



**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGEMBANGAN SDM,
KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI**

Rodhiyatun*, Nurhidayati, Alifah Ratnawati, Mutamimah

Universitas Islam Sultan Agung, Jl. Kaligawe Raya No.Km.4, Terboyo Kulon, Genuk, Semarang, Jawa Tengah
50112, Indonesia

*rodhiyatun04@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan untuk mencapai kinerja perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan organisasi sehingga memperoleh hasil yang efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan komitmen organisasi di RS Islam Kendal. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada analisis data numerik yang diolah menggunakan metode statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah paramedis (perawat dan bidan) dengan jumlah sampel sebanyak 172 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari sumber melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS versi 4 dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja sumber daya manusia, pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kompetensi dan komitmen organisasi ($p\text{-value} = 0,000$), kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia ($p\text{-value} = 0,000$). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap dua variabel mediator yaitu kompetensi dan komitmen organisasi.

Kata kunci: kinerja SDM; kompetensi; komitmen organisasi; pengembangan SDM

**IMPROVING HR PERFORMANCE THROUGH HR DEVELOPMENT, COMPETENCY
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

ABSTRACT

Performance is a condition that shows the level of success of management activities in achieving goals. To achieve performance, it needs to be supported by human resources who have the competencies required by the organization so as to obtain effective and efficient results. This research aims to determine how to enhance HR performance by developing human resources, competence, and organizational commitment at Kendal Islamic Hospital. This type of research uses a quantitative approach, which emphasizes the analysis of numerical data processed using statistical methods. In this study, the population was paramedics (nurses and midwives) with a sample size of 172 respondents. The data collection technique was carried out using primary data obtained directly from sources through distributing questionnaires and analyzed using SmartPLS version 4 with the Structural Equation Modeling (SEM) method. The research results show that HR development has no direct effect on human resource performance, HR development has a positive effect on organizational competence and commitment ($p\text{-value} = 0.000$), organizational competence and commitment has a positive effect on human resource performance ($p\text{-value} = 0.000$). The research results also show that human resource development has a positive and significant effect on two mediator variables: competence and organizational commitment.

Keywords: hr performance; competency; organizational commitment and hr development

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi, termasuk di sektor pelayanan kesehatan. Mengingat perubahan pesat dalam lingkungan ekonomi dan teknologi, serta persaingan global yang semakin ketat mendorong organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan kualitas dan keterampilan tenaga kerja mereka agar dapat menghadapi tantangan masa depan dengan lebih siap dan adaptif. Menurut (Hasibuan 2011) Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan. Untuk mencapai kinerja perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga memperoleh hasil yang efektif dan efisien. Hal ini mendorong organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan kualitas dan keterampilan tenaga kerja mereka agar dapat menghadapi tantangan masa depan dengan lebih siap dan adaptif (Riza et al., 2019)

Hasil penelitian terdahulu antara Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan menunjukkan hasil yang belum konsisten. Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Hendriyanto dan Puspasari 2024). (Imo, Oswald dan Inyang 2013) menunjukkan hasil pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja dan signifikan. Sementara hasil penelitian lain sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun, pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan (Sari dkk. 2021). Nuriyah et al. (2019) pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Hutapea dan Thoha (2013:5) dalam (Moghtaderi et al., 2020) salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja adalah kompetensi. Hasil penelitian terdahulu tentang kajian hubungan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai telah banyak diteliti sebelumnya, salah satu peneliti terdahulu tentang hasil tersebut di lakukan oleh (Deswarta dan Kasmalena 2022) hasil temuan penelitiannya menjelaskan variabel pelatihan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Sansani Pekanbaru.

Karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki komitmen organisasi. Dengan adanya komitmen organisasional, karyawan akan lebih merasa turut memiliki organisasi, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan semangat. (Amelinda & Ferryal, 2018) sependapat bahwa komitmen organisasional merupakan elemen kritis dalam mencapai tujuan yang harus dicapainya secara efektif. Berdasar data pra riset Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Islam Kendal masih ditemukan adanya keluhan pelanggan yang disampaikan ke rumah sakit diantaranya kurangnya pengembangan layanan sesuai kompetensi spesialisasi. Rumah Sakit Islam Kendal adalah Rumah Sakit Tipe C di kabupaten Kendal provinsi Jawa Tengah yang sudah Akreditasi Paripurna, Rumah Sakit selalu berupaya memberikan Pelayanan kesehatan yang bermutu & profesional yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan. Data capaian kinerja SDM di Rumah Sakit Islam Kendal diperoleh berdasarkan data penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan periode penilaian satu tahun sekali. Penilaian melibatkan atasan, bawahan dan rekan kerja. Penilaian masuk dalam kategori cukup baik diatas standar bila memenuhi nilai diatas 70. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi di Rumah Sakit Islam Kendal. Penelitian ini sangat relevan dan penting dilakukan untuk memberikan rekomendasi yang aplikatif dan diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan kinerja SDM konteks rumah sakit.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antar variabel melalui sebuah hipotesis dan bertujuan untuk menemukan dan mengukur beberapa variabel

