

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGEMBANGAN SDM,  
KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
DI RUMAH SAKIT ISLAM KENDAL**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Pogram Magister Manajemen



**Rodhiyatun  
20402400045**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGEMBANGAN SDM,  
KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
DI RUMAH SAKIT ISLAM KENDAL**

Disusun Oleh:

Rodhiyatun

20402400045



Pembimbing

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

NIK.210499043

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGEMBANGAN SDM,  
KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
DI RUMAH SAKIT ISLAM KENDAL**

Disusun Oleh:

**Rodhiyatun  
NIM. 20402400045**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 16 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210499043

Penguji I



NIK. 210489019

Penguji II

Prof.Dr. Mutaminah, SE.,M.Si

NIK. 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu  
persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magíster  
Manajemen Tanggal 16 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK. 210491028

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rodhiyatun  
NIM : 20402400045  
Program studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "**Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengembangan SDM, Kompetensi dan Komitmen Organisasi di Rumah Sakit Islam Kendal**" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing

Prof Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D  
NIK. 210499043



Semarang 17 Juli 2025  
Saya yang menyatakan,

Rodhiyatun  
NIM. 20402400045

## **LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rodhiyatun  
NIM : 20402400045  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengembangan SDM, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Di Rumah Sakit Islam Kendal** dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 16 Juli 2025

Yang Menyatakan,



## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui pengembangan sumber daya manusia, kompetensi dan komitmen organisasi di Rumah Sakit Islam Kendal. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada analisis data- data angka yang diolah dengan metode statistic. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Paramedis (Perawat dan Bidan) dengan jumlah sampel sebanyak 172 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melaui penyebaran kuisioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS versi 4 dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh secara 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 pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap dua variabel mediator: kompetensi dan komitmen organisasi. Keduanya terbukti secara langsung meningkatkan kinerja sumber daya manusia, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja lebih kuat secara tidak langsung melalui jalur mediasi. Implikasi manajerial adalah pentingnya Pengembangan SDM dikaitkan langsung dengan tujuan organisasi dan kebutuhan kompetensi kerja, serta investasi dalam peningkatan kompetensi teknis, profesional, dan interpersonal pegawai.

Kata kunci: Kinerja SDM, Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM



## ABSTRACT

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. Both are proven to directly improve human resource performance, this shows that the influence of human resource development on performance is stronger indirectly through mediation. The managerial implication is that the importance of human resource development is linked directly to organizational goals and work competency needs, as well as investment in improving employee technical, professional and interpersonal competencies.

**Keywords:** HR Performance, Competency, Organizational Commitment and HR Development

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum wr wb*

Segala puji hanya bagi Allah SWT Rabb semesta alam, sholawat dan salam senantiasa tercurah pada Rosul Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat dan pengikut beliau. Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan proposal tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengembangan SDM, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Di Rumah Sakit Islam Kendal”. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

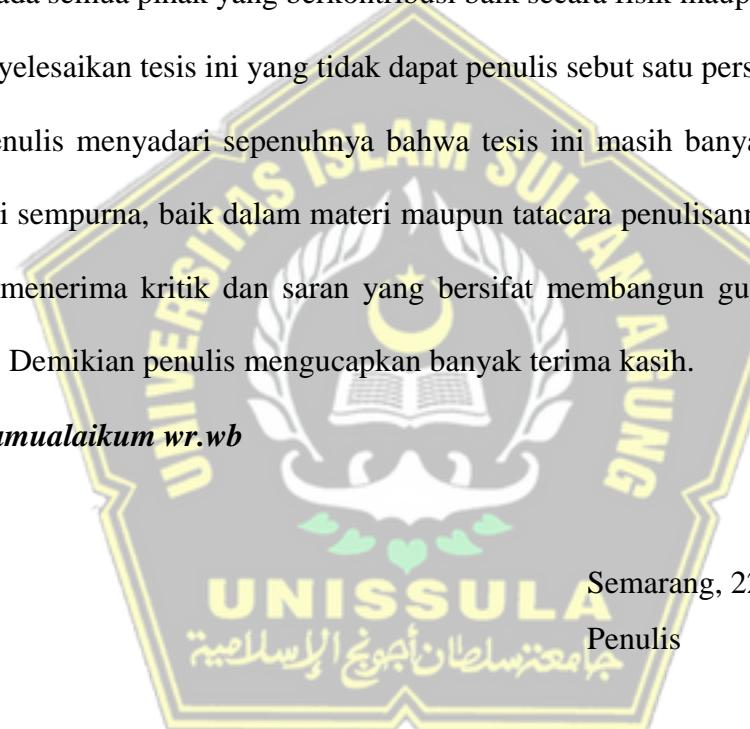
Dalam penyelesaian tesis ini penulis banyak memperoleh bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M. Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D selaku pembimbing yang selalu memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis.

4. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
5. Keluarga tercinta, suami dan anak-anakku yang senantiasa memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Kepada semua pihak yang berkontribusi baik secara fisik maupun non fisik dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tatacara penulisannya. Oleh karenaitu penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan tesis ini. Demikian penulis mengucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamualaikum wr.wb*



Semarang, 22 Juni 2025

Penulis

Rodhiyatun

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	8
2.1.1 Indikator Kinerja SDM.....	9
2.2 Kompetensi.....	11
2.2.1 Indikator Kompetensi.....	12
2.3 Pengembangan SDM.....	15
2.3.1 Indikator Pengembangan SDM.....	17
2.4 Komitmen Organisasi.....	20
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	22
2.5.1 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja SDM.....	22
2.5.2 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi.....	23
2.5.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja SDM.....	25

2.5.4 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi.....	26
2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM.....	27
2.6 Kerangka Pemikiran.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Sumber Data.....	30
3.3 Populasi dan Sampel.....	31
3.4 Variabel dan Indikator Penelitian.....	33
3.5 Jenis Data dan Sumber Data.....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7 Teknik Analisis Data.....	35
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	43
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	43
4.1.2 Usia.....	44
4.1.3 Pendidikan.....	45
4.1.4 Masa Kerja.....	46
4.1.5 Unit Kerja.....	46
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	47
4.2.1 Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	47
4.2.2 Variabel Kompetensi.....	51
4.2.3 Variabel Kinerja.....	53
4.2.4 Variabel Komitmen Organisasi.....	56
4.2.5 Kesimpulan Umum Analisis Deskriptif.....	59
4.3 Analisis Outer Model.....	60
4.3.1 Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity).....	60

4.3.2 Uji Validitas Diskriminan.....	63
4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk.....	64
4.3.4 Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity).....	65
4.3 Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	68
4.4.1 Uji Predictive Relevance ( $Q^2$ Predict).....	70
4.5 Pengujian Hipotesis.....	71
4.6 Pembahasan Hasil Hipotesis.....	76
4.6.1 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja SDM.....	76
4.6.2 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi.....	78
4.6.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja SDM.....	80
4.6.4 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi.....	81
4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	82
4.6.6 Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	82
BAB V PENUTUP.....	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Implikasi Kebijakan.....	84
5.3 Implikasi Akademik.....	86
5.3 Implikasi Teoritis.....	86
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	87
5.5 Rekomendasi Penelitian dan Tindakan Lanjutan.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	89
KUISIONER.....	93
Lampiran.....	97

