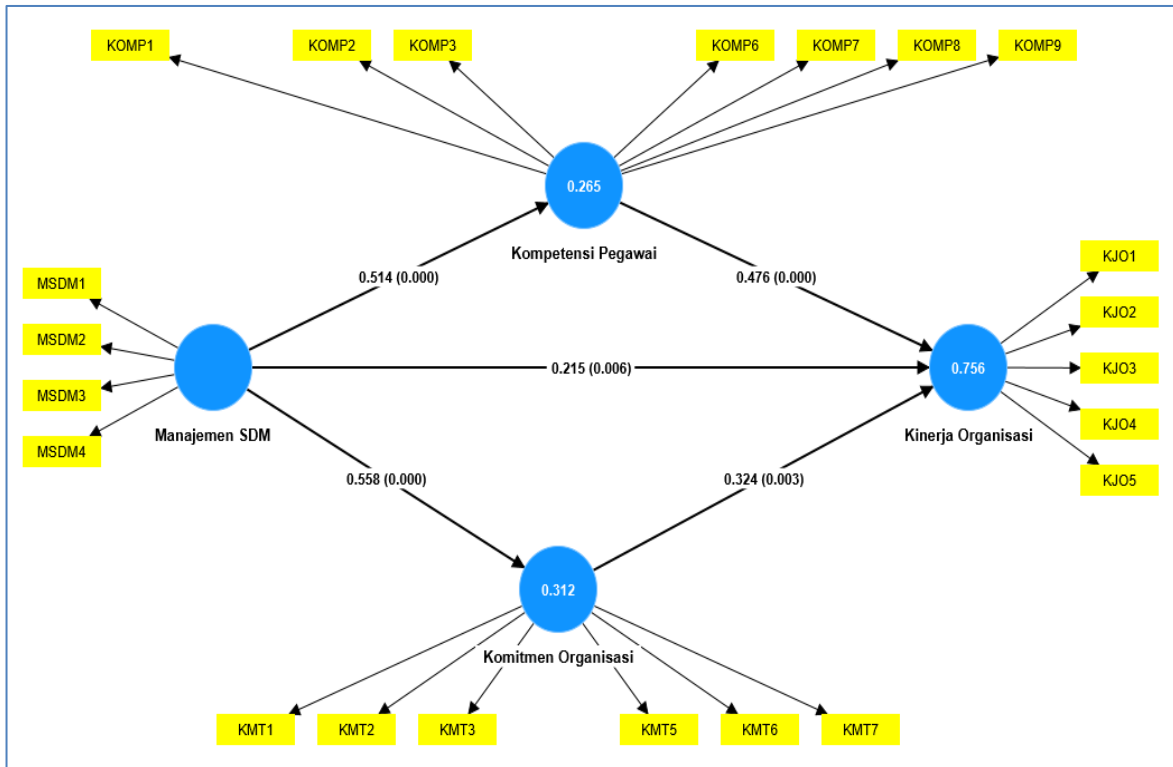
**Tabel 5.** AVE dan Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Apha	AVE
Kinerja Organisasi	0.856	0.851	0.629
Komitmen Organisasi	0.909	0.906	0.680
Kompetensi Pegawai	0.903	0.902	0.631
Manajemen SDM	0.851	0.838	0.671

Sumber: Output PLS-SEM, 2023

*b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)*

Evaluasi *inner model* meliputi uji kebaikan model (*model fit*) dan uji hubungan antar variable. Hasil estimasi Full model Struktural (*inner model*) dapat dilihat pada Gambar 1. Sedangkan Model Fit dapat dilihat pada Tabel 6.



**Gambar 4.1** Hasil Analisis SEM-PLS

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa SRMR memenuhi model Fit dan NFI dengan kriteria marginal, sehingga dapat disimpulkan model dalam penelitian ini dapat diterima dan dapat dilakukan uji selanjutnya (Tabel 6).

**Tabel 6.** Goodness of Fit

Model Fit	Kriteria	Estimasi	Keterangan
SRMR	< 0.8 Prefect Fit < 0.1 Mode Fit	0.093	Model Fit
NFI	> 0.9	0.645	Marginal

Sumber: Output PLS-SEM, 2023

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansi (p-value) antar konstruk, jika nilai p-value < 0,05 (taraf nyata 5%) maka Ho ditolak dan Ha diterima dan sebaliknya (Ghozali, 2018). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 7

**Tabel 7** Pengujian Hipotesis

Hipts	Hubungan Variabel	Koefisien	STDEV	P-Value	Ket
<b>Pengaruh Langsung</b>					
H1	Manajemen SDM → Kinerja Org	0.215	0.086	0.006	Diterima
H2	Manajemen SDM → Kompetensi Pgw	0.514	0.102	0.000	Diterima
H3	Manajemen SDM → Komitmen Org	0.558	0.132	0.000	Diterima
H4	Kompetensi Pgw → Kinerja Org	0.476	0.114	0.000	Diterima
H5	Komitmen Org → Kinerja Org	0.324	0.116	0.003	Diterima
<b>Pengaruh tidak langsung</b>					
H6	Manajemen SDM → Kompetensi Pegawai → Kinerja Organisasi	0.245	0.080	0.001	Diterima
H7	Manajemen SDM → Komitmen Organisasi → Kinerja Org	0.181	0.080	0.012	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2023