independen serta pengaruhnya terhadap variabel dependen yang hasilnya akan diketahui memperkuat atau memperlemah hipotesis yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut penelitian explanatori adalah penelitian yang menjelaskan alasan adanya fenomena tertentu serta dapat membantu menambah wawasan, memperluas wawasan serta menguji teori. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi pengaruh yang dijelaskan mencakup variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Kompetensi (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y),

Penelitian ini menggunakan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari sumber aslimelalui penyebaran kuisioner kepada paramedis (perawat & bidan) di Rumah Sakit Islam Kendal. Populasi dalam penelitian ini adalah paramedis yang terdiri perawat dan bidan Rumah Sakit Islam Kendal yang berjumlah 172 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Accidental sampling* yang merupakan suatu teknik pengambilan sampel dimana sampel yang diambil merupakan sampel yang paling mudah diperoleh atau dijumpai, dan sampel yang digunakan 173 responden.

HASIL

Tabel 1. Tabel 2.
Statistik Deskripsi Pengembangan SDM

Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
Pelatihan yang diberikan organisasi meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja	4,36	0,7	1	5	87,2	172	2	1	7	85	77
Organisasi saya menyediakan berbagai program mentoring dan coaching	4,17	0,7	1	5	83,4	172	1	2	13	107	49
Saya mendapatkan bimbingan dan arahan dari atasan dalam pengembangan karir	4,24	0,7	2	5	84,9	172	0	3	11	99	59
Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengembangan SDM	4,28	0,7	1	5	85,6	172	1	3	5	101	62
Organisasi saya mendorong untuk mengikuti pelatihan/pendidikan lanjutan	4,21	0,6	2	5	84,2	172	0	3	11	105	53

Berdasarkan tabel di atas, seluruh indikator pada variabel pengembangan SDM menunjukkan nilai rata-rata di atas 4,00 dengan indeks lebih dari 80%. Hal ini menunjukkan penilaian yang sangat positif dari mayoritas responden terhadap upaya pengembangan SDM di organisasi. Pernyataan "Pelatihan yang diberikan organisasi meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja" memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,36 dengan indeks 87,2%, diikuti oleh "Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengembangan SDM" (4,28 atau 85,6%). Sebagian besar responden memberi skor sangat tinggi pada kedua item ini, yang tercermin dari frekuensi jawaban f(4) dan f(5) yang mendominasi (masing-masing 85+77 dan 101+62). Hal ini mencerminkan bahwa program pelatihan serta penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pengembangan SDM telah berjalan sangat baik dan diapresiasi oleh pegawai.

Pernyataan "Saya mendapatkan bimbingan dan arahan dari atasan dalam pengembangan karir" memiliki nilai rata-rata 4,24 (84,9%). Jumlah responden yang memberikan skor 4 dan 5 juga sangat tinggi (99+59). Ini menandakan bimbingan karir dari atasan dirasakan secara nyata dan konsisten, meski masih terdapat sedikit responden yang memberi skor sedang (f(3) = 11). Nilai terendah terdapat pada pernyataan "Organisasi saya menyediakan berbagai program mentoring dan coaching" dengan rata-rata 4,17 (indeks 83,4%). Meskipun nilainya tetap tinggi, jika dibandingkan item lain, terlihat bahwa mentoring dan coaching masih dapat ditingkatkan agar manfaatnya lebih optimal dan merata. Sebanyak 13 responden memberi