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 4.1 Outer Model Algorithm.....	60
Gambar 4.2. Output Loading Factor Pemodelan.....	62



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Capaian Penilaian Kinerja SDM RSI Kendal Tiga Tahun <i>Terakhir</i> .....	4
Tabel 3. 1 Definisi Operasional .....	33
Tabel 3. 1 Definisi Operasional.....	35
Tabel 4. 1 Penyebaran Kuisioner.....	44
Tabel 4. 2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
Tabel 4. 3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4. 4 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan.....	46
Tabel 4. 5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
Tabel 4. 6 Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	47
Tabel 4. 7.1 Statistik Deskripsi Pengembangan SDM.....	51
Tabel 4. 8.1Statistik Deskripsi Kompetensi.....	54
Tabel 4. 9.1 Statistik Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia.....	56
Tabel 4. 10.1 Statistik Deskripsi Komitmen Organisasi .....	59
Tabel 4. 11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity.....	61
Tabel 4. 12 Hasil AVE Uji Discriminant Validity.....	63
Tabel 4. 13 Hasil Reliabilitas Konstruk.....	64
Tabel 4. 14 Cross Loading dan Validitas Diskriminan.....	66
Tabel 4. 15 Hasil R-square dan Interpretasi.....	68
Tabel 4. 16 Hasil Q 2 Predict.....	70
<i>Tabel 4. 17 Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Bootsraping Path Analisis Direct Effect</i> 71	
Tabel 4. 18 Hasil Uji Indirect Effect.....	74
Tabel 4. 19 Total Effects.....	74



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi, termasuk di sektor pelayanan kesehatan. Rumah sakit sebagai institusi yang memiliki peran penting dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat, dituntut untuk memiliki kualitas pelayanan yang prima dan profesional. Peningkatan kinerja karyawan rumah sakit menjadi kunci dalam menjaga dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Kristianto, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi sebuah konsep krusial dalam dunia bisnis dan organisasi modern. Mengingat perubahan pesat dalam lingkungan ekonomi dan teknologi, serta persaingan global yang semakin ketat, pengembangan SDM menjadi kunci utama bagi keberhasilan suatu perusahaan atau institusi (I Nengah Sudja & Wahyudi, 2020). 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)

Pentingnya SDM juga tercermin dalam fungsi manajemen kinerja. Melalui proses penilaian dan umpan balik, SDM dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan peluang bagi perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. (Tafese Keltu, 2024) hasil studinya menunjukkan menemukan bahwa partisipasi karyawan, keterlibatan kerja, dan hubungan antar karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja mereka.

Menurut (Hasibuan 2011) Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan. Tingkat keberhasilan tersebut meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja yang baik, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk mencapai kinerja perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga memperoleh hasil yang efektif dan efisien. Hasil penelitian terdahulu antara Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan menunjukkan hasil yang belum konsisten. Hasil penelitian menunjukkan 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). (Taiko dan Onguso 2022) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kinerja karyawan di rumah sakit umum di Kabupaten Kajiado, Kenya memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan (Omolo 2015) hasil penelitiannya menunjukkan pengembangan SDM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 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 dilakukan 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. Setiap 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.

Berdasarkan 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.

Tabel 1. 1 Capaian Penilaian Kinerja SDM RSI Kendal Tiga Tahun Terakhir

Deskripsi Nilai Kinerja	2022	2023	2024
Sesuai Standar > 70	99,01 %	99,63%	98,20%
Kurang Dari standar <70	0,99%	0,37%	1,80%
Jumlah Karyawan	510	547	612

Sumber: Laporan Kinerja SDM Rumah Sakit Islam Kendal

Tabel 1.1 Menggambarkan capaian Penilaian kinerja SDM Rumah Sakit Islam Kendal selama 3 (Tiga) Tahun terakhir yakni Tahun 2022, 2023, 2024. Pada Tahun 2022 capaian penilaian kinerja yang kurang memenuhi standar sebesar 0,99%, Tahun 2023 penilaian kurang dari standar sebesar 0,37%. Namun pada Tahun 2024 penilaian kurang dari standar naik menjadi 1,80%. Berdasar data diatas hasil penilaian kinerja

SDM belum sesuai dengan hasil yang diharapkan, meskipun mayoritas hasil penilaian kinerja tersebut menunjukkan hasil penilaian lebih dari 90% diatas standar.

Setiap perusahaan ingin karyawannya berkembang dan memiliki kinerja yang baik tetapi terkadang hal ini terhambat oleh karyawan yang memiliki kelemahan dan kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya. Itulah sebabnya, perusahaan harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, kompetensi dan komitmen organisasi. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan, rumah sakit memiliki kemampuan untuk menyediakan pelayanan yang lebih prima bagi pasien, memberikan kepuasan kepada pasien, dan mencapai hasil yang lebih optimal secara keseluruhan.

Meskipun banyak studi telah dilakukan mengenai pengembangan SDM, kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja di sektor industri lainnya, penelitian yang mengkhususkan pada konteks rumah sakit relatif sedikit. Rumah sakit memiliki karakteristik unik dan memiliki kompleksitas dalam memberikan pelayanan medis. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk meneliti bagaimana pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen organisasi dapat berkontribusi secara spesifik terhadap kinerja SDM di rumah sakit.

Berdasarkan hal tersebut peneliti melakukan penelitian dengan judul 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.

### **1.2 Rumusan Masalah:**

Berdasarkan fenomena lapangan dan research gab maka permasalahan penelitian ini bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui pengembangan sumber daya manusia, kompetensi dan komitmen organisasi di Rumah Sakit Islam Kendal.

Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja SDM
2. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja SDM
4. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja SDM

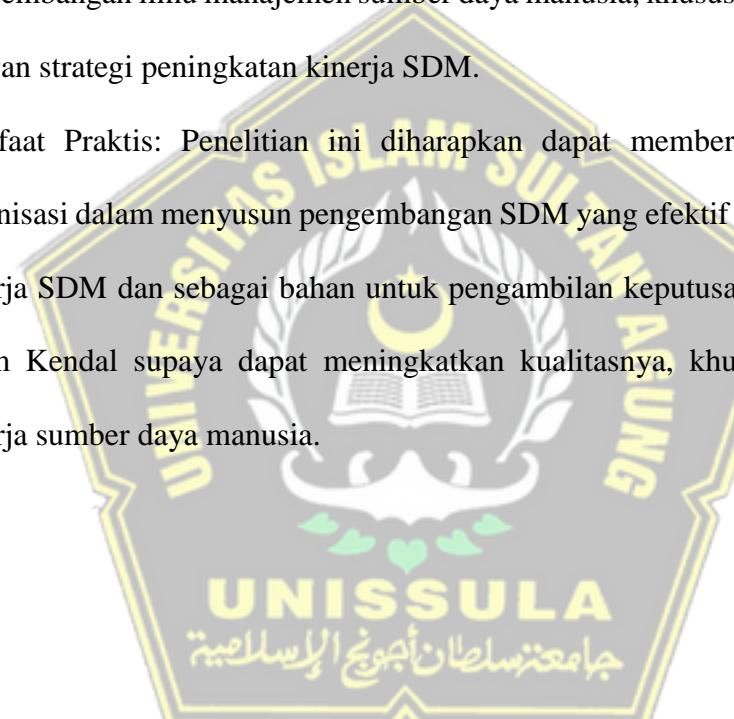
### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja SDM
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM

4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kaitannya dengan strategi peningkatan kinerja SDM.
2. Manfaat Praktis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam menyusun pengembangan SDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM dan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan bagi Rumah Sakit Islam Kendal supaya dapat meningkatkan kualitasnya, khususnya peningkatan kinerja sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. 1 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

Torang (2012:118) Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja SDM adalah hasil kerja dan pegawai mengakui kontribusinya dalam bentuk hasil pekerjaan yang sudah diselesaikan (Hendriyanto & Puspasari, 2024). Kinerja pegawai merujuk pada prestasi kerja yang diperoleh seorang pegawai (Riza et al., 2019) selama periode waktu yang ditentukan. Performa dapat diartikan sebagai sejumlah hasil yang diperoleh baik secara kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan tugas yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah tentang hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi terhadap ekonomi. Kinerja bukan hanya sekadar hasil kerja, tetapi hasil yang berkualitas dan relevan dengan tujuan organisasi, serta berkontribusi terhadap nilai ekonomi dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kinerja harus dilihat secara strategis, tidak hanya operasional.

Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat At taubah ayat 105. QS At Taubah ayat 105;

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهُ عَمَلُكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسُتُّرُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ ۖ وَالشَّهَدَةُ فَيَنْبَئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Yang artinya “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(Katidjan et al., 2018) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok sesuai dengan standar, waktu, dan tanggung jawab yang ditetapkan. Kinerja sumber daya manusia adalah hasil atau nilai dari prestasi kerja yang dicapai oleh masing-masing sumber daya manusia dalam perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

### 2.1.1 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu perusahaan ditemukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu berasal dari dari karyawan ataupun yang berasal dari luar individual karyawan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategi. Kinerja sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit mencakup berbagai jenis tenaga kesehatan, di antaranya tenaga paramedis seperti perawat dan bidan, yang memiliki peran vital dalam memberikan pelayanan langsung kepada pasien. Kinerja mereka sangat menentukan mutu layanan kesehatan karena

melibatkan kompetensi klinis, ketepatan tindakan, empati, dan kemampuan berkomunikasi secara efektif. Oleh karena itu, evaluasi kinerja paramedis menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Indikator kinerja perawat antara lain :

- a. Kompetensi Klinis; menurut (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia 2013) tentang Standar Kompetensi Perawat, kompetensi klinis merupakan kemampuan perawat dalam melakukan tindakan keperawatan sesuai dengan standar profesi. Hal ini mencakup pemberian obat, perawatan luka, dan tindakan emergensi
- b. Disiplin; Disiplin kerja perawat mencakup kepatuhan terhadap jadwal kerja, aturan rumah sakit, dan standar operasional prosedur (SOP). Disiplin yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan keperawatan.
- c. Kerja Tim; Kemampuan perawat untuk berkolaborasi dengan dokter dan tenaga kesehatan lainnya sangat penting dalam pelayanan kesehatan. Kerja tim yang efektif meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada pasien.
- d. Ketepatan waktu; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan keperawatan dan tugas lainnya menunjukkan profesionalisme dan efisiensi kerja perawat dan bidan, hal ini penting untuk memastikan kontinuitas perawatan pasien.

- e. Inisiatif; Inisiatif perawat dalam mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi diri menunjukkan komitmen terhadap profesi dan pelayanan yang lebih baik kepada pasien.

Kinerja karyawan dapat menunjukkan kinerja bisnis/departemen, dan pencapaian kinerja ini terkait dengan tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (SaThierbach et al., 2015). Pencapaian organisasi tersebut diartikan sebagai pencapaian keuntungan organisasi (profit) yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

## 2.2. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan bagaimana cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Riza et al., 2019) Menurut Hutapea dan Thoha (2016:28) dalam (SaThierbach et al., 2015) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: "Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Definisi ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya terdiri dari kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek kepribadian dan motivasi yang mempengaruhi individu berperilaku dan berinteraksi di tempat kerja.

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2015:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Spencer and Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

### **2.2.1 Indikator Kompetensi**

Penelitian oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006): Menyatakan pentingnya evaluasi efektivitas pelatihan berdasarkan kompetensi yang diperoleh. Hal ini menegaskan bahwa untuk mencapai hasil yang diinginkan, pelatihan harus berorientasi pada kompetensi yang diharapkan. Ulrich et al. (2008): Mengemukakan bahwa organisasi kesehatan harus mengembangkan kompetensi yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada keterampilan manajerial dan interpersonal untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan teori mengenai kompetensi diatas menunjukkan bahwa kompetensi sangat beragam dan mencakup berbagai aspek yang penting dalam kinerja karyawan, khususnya di sektor rumah sakit. Dengan pengembangan berkelanjutan dalam bidang kompetensi, rumah sakit dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya terampil,

tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Menurut (Kementerian Republik Indonesia, 2014) tentang Standar Kompetensi Perawat, kompetensi paramedis (terutama perawat) meliputi:

- a. Kompetensi Profesional: kemampuan melakukan tindakan medis yang sesuai standar profesi (misalnya pemberian obat, penanganan luka, tindakan gawat darurat).
- b. Kompetensi Komunikatif: kemampuan menjalin komunikasi efektif dengan pasien dan tim medis.
- c. Kompetensi Etik dan Legal: kepatuhan terhadap kode etik dan hukum kesehatan.
- d. Kompetensi Manajerial: kemampuan merencanakan, mengatur, dan mengevaluasi tindakan keperawatan.
- e. Kompetensi Sosial: kemampuan bekerja sama dalam tim dan menjalin hubungan interpersonal yang baik.

Hutapea dan Thoha (2016:28) dalam (Kristianto, 2021) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (Knowledge)

Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya

bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

b. Keterampilan (Skill)

Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programer computer. Disamping pengetahuandan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan..

c. Sikap (Attitude)

Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Spencer & Spencer, (1993) dikutip (Kurniati & Mukhlis, 2022)mengelompokkan kompetensi menjadi 5 komponen inti yang terdiri dari komponen motif (Motive) yaitu dorongan internal yang mengarahkan perilaku, sifat (Traits) karakteristik fisik atau mental yang konsisten, konsep diri (Self-concept) atau nilai, sikap dan citra diri, pengetahuan (Knowledge) mengenai informasi atau pemahaman tentang suatu bidang

serta komponen keterampilan (Skills) kemampuan untuk melaksanakan tugas secara fisik atau mental.