## Pembahasan

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). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Manajemen SDM yang baik dapat mendorong pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Manajemen SDM yang efektif mampu mengidentifikasi dan menangani konflik dengan bijaksana, sehingga tidak mengganggu fokus dan produktivitas karyawan. Dengan mengoptimalkan manajemen SDM dalam berbagai aspek, organisasi dapat mengharapkan peningkatan kinerja secara keseluruhan dan mencapai tujuan yang ditetapkan lebih efisien dan efektif. Hasil ini mendukung penelitian Danilwan et al., (2022) dan Jashari & Kutllovci (2020) yang menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

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. Manajemen SDM dapat memilih calon pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pemilihan karyawan yang tepat berarti organisasi akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki potensi untuk berkinerja tinggi. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Penelitian ini mendukung penelitian Alsabbah & Ibrahim (2014) dan Yulistiyono et al., (2021) yang menyimpulkan bahwa membangun praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang krusial dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Komitmen organisasi merujuk pada tingkat kesediaan karyawan untuk tetap tinggal, berkontribusi, dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan dengan informasi yang tepat mengenai keputusan dan arah organisasi, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen terhadap visi dan misi organisasi.

Keseluruhan, manajemen SDM yang efektif mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Jika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang, mereka cenderung lebih termotivasi untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik dalam menerapkan manajemen SDM akan membuat pegawai merasa senang dan nyaman bekerja sehingga pegawai akan tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Hasil ini mendukung penelitian Haryanto et al., (2020) dan Masfah (2019) yang menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

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. 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka pegawai dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan waktu yang ditetapkan. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tepat dalam tugas-tugasnya akan lebih efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan akurat, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas keseluruhan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Yulistiyono et al., (2021) menemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih antusias dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih berdedikasi untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas keseluruhan. Hasil ini mendukung penelitian Stackhouse et al., (2022) dan Ulabor & Bosede (2019) menyimpulkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Peningkatan kompetensi diantaranya dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan, pengembangan ilmu, peningkatan jenjang karir, pemberian reward, dan partisipasi karyawan dalam bentuk ide dan gagasan. Pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karyawan yang berkelanjutan dan relevan akan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi anggota tim, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan Nwuche dan Awa (2011) yang menyimpulkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir dapat menyelaraskan minat dan keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi. Semakin baik manajemen SDM yang dilakukan oleh organisasi akan meningkatkan kompetensi sesuai kebutuhan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa 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.

Manajemen SDM melibatkan keputusan dan tindakan dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini termasuk aspek-aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja karyawan. Ketika manajemen SDM dilakukan dengan baik, ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberdayakan karyawan, dan meningkatkan kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan. Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terikat dan setia terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen organisasi dapat mempengaruhi seberapa kuat karyawan berinvestasi dalam mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi pada kinerja organisasi. Manajemen SDM yang berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi. Di sisi lain, tingkat komitmen organisasi yang tinggi juga dapat memperkuat hubungan antara manajemen SDM dan kinerja organisasi dengan mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi. Semakin baik dalam pengelolaan SDM pada suatu organisasi dapat mendorong terciptanya keinginan pegawai untuk tetap terlibat dalam organisasi dan meyakini bahwa organisasi dapat memenuhi semua kebutuhannya sehingga pegawai akan bekerja sepenuh hati yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Haryanto et al., (2020) dan Masfah (2019) yang menyimpulkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Penelitian Stackhouse et al., (2022) dan Ulabor & Bosedede (2019) menyimpulkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen SDM, Kompetensi Pegawai dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Manajemen SDM berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen dan kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai dan Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi. Semakin baik pengelolaan SDM yang dilakukan oleh organisasi akan meningkatkan kompetensi sesuai kebutuhan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja organisasi. Semakin baik dalam pengelolaan SDM pada suatu organisasi dapat mendorong terciptanya keinginan pegawai untuk tetap terlibat dalam organisasi dan meyakini bahwa organisasi dapat memenuhi semua kebutuhannya sehingga pegawai akan bekerja sepenuh hati yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

## Referensi

- Alfa, AAG., Rachmatin, D., Agustina, F (2017) Analisis Pengaruh Faktor Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling partial Least Square. *Eureka Matika* Vol. 5, No. 2. Hal. 59-71.
- Alsabbah, M., & Ibrahim, H. (2014). Hrm Practices and Employee Competence: a General System. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 10–17.
- Aoin, M. H. B. (2017). Impact of human resource management on organizational performance within firms in Saudi Arabia. *International Journal of Advanced Research*, 675(11), 1–19.
- Areros, T. G. T. W. A., & Rumawas, W. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Terang Mandiri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Arikunto, Suharsimi. (2019). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka cipta
- Bach, S. (2001). HR and new approaches to public sector management: improving HRM capacity. Paper presented at the Workshop on Global Health Workforce Strategy
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336
- Danang, S. (2017). *Manajemen Pemasaran (Pendekatan Konsep, Kasus dan Pendekatan Psikologi Bisnis)*. Yogyakarta: CAPS
- Danilwan, Y., & Pratama, I. (2022). the Impact of the Human Resource Practices on the Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter? *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3067–3082. <http://journalppw.com>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1- 21.
- Delery, JE dan Doty, D. (1996). “Mode berteori dalam manajemen sumber daya manusia strategis: tes prediksi kinerja universalistik, kontingensi, dan konfigurasional.” *Manajemen*, 39(4), 802-835.
- Denis, H., Day, S., & Smith, A. (2019). A resource-based framework for assessing the effects of organizational culture on firm performance: Ghanaian small businesses in the oil and gas industry. Paper presented at the 5th biennial conference-Nigeria, 2020.