skor 3, serta 3 responden memberi skor 1 atau 2. Dominasi skor 4 dan 5 (kategori “baik” dan “sangat baik”) pada setiap item membuktikan bahwa lebih dari 90% responden sangat mengapresiasi upaya pengembangan SDM di lingkungan organisasi. Skor rendah (1 dan 2) sangat sedikit jumlahnya.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, dapat disimpulkan bahwa program pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh organisasi telah berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan tingginya skor rata-rata dan proporsi responden yang memberikan penilaian positif pada seluruh indikator pengembangan SDM. Aspek pelatihan kerja mendapatkan apresiasi tertinggi dari responden, menandakan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pengembangan juga dipandang sudah tepat dan berorientasi pada peningkatan kualitas SDM. Meskipun demikian, terdapat peluang peningkatan pada aspek mentoring dan coaching, di mana nilai rata-ratanya masih sedikit di bawah indikator lainnya. Organisasi disarankan untuk memperluas cakupan dan efektivitas program mentoring, sehingga setiap pegawai bisa memperoleh manfaat pengembangan karir secara lebih personal dan berkesinambungan. Secara keseluruhan, pengembangan SDM yang dilakukan organisasi telah mendapat respon yang sangat positif. Hal ini memberikan pondasi yang kuat bagi organisasi untuk terus meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai, sehingga mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

Tabel 2.

Statistik Deskripsi Pengembangan SDM

Name	No.	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
SDM 1	15	0	4.360	4.000	1.000	5.000	0,484	-1.565
SDM 2	16	0	4.169	4.000	1.000	5.000	0,455	-0.940
SDM 3	17	0	4.244	4.000	2.000	5.000	0,448	-0.676
SDM 4	18	0	4.279	4.000	1.000	5.000	0,457	-1.236
SDM 5	19	0	4.209	4.000	2.000	5.000	0,438	-0.620

Rata-rata skor seluruh item berada di atas 4.0, tertinggi pada pernyataan “Pelatihan yang diberikan organisasi meningkatkan kompetensi kerja saya” (mean = 4.36) dan terendah pada “Organisasi saya menyediakan berbagai program manajemen dan perencanaan karier untuk karyawan” (mean = 4.16). Simpangan baku berkisar antara 0.63–0.70, menunjukkan persepsi yang relatif homogen antar responden. Responden secara umum menilai bahwa organisasi telah menyediakan program pelatihan, bimbingan atasan, dan sistem evaluasi kinerja yang cukup mendukung. Hal ini mencerminkan adanya komitmen manajemen dalam pengembangan kapasitas SDM.

Tabel 3.

Statistik Deskripsi Kompetensi

Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
Saya memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas	4,31	0,6	2	5	86,3	172	0	2	5	102	63
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar	4,39	0,6	2	5	87,8	172	0	3	4	88	77
Saya memiliki ketrampilan interpersonal (komunikasi, kerjasama, dll.)	4,34	0,7	2	5	86,9	172	0	4	8	85	75
Saya mampu memecahkan masalah setiap permasalahan di tempat kerja	4,19	0,6	2	5	83,8	172	0	1	10	116	45

Seluruh indikator variabel kompetensi memperoleh nilai rata-rata sangat baik, yakni antara 4,19 sampai 4,39 (indeks 83,8%–87,8%). Hal ini mengindikasikan tingkat kepercayaan diri

responden terhadap kompetensi pribadi sangat tinggi. Pernyataan "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar" memperoleh nilai rata-rata tertinggi 4,39 (indeks 87,8%) dengan mayoritas responden memberikan skor 4 dan 5 ($88+77=165$ dari 172 responden). Hal ini mencerminkan bahwa standar kerja dan pencapaian tugas pegawai di organisasi ini sangat baik dan merata. Pernyataan "Saya memiliki ketrampilan interpersonal (komunikasi, kerjasama, dll.)" juga mendapatkan skor sangat tinggi (rata-rata 4,34, indeks 86,9%), dengan hampir semua responden memilih skor 4 atau 5 ($85+75=160$). Ini menandakan bahwa kemampuan komunikasi dan kerjasama tim para pegawai dinilai sangat baik oleh mayoritas.

Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan "Saya mampu memecahkan masalah setiap permasalahan di tempat kerja" yaitu 4,19 (indeks 83,8%), walaupun tetap masuk kategori sangat baik. Terdapat 10 responden yang memberi skor 3, namun 161 responden tetap memilih skor 4 dan 5, menunjukkan problem solving skill secara umum sangat kuat, namun masih ada ruang peningkatan untuk lebih memberdayakan pegawai dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Pada seluruh item, distribusi skor sangat condong pada kategori tinggi (skor 4 dan 5), yang artinya mayoritas pegawai merasa sangat percaya diri akan kemampuan kerja, keterampilan interpersonal, dan problem solving yang dimiliki. Hanya sangat sedikit yang memberi nilai sedang atau rendah.

Tabel 4.