Kompetensi knowledge, skill, dan attitude cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien.

### **2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses meningkatkan kemampuan dan keterampilan individu dalam suatu organisasi atau masyarakat dalam rangka meningkatkan potensi dan keterampilan individu, sebuah organisasi merancang suatu strategi untuk secara teratur meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam jangka waktu yang panjang, dengan tujuan memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Menurut kebutuhan pekerjaan dan dengan tujuan meningkatkan kinerja, hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Hendriyanto & Puspasari, 2024)

Pengembangan sumber daya manusia membantu pegawai dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan di tempat kerja atau posisi mereka akibat adanya teknologi baru atau perubahan pasar produk baru (Amelinda & Ferryal, 2018)

Menurut (Riza et al., 2019)"Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan,

keterampilan, dan sikap karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi." Secara teoritis dapat dipahami bahwa Pengembangan SDM mencakup berbagai strategi dan metode untuk mengoptimalkan potensi karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Melalui proses ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi dalam berbagai aspek yang relevan dengan pekerjaan mereka, di antaranya:

a. Kemampuan

Melibuti peningkatan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik. Misalnya, melalui pelatihan dalam manajemen waktu atau kemampuan komunikasi yang efektif, karyawan dapat menjadi lebih produktif dalam pekerjaannya.

b. Pengetahuan

Memperkaya pengetahuan karyawan dalam bidang yang relevan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat mencakup pengetahuan tentang produk atau layanan perusahaan, perkembangan terkini dalam industri, atau perkembangan teknologi terbaru.

c. Keterampilan

Pengembangan keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu. Contohnya, karyawan di departemen pemasaran dapat

menghadiri pelatihan dalam pemasaran digital untuk meningkatkan keterampilan pemasaran online mereka.

d. Sikap

Memperbaiki sikap dan etika kerja karyawan agar lebih sesuai dengan budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan. Sikap positif dan karyawan yang bersemangat dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Dengan demikian, definisi ini menegaskan bahwa pengembangan SDM adalah suatu proses berkelanjutan dan terencana untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas karyawan dalam rangka mencapai kinerja yang unggul, baik dari sisi individu maupun keseluruhan organisasi.

### **2.3.1 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Indikator pengembangan sumber daya manusia antara lain:

a. Pengembangan Kompetensi

Merupakan proses peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mampu menjalankan tugas secara lebih efektif. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan teknis, pelatihan soft skills, workshop, seminar, dan sertifikasi.

b. Manajemen Karier

Mengacu pada perencanaan dan pengelolaan jalur karier karyawan agar dapat berkembang secara profesional di dalam organisasi. Ini mencakup promosi, rotasi pekerjaan, dan bimbingan karier.

c. Pembelajaran Individu

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan secara mandiri atau difasilitasi oleh organisasi untuk peningkatan diri.

d. Pengembangan Kepemimpinan

Bertujuan menciptakan pemimpin masa depan yang kompeten dalam memimpin tim dan organisasi. Biasanya diberikan pada posisi manajerial atau yang dipersiapkan menjadi pemimpin.

e. Pengelolaan Pengetahuan

Merupakan upaya sistematis untuk menangkap, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi agar dapat digunakan kembali dan tidak hilang ketika karyawan keluar.

Berdasarkan literatur (Sedarmayanti, 2017; (Ependi, 2024) indikator pengembangan SDM dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Pelatihan dan Pendidikan

- a. Frekuensi pelatihan yang diberikan.
- b. Kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan.
- c. Peningkatan kompetensi setelah pelatihan.

2. Pengembangan Karier

- a. Adanya program jenjang karier yang jelas.
- b. Dukungan organisasi terhadap pengembangan pribadi dan profesional.

3. Pembinaan dan Coaching

- a. Adanya bimbingan dari atasan.
- b. Proses evaluasi dan umpan balik secara berkala.

4. Penilaian Kinerja untuk Pengembangan

- a. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pelatihan lanjutan.
- b. Hasil evaluasi dijadikan dasar promosi atau rotasi.

Menurut (Wibowo 2016), pengembangan SDM di rumah sakit tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap kerja, etika pelayanan, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan organisasi dalam sistem kesehatan.

**2.4. Komitmen Organisasi**

(I Nengah Sudja & Wahyudi, 2020) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu perasaan keyakinan terhadap misi organisasi, merasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat untuk kelangsungan hidupnya dan bekerja. Pendapat lain juga dinyatakan oleh (Mann et al., 2018) di mana komitmen organisasional merupakan

keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaannya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas tugas, keyakinannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, di mana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (turn over) individu atau karyawan, Wardhana, A (2021) (SaThierbach et al., 2015).

(Amelinda & Ferryal, 2018) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

(SaThierbach et al., 2015) mengadopsi model tiga komponen komitmen organisasi yang dikembangkan oleh (Allen dan Meyer 1996), yaitu:

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment): Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana individu tetap berada dalam organisasi karena mereka *ingin* melakukannya.

2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment): Kesadaran biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, sehingga individu tetap karena mereka *membutuhkan* untuk tetap tinggal.
3. Komitmen Normatif (Normative Commitment): Perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi, di mana individu merasa bahwa mereka *harus* tetap tinggal karena nurma atau nilai yang dianut.

Indikator komitmen organisasi merujuk pada tanda-tanda atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan dengan organisasinya. Mengacu pada teori Meyer dan Allen (1991) serta didukung oleh Robbins & Judge (2015) komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi yaitu karyawan bertahan karena mereka ingin bertahan.

Menurut Allen dan Meyer, (1991) (Allen dan Meyer 1996) komitmen afektif sumber daya manusia merupakan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi mereka, indikator Utama:

- a. Rasa kepemilikan terhadap organisasi
- b. Identifikasi dengan nilai organisasi
- c. Keterikatan emosional
- d. Kebanggaan sebagai anggota organisasi
- e. Keinginan untuk bertahan

- f. Merasa organisasi sebagai tempat berkembang
- g. Kesesuaian tujuan dan visi

Menurut (Handoko dkk. t.t.) Komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM di rumah sakit terlihat dari upaya institusi dalam membina kompetensi, memberikan penghargaan, serta menciptakan suasana kerja yang mendorong kinerja dan loyalitas karyawan.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan

(Katidjan et al., 2018) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut hasil penelitian (Hendriyanto & Puspasari, 2024) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Ependi, 2024) yang meneliti Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Kerja Kesehatan di RSUD Sagaranten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja kesehatan di RSUD Sagaranten. Pengembangan SDM secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai di sektor layanan publik Kenya (Riza et al., 2019)

(Kandar & Iswanti, 2019) dalam penelitiannya menunjukkan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Erlina (2019) juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM baik formal maupun informal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Nurfadilla dkk. t.t.) 2024 pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja Karyawan, artinya setiap terjadinya penambahan pada pengembangan SDM meningkatkan kinerja Karyawan. Jika ada penurunan pada pengembangan SDM maka akan menurunkan kinerja karyawan. (Kodja et al., 2024) juga menjelaskan hasil penelitiannya bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

### **2.5.2 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap kompetensi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pendidikan dan pelatihan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Pelaksanaan program pendidikan yang ada berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kompetensi.