- Dewi, S., Syaifudin, DT. Adam, LOB (2019) Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja. JUMBO Vol. 3, No.2:13-27
- Flamini, G., & Gnan, L. (2019). Family Firms' HRM Practices Configurations: An empirical analysis. Paper presented at the Presented at the Fourteenth International Conference on European Integration–Innovating Europe
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan. Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gilbert, D. (1990). “Intervensi pemerintah dalam pemasaran produk pariwisata.” *Internasional Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 3(2), 17-25.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publication.
- Hair Jr. JF, Matthews LM, Matthews RL, Sarstedt M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*. 1(2):107-123. DOI: 10.1504/ijmda.2017.087624
- Hamid, M., Maheen, S., Cheem, A., & Yaseen, R. (2017). Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Accounting & Marketing*, 06(01), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000213>
- Haryanto, A. T., Santosa, J., & Triono, B. S. (2020). Implementasi Motivasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Komitmen, Kepuasan Dan Kinerja Pada Dinas Sosial Kabupaten Magetan. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 26–39. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1670>
- Haryono, D. B., Sambul, S. A., & Rumawas, W. R. (2023). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentiaon PT. Bank Sulutgo Cabang Airmadidi. *Productivity*, 4(3), 1–23.
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia. <https://osf.io/preprints/cj27d/>
- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 222–229. <https://doi.org/10.3846/BTP.2020.12001>
- Masfah. (2019). Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi Di PT Syam Surya Mandiri Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 4(4), 95.
- Meyer, N., & Hamilton, L. (2020). Female entrepreneurs' business training and its effect on various entrepreneurial factors: Evidence from a developing country. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 12(1), 135-151
- Nas, Z. (2016). The Effects of Personal Determinants on Job Satisfaction of Public And Private Universities'academicians In Pakistan. *City University Research Journal*, 6(2), 217-228
- Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Nursin, E. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kompetensi Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Banggai. 1–23.

- Nwuche, C.A & Awa, H.O (2011) Career Planning and Development: The Realities in Nigerian Organizations. *International Business and Management*. Vol. 2 No. 2. pp 117-127
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 250–271. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>
- Pramularso, E. Y. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 40–46.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Schelling, T. C. (2021). *Strategies of commitment and other essays*. Harvard University Press.
- Shahid, A., & Azhar, S. M. (2021). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness.
- Simarmata, J. (2021). Peran Mediasi Human Capital dan Kinerja Individu dalam Hubungan Praktek MSDM dengan Kinerja Organisasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 383. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i2.300>
- Simbolon, A. S., Padliansyah, R., & Karunia, E. (2021). Dampak Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 69–78. <https://doi.org/10.31294/jeco.v5i1.9524>
- Stackhouse, L. E., Zaman, F. M., & Turner, K. W. (2022). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance; Case of Textile Firms in Sweden. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(2), 1–10. <https://doi.org/10.53819/81018102t5074>
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Administrasi*. Dilengkapi dengan Metode R&D. Cetakan Keduapuluh tiga. Bandung : Alfabeta.
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *Orbith*, 16(1), 27–34. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/orbith/article/view/2065/106893>
- Thomas, G. N. (2015). Analisis Faktor Determinan yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Rumah Sakit (RS) Swasta. *Binus Business Review*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.984>
- Tyas, A. A. W. P., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). Effect of Organizational Culture, Employee Competency on Self Efficacy and Employee Engagement In Human Resources Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia. *Kresna Social Science and Humanities Research*, 1(October), 1–12. <https://doi.org/10.30874/ksshr.11>
- Tyas, A. A. W. P., & Nurhasanah, N. (2019). Model Keterkaitan Lingkungan Kerja, Kompetensi, terhadap Keterikatan Kerja melalui Self Efficacy di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI. In Conference Paper, November.
- Ulabor, E. A., & Bosede, A. I. (2019). Employee commitment and organizational performance in selected fast food outlets in Osun State. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 1(1), 23–37. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i1.55>

- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- Yilmaz, R., & Bulut, F. M. (2015). the Effect of Human Resources Management on Organisational Performance. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(44), 5–13.
- Yulistiyono, A., Wardana, D. J., & Anindita, R. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Karyawan yang Berdampak pada Efektivitas Organisasi di Industri Air Minum. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 29–38. non-dwnldmnggr-download-dont-retry2download
- Yuningsih, E., & Ardianti. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. XXX. *Jurnal Visionida*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1804>