Statistik Deskripsi Kompetensi

Name	No.	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
KOMP 1	11	0	4.314	4.000	2.000	5.000	0,406	-0.552
KOMP 2	12	0	4.390	4.000	2.000	5.000	0,433	-0.951
KOMP 3	13	0	4.343	4.000	2.000	5.000	0,470	-1.003
KOMP 4	14	0	4.192	4.000	2.000	5.000	0,384	-0.157

Rata-rata skor semua item di atas 4,0, dengan nilai tertinggi pada "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar" (mean = 4,39) dan terendah pada "Saya mampu memecahkan masalah yang muncul dalam pekerjaan" (mean = 4,19). Simpangan baku antara 0,55–0,68, mengindikasikan persepsi yang konsisten namun terdapat sedikit variasi terkait tingkat kemampuan problem solving. Karyawan menilai dirinya kompeten dalam menjalankan tugas, baik secara teknis maupun dalam kerja sama tim. Namun, aspek kemampuan pemecahan masalah masih perlu diperkuat melalui pelatihan lanjut dan penguatan pengalaman lapangan.

Tabel 6.

Statistik Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
Saya mampu melakukan tindakan keperawatan (asuhan, edukasi, monitoring)	4,34	0,6	2	5	86,7	172	0	3	3	99	67
Saya tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan	4,34	0,6	2	5	86,9	172	0	3	6	92	71
Saya memiliki keunggulan dalam berkolaborasi di tim	4,29	0,6	2	5	85,8	172	0	2	7	102	61
Saya terbiasa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,22	0,6	2	5	84,3	172	0	2	9	111	50
Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugas	4,03	0,6	2	5	80,6	172	0	2	24	113	33

Seluruh indikator variabel kinerja memperoleh nilai rata-rata sangat baik, yaitu antara 4,03 hingga 4,34 (indeks 80,6%–86,9%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kinerja mereka sendiri dalam berbagai aspek pada tingkat yang tinggi. Pernyataan "Saya mampu melakukan tindakan keperawatan (asuhan, edukasi, monitoring)" dan "Saya tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan" sama-sama memperoleh nilai rata-rata tertinggi 4,34 (indeks 86,7% dan 86,9%). Sebagian besar responden memberi nilai 4 dan 5 pada dua item ini (masing-masing 99+67=166 dan 92+71=163). Hal ini menunjukkan kemampuan teknis dan kedisiplinan pegawai di lingkungan organisasi sangat baik dan terinternalisasi dengan baik. Pernyataan "Saya memiliki keunggulan dalam berkolaborasi di tim" (rata-rata 4,29; indeks 85,8%; 102+61=163) serta "Saya terbiasa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan" (rata-rata 4,22; indeks 84,3%; 111+50=161) juga menunjukkan tingkat kerjasama tim dan ketepatan waktu pegawai sudah berada pada kategori sangat baik, meski masih ada sedikit ruang peningkatan. Pernyataan "Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugas" memperoleh nilai rata-rata terendah, yaitu 4,03 (indeks 80,6%). Pada item ini, terdapat 24 responden yang memberi skor 3, sementara 146 responden (113+33) memberi skor 4 dan 5. Meski tetap tergolong baik, indikator inisiatif menjadi aspek yang perlu diperkuat agar semakin banyak pegawai yang berani berinovasi dan proaktif. Pada hampir semua item, distribusi nilai condong ke skor tinggi (kategori baik dan sangat baik). Nilai sedang (skor 3) paling banyak muncul pada aspek inisiatif (24 responden), sehingga hal ini patut menjadi perhatian khusus.

Tabel 6.
Statistik Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

Name	No.	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
KIN 1	1	0	4.337	4.000	2.000	5.000	0,418	-0.798
KIN 2	2	0	4.343	4.000	2.000	5.000	0,438	-0.852
KIN 3	3	0	4.291	4.000	2.000	5.000	0,415	-0.544
KIN 4	4	0	4.215	4.000	2.000	5.000	0,406	-0.432
KIN 5	5	0	4.029	4.000	2.000	5.000	0,426	-0.321

Rata-rata skor tinggi pada indikator "Saya mampu melakukan tindakan keperawatan secara cepat dan tepat" dan "Saya memegang teguh kedisiplinan kerja" (keduanya mean = 4.343), sedangkan terendah pada "Saya memiliki inisiatif tinggi dalam mengembangkan keterampilan baru" (mean = 4.029). Simpangan baku rata-rata sekitar 0.60, menunjukkan bahwa variasi persepsi antar responden tidak terlalu besar. Responden menilai kinerjanya tinggi terutama dalam aspek disiplin dan keterampilan teknis. Namun, inisiatif untuk pengembangan diri masih menjadi area yang perlu ditingkatkan melalui intervensi strategis seperti coaching, mentoring, dan sistem insentif.