Penelitian sebelumnya, (Sutrisno, 2017) menjelaskan bahwa pengembangan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia tersebut karyawan akan mendapatkan

kemampuan, keahlian dan keterampilan baru yang dapat menambah pengetahuan atau wawasannya untuk menyikapi tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu untuk mengembangkan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi, seringkali melibatkan peningkatan kemampuan intelektual mereka untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih baik. Ini mencakup peluang-peluang belajar yang dirancang untuk membantu perkembangan para pekerja (Sedarmayanti, 2017). Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pengembangan dilihat sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Intinya, pengembangan sumber daya manusia membutuhkan kolaborasi dengan berbagai program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan (Wiliandari, 2014).

Schuller dan Jackson yang dikutip oleh Setyawan dalam (Riza et al., 2019) yang membuktikan bahwa dengan adanya pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) maka pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 2;** Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

### **2.5.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian (Wulandari, 2014) bahwa secara bersamaan Variabel kompetensi, compensasi, dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian lain menyebutkan bahwa kompetensi pelayanan (*helping and human service*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Nurul Marifa, Kasno T. Kasim, dan Ninik Lukiana 2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lain seperti motivasi, teknologi, perilaku manajemen, dan lingkungan kerja. Terdapat hubungan positif antara kinerja karyawan dengan pelatihan dan motivasi. Organisasi yang memiliki rencana pelatihan yang baik untuk karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*), kompetensi mengelola orang lain (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*), dan kompetensi efektivitas individu (*personal effectiveness*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin (Sumendap, Mandey, dan Mambo t.t.). (Pattisina, Roring, dan Rumawas 2015) hasil penelitiannya Menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 3:** Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

## **2.5.4 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi**

(Rawashdeh dkk. 2022) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. (Otoo dan Rather 2024) Hasil penelitian menunjukkan praktik pengembangan SDM dan komitmen afektif memiliki hubungan yang signifikan. (Tumangken dkk. 2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, yang artinya tinggi rendahnya pengembangan SDM akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasional.

(Otoo dan Rather 2024) untuk membuktikan pengaruh faktor-faktor yang disebutkan Hasibuan dalam bukunya terhadap pengembangan karir, dengan hasil yang diperoleh adalah hasil kriteria penilaian sangat setuju dari karyawan, bahwa program pengembangan karir akan meningkatkan kesetiaan pada organisasi. (Hamid dkk. 2021) juga mengatakan dalam penelitiannya bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional signifikan.

(Tumangken dkk. 2020) hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif antara pengembangan SDM terhadap komitmen organisasional, artinya tinggi rendahnya pengembangan SDM akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen

organisasional. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Pratana, A (2018).

**Hipotesis 4:** Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM**

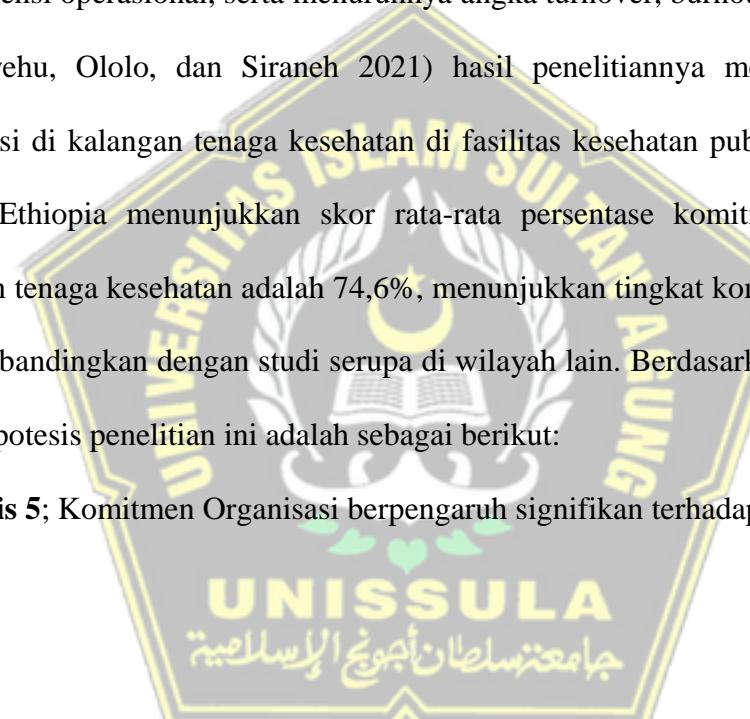
Supriyani & Mahmud (2013), dengan hasil penelitian komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Wiyani (2015), yang memiliki hasil penelitian komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan. Suarjana (2016) juga menambahkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

(Loan 2020) Hasil penelitiannya menunjukkan Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka semakin baik pula kinerja mereka. Harahap, A (2020) hasil penelitiannya juga menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Fitriastuti 2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Tingkat komitmen organisasi yang tinggi di kalangan tenaga kesehatan memiliki dampak besar terhadap keberhasilan rumah sakit. Hal ini mencerminkan keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi, mendorong tercapainya tujuan organisasi, serta meningkatkan motivasi, kinerja, dan rasa memiliki karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Komitmen semacam ini juga berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja dan efisiensi operasional, serta menurunnya angka turnover, burnout, dan absensi staf. (Alemayehu, Ololo, dan Siraneh 2021) hasil penelitiannya mengenai komitmen organisasi di kalangan tenaga kesehatan di fasilitas kesehatan publik di Zona Bench Sheko, Ethiopia menunjukkan skor rata-rata persentase komitmen organisasi di kalangan tenaga kesehatan adalah 74,6%, menunjukkan tingkat komitmen yang relatif tinggi dibandingkan dengan studi serupa di wilayah lain. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

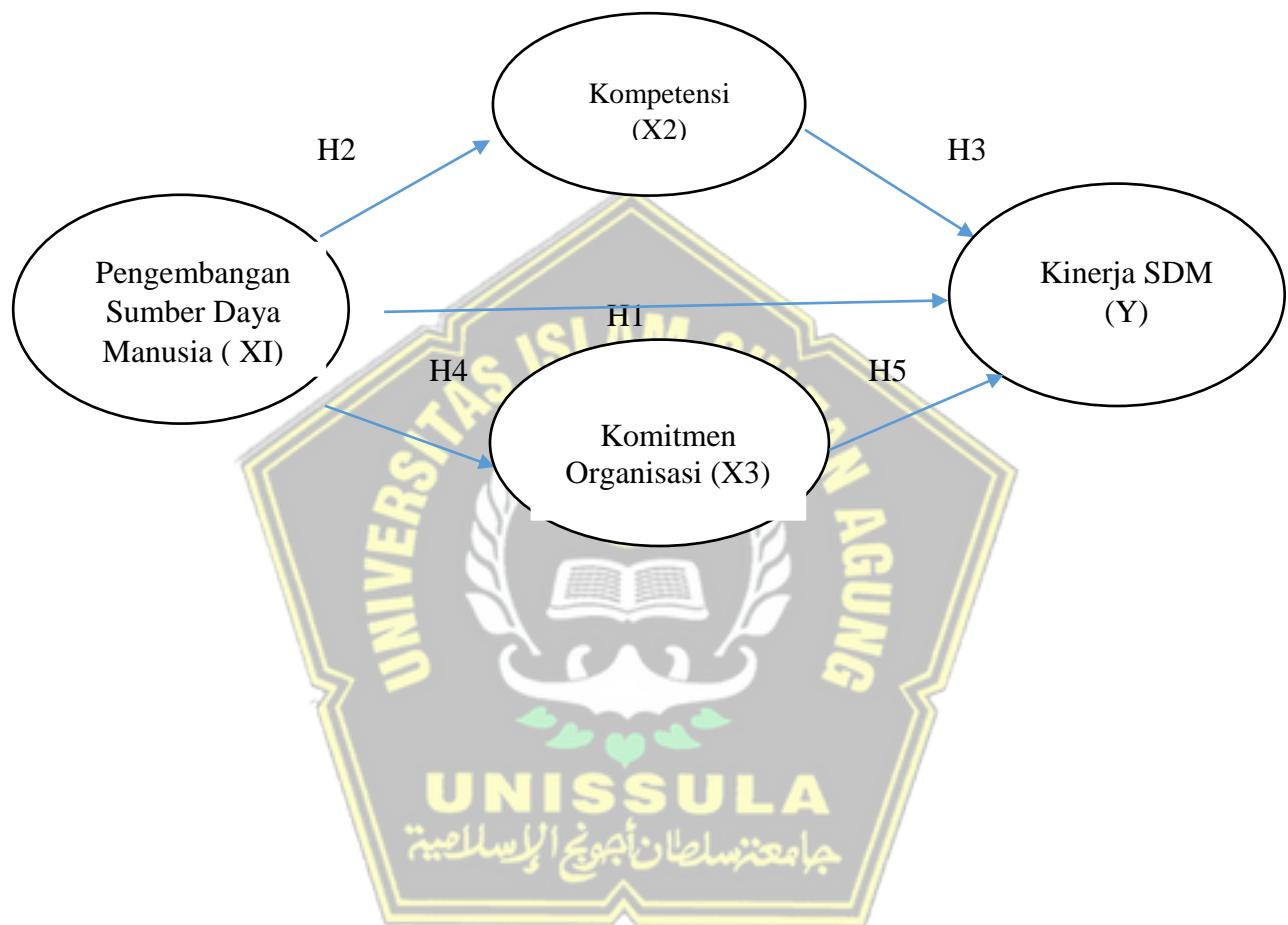
**Hipotesis 5;** Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM



## 2.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Peneliti



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan 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 Masri Singarimbun, 1992 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),

#### **3.2 Sumber Data**

Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama, sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015) dalam (Riza et al., 2019). Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh dari kuesioner atau angket yang diberikan

kepada responden terpilih. Sumber data sekunder merupakan data sekunder adalah analisis data yang dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan utama lainnya (Johnston, 2014) . Data sekunder ini digunakan untuk penelaahan atas data yang dikumpulkan sebelumnya. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, artikel, jurnal dan Badan Pusat Statistik (BPS).

### 3.3 Populasi dan Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil data secara langsung dan data yang diperoleh dari populasi untuk mengetahui hubungan antar variabel (Sugiyono, 2008).

Berdasarkan pengertian di atas, populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah paramedis yang terdiri perawat dan bidan Rumah Sakit Islam Kendal yang berjumlah 305 orang.

Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, 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.

Dalam hal ini, unit sampel sangat mudah diakses dan cepat dilaksanakan di ambil dari populasi itu (Sugiyono: 2016)” Dari jumlah populasi 305 orang ini maka digunakan rumus slovin dalam menentukan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

Dimana: n: Jumlah Sampel

N: Jumlah Populasi

e: Taraf Kesalahan ( *Standart Error 5%* )

Maka jumlah sampel yang di peroleh adalah:  $n = \frac{305}{1 + (305(0,05 \times 0,05))}$

$$= 173,04 = 173 \text{ responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus slovin maka diketahui jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 173 responden. Pelaksanaan *accidental sampling* dalam penelitian ini diberikan kepada paramedis yang terdiri perawat dan bidan Rumah Sakit Islam Kendal. Peneliti juga harus mengetahui responden yang dipilih dapat memberi informasi sesuai pendapat dan tujuan yang diinginkan (Riza et al., 2019). Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perawat dan bidan Rumah Sakit Islam Kendal yang bekerja minimal 1 Tahun.

### 3.4 Variabel dan Indikator Penelitian

Definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 3. 1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	
<b>Pengembangan Sumber Daya Manusia</b>	Persepsi karyawan terkait dengan upaya sistematis organisasi untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja SDM agar kinerjanya meningkat secara berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan dan pelatihan</li> <li>2. Pengembangan karier</li> <li>3. Pembinaan dan coaching</li> <li>4. Penilaian kinerja untuk pengembangan</li> </ol>	Sedarmayanti, 2017; Hasibuan, 2016
<b>Kompetensi</b>	Kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan tentang pekerjaan</li> <li>2. Kemampuan teknis/professional</li> <li>3. Keterampilan interpersonal</li> <li>4. Kemampuan memecahkan masalah</li> </ol>	Spencer & Spencer (1993)
<b>Kinerja</b>	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyesaikan tugas-tugas dan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi Klinis</li> <li>2. Disiplin</li> <li>3. Kerja Tim</li> <li>4. Ketepatan Waktu</li> <li>5. Inisiatif</li> </ol>	

	tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.		
<b>Komitmen Organisasi</b>	Komitmen organisasi merupakan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasinya .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyukai organisasi</li> <li>2. Keterikatan Emosional</li> <li>3. Kebanggaan sebagai anggota organisasi</li> <li>4. Keinginan untuk bertahan</li> <li>5. Organisasi sebagai tempat berkembang</li> </ol>	Robbins & Judge (2015)

### 3.5 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:69) “Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dan dicatat untuk pertama kalinya dan merupakan data yang diperoleh dari lokasi penelitian, melalui pengamatan serta wawancara serta buku atau literatur lainnya”. Dalam penelitian ini data yang diperoleh adalah kuesioner kepada karyawan paramedis yaitu perawat dan bidan. Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian, daftar pertanyaan yang disebarluaskan kepada responden, diolah dalam bentuk data melalui alat statistik yang diberikan pada karyawan paramedis perawat dan bidan Rumah Sakit Islam Kendal.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

3.6.1 Angket (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/angket yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada responden. Dimana responden memilih jawaban dari daftar pertanyaan. Bobot nilai salah satu angket yang ditentukan yaitu :

Tabel 3. 2 Bobot Nilai Angka

No	Item Instrumen	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3.6.2 Studi Pustaka**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Pendekatan PLS merupakan metode penelitian yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu tetapi dapat berupa nominal, ordinal,

interval, dan rasio serta jumlah sampel tidak harus besar (Imam Ghazali, 2006: 17-18).