Tabel 8.
Statistik Deskripsi Komitmen Organisasi

Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
Saya merasa organisasi ini adalah bagian dari hidup saya	4,26	0,6	2	5	85,2	172	0	4	6	103	59
Saya secara emosional terikat dengan organisasi	4,13	0,7	1	5	82,7	172	2	4	13	103	50
Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini	4,34	0,7	2	5	86,9	172	0	4	5	91	72
Saya merasa nyaman bekerja disini dan ingin terus menjadi bagian organisasi	4,31	0,7	2	5	86,3	172	0	4	6	94	68
Saya merasa tumbuh secara pribadi dan profesional di organisasi ini	4,25	0,6	2	5	85	172	0	4	6	105	57

Semua indikator pada variabel komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata tinggi, Tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi berada pada kategori sangat baik (82,7%–86,9%), dengan rasa bangga dan nyaman menjadi aspek terkuat. Namun, keterikatan emosional masih relatif lebih rendah sehingga perlu ditingkatkan melalui program engagement, penghargaan, dan komunikasi internal.

Tabel 8.
Statistik Deskripsi Komitmen Organisasi

Name	No.	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
KO 1	6	0	4.262	4.000	2.000	5.000	0,440	-0.836
KO 2	7	0	4.134	4.000	1.000	5.000	0,513	-1.266
KO 3	8	0	4.343	4.000	2.000	5.000	0,451	-0.998
KO 4	9	0	4.314	4.000	2.000	5.000	0,452	-0.935
KO 5	10	0	4.250	4.000	2.000	5.000	0,437	-0.818

Berdasarkan tabel diatas rata-rata skor berkisar antara 4.13–4.34, dengan nilai tertinggi pada “Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini” dan terendah pada “Saya secara emosional terikat dengan organisasi ini”. Simpangan baku tertinggi pada indikator keterikatan emosional (SD = 0.74), menandakan keragaman persepsi pada aspek afeksi organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dinilai tinggi, terutama dalam aspek afeksi dan kebanggaan bekerja. Namun, aspek keterikatan emosional belum merata dan menjadi perhatian untuk dikuatkan melalui pengembangan budaya organisasi dan iklim kerja yang partisipatif.

Tabel 9.
Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Komitmen Organisasi -> Kinerja SDM	0,292	0,288	0.071	5.900	0.000
Kompetensi -> Kinerja SDM	0,486	0,483	0.062	11.384	0.000
Pengemb.SDM -> Kinerja DM	0,378	0,383	0,075	5.046	0.000
Pengemb.SDM -> Komitmen Organisasi	0,493	0,496	0.069	10.340	0.000
Pengemb.SDM -> Kompetensi	0,460	0,464	0.076	8.718	0.000

Tabel total effect menunjukkan pengaruh keseluruhan (direct + indirect) dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini, hasil total effect penting untuk menggambarkan kekuatan kontribusi masing-masing variabel terhadap peningkatan kinerja SDM. Berdasarkan tabel diatas dapat maka dapat dijelaskan sebagai berikut ; Dari kelima hipotesis yang diuji:

1. Lima hipotesis (H1, H2, H3, H4, dan H5) terbukti signifikan dan sejalan dengan teori, menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap dua variabel mediator: kompetensi dan komitmen organisasi. Keduanya terbukti secara langsung meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja lebih kuat secara tidak langsung, melalui jalur mediasi.