Pendekatan ini diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk dijelaskan. Pendekatan pendugaan variabel *laten* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen score (Riza et al., 2019). PLS menggunakan algoritma yang terdiri dari seri analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) sehingga persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model yang rekursif, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk skala ukuran variabel.

Pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, dengan istilah lain sebagai indikator refleksif (*reflective indicator*). Selain itu juga bisa konstruk dibentuk formatif oleh indikatornya, atau istilah lain sebagai indikator formatif (*formative indicator*). *Partial Least Square (PLS)* pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linier agregat dari indikator-indikatornya.

Pendugaan bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model*. *Inner model* adalah model structural yang menghubungkan antar variabel laten, sedangkan *outer model* adalah model structural yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan

konstruknya (variabel lainnya). Pendugaan parameter yang diperoleh melalui *Partial Least Square (PLS)* dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu:

1. *Weight Estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.

Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).

2. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

PLS menggunakan proses tiga tahap dan setiap tahap menghasilkan estimasi.

Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*Weight Estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matriks data asli, hasil pendugaan bobot (*Weight Estimate*) dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung *means* dan lokasi parameter. Hasil estimasi variabel laten dari aproksimasi inside, maka didapatkan satu set pembobot baru dari aproksimasi outside. Jika aproksimasi inside dibuat tetap (fixed), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah indikator berbentuk reflektif atau formatif. Oleh karena  $\xi_1$ ,  $\xi_2$ ,  $\eta_1$ , dan  $\eta_2$  berbentuk reflektif dengan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator,

maka setiap indikator dalam setiap blok secara individu diregresikan terhadap estimasi variabel latennya (skor aproksimasi inside).

Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan OLS (*Ordinary Least Square*) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model refleksif) diregresikan terhadap variabel independen / eksogen. Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai mean, skala dan varian memberikan hasil yang berarti, maka parameter mean dan lokasi untuk indikator serta variabel laten diestimasi pada tahap ketiga. Hal ini dilakukan dengan cara mean setiap indikator dihitung lebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, mean untuk setiap variabel laten dihitung. Dengan nilai mean untuk setiap variabel laten dan koefisien path dari tahap kedua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan *systematic path accounted* oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya.

### **3.7.1 Pengujian Model *Partial Least Square* (PLS)**

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a. **Outer model**, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya.
- b. **Inner Model**, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga inner relation, Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Model persamaannya dapat ditulis:

$$a. \eta = \beta_0 + \beta \xi + \zeta$$

Dimana  $\eta$  menggambarkan vektor endogen (dependent) variabel laten,  $\xi$  adalah vektor variabel laten eksogen, dan  $\zeta$  adalah vektor variabel residual.

Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten endogen (dependen) atau sering disebut causal chain system dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$b. \eta_i = \sum \beta_{ji} \xi_j + \sum \gamma_{jb} \zeta_b + \zeta_i$$

Dimana  $\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{jb}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten eksogen  $\xi$  dan  $\eta$  sepanjang range indeks i dan b, serta  $\zeta_i$  adalah *inner residual*.

c. ***Weight Relation***, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut:

- a.  $\xi_b = \sum k_b w_{kb} x_{kb}$
- b.  $\eta_1 = \sum k_i w_{ki} Y_{ki}$

Dimana  $w_{kb}$  dan  $w_{ki}$  adalah  $k$  weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $i$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

### 3.7.2 Evaluasi Model

PLS sebagai alat untuk mengolah data yang tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Ghozali, 2006). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator. *Inner model* atau model struktural dievaluasi dengan melihat persentase varian yang

dijelaskan yaitu dengan melihat nilai  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen (dependent) dengan menggunakan ukuran *Stone Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t- statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

### **1. Outer Model**

Pengujian *Outer Model* dilakukan menggunakan:

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 070, tetapi pada riset pengembangan skala, loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup atau masih dapat diterima.

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan variabel latennya. Jika korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang baik jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

c. *Composit Reliability*

*Composit reliability* merupakan indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

## **2. Inner Model**

*Inner model* atau disebut juga model struktural diukur menggunakan R-square untuk variabel laten eksogen (dependen) dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki nilai *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} = 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai

*predictive relevance*. Model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktur



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah paramedis yang terdiri dari paramedis perawat dan bidan di Rumah Sakit Islam Kendal. Proses penyebaran kuisioner dilakukan secara langsung yaitu mendatangi responden di Rumah Sakit Islam Kendal. Kuisioner disebarluaskan dalam bentuk kuisioner dalam google form. Responden diminta mengisi google form tersebut.

Tabel 4. 1 Penyebaran Kuisioner

Keterangan	Jumlah
Kuisioner yang disebar	173
Kuisioner yang kembali	172
Kuisioner rusak atau tidak lengkap	1
Jumlah responden	172

Sumber, Data Primer 2025

Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 173 responden, dari kuisioner yang disebar 1 kuisioner yang tidak lengkap pengisianya. Sehingga kuisioner data yang diolah 172 responden.

##### **4.1.1 Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil sebaran responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	20	12%
Wanita	152	88%
Jumlah	172	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 20 responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin wanita berjumlah 152 responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Hal ini mencerminkan realitas dunia kerja di sektor rumah sakit, khususnya pada bidang keperawatan, kebidanan dan pelayanan kesehatan, yang umumnya didominasi oleh tenaga kerja perempuan.

#### 4.1.2 Usia

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20 - 25 Thn	12	7%
26 - 30 Thn	46	27%
31 – 35 Thn	56	33%
> 36 Thn	58	34%
Jumlah	172	100%

Sumber : Hasil Olah Data 2025

Rentang usia responden paling dominan berada pada kelompok usia di atas 36 tahun, diikuti oleh kelompok usia 31–35 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah berada pada fase usia produktif dan berpengalaman, sehingga

dapat memberikan pandangan yang matang terhadap kebijakan dan implementasi pengembangan SDM di rumah sakit.

#### 4.1.3 Pendidikan

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4. 4 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
DIII	95	55%
S1 Profesi	76	44%
S2	1	1%
Jumlah	172	100%

Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Profesi (seperti Ners) dan Diploma III (DIII), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja di rumah sakit ini didominasi oleh tenaga kesehatan yang telah memiliki kualifikasi dan keahlian teknis yang relevan dalam dunia medis dan pelayanan klinis.