Kesimpulan Umum Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel pengembangan SDM, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja berada pada kategori tinggi dan konsisten. Variabel dengan skor tertinggi adalah kompetensi kerja sesuai standar, sedangkan skor terendah namun masih tinggi adalah pada aspek inisiatif dan keterikatan emosional. Organisasi dinilai telah memberikan dukungan yang nyata dalam pengembangan SDM, tetapi perlu melakukan penguatan pada area yang lebih bersifat afektif dan inisiatif pribadi karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Nilai p-value menunjukkan signifikansi, tetapi arah koefisien negatif, sehingga secara substansi pengaruhnya tidak sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa peningkatan pengembangan SDM akan meningkatkan kinerja SDM. Kondisi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti peningkatan beban kerja selama proses pelatihan, pengembangan SDM yang dilakukan terlalu sering, adanya peningkatan jumlah pasien dan kurangnya pemetaan sumber daya dalam mengikuti pengembangan SDM, sehingga dapat menambah beban kerja sumber daya manusia paramedis yang ada. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Kurniati & Mukhlis, 2022) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada Rumah Sakit Umum Kota Bima memiliki hasil signifikan dan negatif, yang artinya Variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, meskipun arah pengaruhnya negatif. Dengan demikian, semakin tinggi program pengembangan SDM yang dilakukan, justru kinerja SDM cenderung menurun, dalam studi kasus di Rumah Sakit Umum Kota Bima. Rusdi, 2020 hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak ada hubungan dan pengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firstanto et al., 2023) menyatakan bahwa pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap klaim bahwa pengembangan SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap produktivitas kerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal tersebut dapat disampaikan karena diperoleh Koefisien jalur = 0.663 | T-statistic = 9.133 | P-value = 0.000 berarti menunjukkan bahwa program pengembangan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Program pelatihan, bimbingan, dan evaluasi yang dijalankan terbukti mampu meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan profesional, dan kemampuan interpersonal pegawai rumah sakit. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Sutrisno, 2017), menjelaskan bahwa pengembangan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan. Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performance in a job). Boulter, Dalze, dan Hill dalam (Rudiansyah et al., 2024) mengemukakan, kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Definisi tersebut mengartikan bahwa ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui oleh seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang tunjukkan oleh seseorang dimuka publik, peran sosial mewakili apa yang orang anggap itu penting. Selanjutnya (Sufnirayanti & Zanra, 2023) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang

dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia Rumah Sakit Islam Kendal. Hal tersebut disampaikan karena diperoleh nilai Koefisien jalur = 0.754 | T-statistic = 11.859 | P-value = 0.000. Hipotesis ini terbukti sangat signifikan, dengan pengaruh paling kuat dalam keseluruhan model. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan. Kompetensi yang tinggi mencakup kemampuan teknis, pemecahan masalah, serta efektivitas kerjasama, yang semuanya berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori (Kristianto, 2021) menjelaskan bahwa faktor kemampuan/kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai. Sejalan teori (Rivaldi et al., 2020) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Firstanto et al., 2023) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut dapat disampaikan karena diperoleh Koefisien jalur = 0.713 | T-statistic = 10.648 | P-value = 0.000, berarti menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan dirinya cenderung memiliki loyalitas dan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Dari hasil tersebut maka membuktikan bahwa pengembangan SDM mampu mempengaruhi komitmen organisasi serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh (Saseno & Kriswoyo, 2018) yang menjelaskan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut dapat disampaikan karena diperoleh nilai Koefisien jalur = 0.387 | T-statistic = 5.567 | P-value = 0.000, berarti hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, kedisiplinan, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian menunjukkan total effect sebesar 0,292 menunjukkan pengaruh signifikan dan positif. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Riza et al., 2019) Hasil penelitiannya menunjukkan Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan SDM tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kompetensi dan komitmen organisasi artinya bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berperan penting dalam meningkatkan kompetensi teknis maupun sikap loyalitas pegawai. Kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat kompetensi dan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap dua variabel mediator: kompetensi dan komitmen organisasi. Keduanya terbukti secara langsung meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja lebih kuat secara tidak langsung melalui jalur mediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidah, Mus. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV Karya Bina Mandiri. *Jurnal Nobel Management Review*, Volume 3.
- Anindi, D., & Andi Prayogi, M. (2023). Peran Kompensasi Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 241–254. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2626>.
- Batilmurik, R. W., Sahetapy, S., Noach, R. M., & Samadara, P. D. (2018). Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi dosen Politeknik Negeri Kupang. *Jurnal Ilmiah ASET (Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen)*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.34218/ji-aset.v20i1.18324>.
- Hasibuan, S.P, Melayu, Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara, 2008
- Hasibuan.P.S. Melayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Melayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Hendriyanto, Febri (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SumberDaya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi.
- Hendry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, (Yogyakarta: STIE YKPN
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2013. *Kompetensi Plus*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Katidjan, P., Suharno, & Tyas Yuliani (2018) The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 7 No. 11 (2018)
- Kasman Prima (2022) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Padang <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/612>
- Torang, Syamsir. 2012 *metode riset struktur & perilaku organisasi*. Alfabeta, Bandung.
- Usmara, 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya*. Amara Books. Yogyakarta.
- Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumer Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.
- Wibowo. “Manajemen Kinerja”. Raja Grafindo Persada, Jakarta (2007).
- Widyatmini dan Hakim. 2008. *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan*. Depok