#### 4.1.4 Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4. 5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
0-4 th	43	25%
> 4 th – 8 th	24	14%
> 8 th	105	61%
Jumlah	172	100%

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja selama 0-4 Tahun sejumlah 43 responden, masa kerja 4-8 Tahun sejumlah 24 responden dan masa kerja > 8 Tahun sejumlah 105 responden. Mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 8 tahun, yang menandakan bahwa para tenaga kesehatan di rumah sakit ini memiliki tingkat loyalitas dan pengalaman kerja yang cukup tinggi. Hal ini penting untuk menilai persepsi mereka terhadap pengembangan, kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia.

#### 4.1.5 Unit Kerja

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4. 6 Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit	Jumlah	Prosentase
Rawat Inap	110	64%
Rawat Jalan	29	17%
Unit Khusus (IGD, ICU, VK, IBS, dan HD)	33	19%
Jumlah	172	100%

Sumber ; Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan unit Rawat Inap sejumlah 110 orang, unit Rawat Jalan sejumlah 29 orang dan Unit Khusus sejumlah 33 orang. Distribusi unit kerja responden meliputi berbagai area pelayanan rumah sakit, terutama unit rawat inap dan unit khusus seperti IGD, ICU, IBS, VK dan HD. Keragaman unit ini menggambarkan bahwa hasil penelitian mencakup persepsi

lintas unit, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja SDM di berbagai layanan rumah sakit

## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskripsi menggambarkan (deskripsi) dari variabel yang diteliti yang berupa distribusi frekuensi serta rata-rata (means). Distribusi frekuensi menggambarkan distribusi jawan responden terhadap indikator (pernyataan) variabel yang diteliti Widodo, (2022). Seluruh variabel penelitian diukur menggunakan skala Likert 1–5. Berikut adalah hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel, termasuk rata-rata skor, simpangan baku, serta interpretasi terhadap temuan empiris:

### 4.2.1 Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

Analisis deskriptif terhadap variabel ini digambarkan dari distribusi frekuensi dan rata-rata jawaban dari responden terhadap indikator variabel pengembangan sumber daya manusia, selanjutnya disimpulkan berdasarkan rata-rata jawaban dapat dilihat dari tabel sebagai berikut ;

Tabel 4. 7.1 Statistik Deskripsi Pengembangan SDM

No	Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
1	Pelatihan yang diberikan organisasi meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja	4,36	0,7	1	5	87,2	172	2	1	7	85	77
2	Organisasi saya menyediakan berbagai program mentoring dan coaching	4,17	0,7	1	5	83,4	172	1	2	13	107	49

3	Saya mendapatkan bimbingan dan arahan dari atasan dalam pengembangan karir	4,24	0,7	2	5	84,9	172	0	3	11	99	59
4	Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengembangan SDM	4,28	0,7	1	5	85,6	172	1	3	5	101	62
5	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 4. 7.1 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

Sumber; Olah data primer, 2025

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.

#### **4.2.2 Variabel Kompetensi**

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi indikator kompetensi dapat disajikan seperti pada tabel 4.8 sebagai berikut;

Tabel 4. 8.1Statistik Deskripsi Kompetensi

No	Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
1	Saya memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas	4,31	0,6	2	5	86,3	172	0	2	5	102	63
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar	4,39	0,6	2	5	87,8	172	0	3	4	88	77
3	Saya memiliki ketrampilan interpersonal (komunikasi, kerjasama, dll.)	4,34	0,7	2	5	86,9	172	0	4	8	85	75
4	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. 8.1 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

Sumber; Olah Data Primer, 2025

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.

#### 4.2.3 Variabel Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, diskripsi indikator kinerja sumber daya manusia dapat disajikan seperti pada Tabel 4.9

Tabel 4. 9.1 Statistik Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
1	Saya mampu melakukan tindakan keperawatan (asuhan, edukasi, monitoring)	4,34	0,6	2	5	86,7	172	0	3	3	99	67

2	Saya tergolong pegawai yang sangat memegang teguh kedisiplinan	4,34	0,6	2	5	86,9	172	0	3	6	92	71
3	Saya memiliki keunggulan dalam berkolaborasi di tim	4,29	0,6	2	5	85,8	172	0	2	7	102	61
4	Saya terbiasa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,22	0,6	2	5	84,3	172	0	2	9	111	50
5	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 4. 9.1 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

Sumber : Olah Data Primer, 2025

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.

#### **4.2.4 Variabel Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, diskripsi indikator komitmen organisasi dapat disajikan seperti pada Tabel 4.10

Tabel 4. 10.1 Statistik Deskripsi Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Rata-rata	SD	Min	Maks	Indeks (%)	n	f(1)	f(2)	f(3)	f(4)	f(5)
1	Saya merasa organisasi ini adalah bagian dari hidup saya	4,26	0,6	2	5	85,2	172	0	4	6	103	59
2	Saya secara emosional terikat dengan organisasi	4,13	0,7	1	5	82,7	172	2	4	13	103	50
3	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini	4,34	0,7	2	5	86,9	172	0	4	5	91	72
4	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
5	Saya merasa tumbuh secara pribadi dan	4,25	0,6	2	5	85	172	0	4	6	105	57

	profesional di organisasi ini										
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Semua indikator pada variabel komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata tinggi, yaitu antara 4,13 sampai 4,34 (indeks 82,7%–86,9%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pernyataan "Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini" memiliki nilai rata-rata tertinggi 4,34 (indeks 86,9%), dengan proporsi skor sangat baik (4 dan 5) yang sangat dominan ( $91+72=163$  dari 172 responden). Hal ini mencerminkan bahwa rasa bangga sebagai anggota organisasi sangat tinggi, serta menjadi pondasi loyalitas pegawai. Pernyataan "Saya merasa nyaman bekerja di sini dan ingin terus menjadi bagian organisasi" (4,31; indeks 86,3%;  $94+68=162$  responden skor 4 dan 5) dan "Saya merasa organisasi ini adalah bagian dari hidup saya" (4,26; 85,2%;  $103+59=162$ ) juga menunjukkan tingkat kenyamanan dan keterikatan personal terhadap organisasi yang sangat baik.

Pernyataan "Saya secara emosional terikat dengan organisasi" memperoleh nilai rata-rata terendah, yakni 4,13 (indeks 82,7%), dengan 4 responden memberi nilai 2 dan 13 responden nilai 3. Meskipun nilainya masih tinggi, data ini menunjukkan bahwa ikatan emosional pegawai dengan organisasi dapat diperkuat lagi, misalnya melalui program employee engagement, penghargaan, atau penguatan komunikasi internal. Pada seluruh item, sebagian besar responden memberikan penilaian sangat baik

(kategori 4 dan 5), menunjukkan tingkat komitmen dan loyalitas yang sangat baik di lingkungan organisasi. Nilai sedang (skor 3) lebih banyak muncul pada aspek keterikatan emosional.

Tabel 4. 10.1 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.

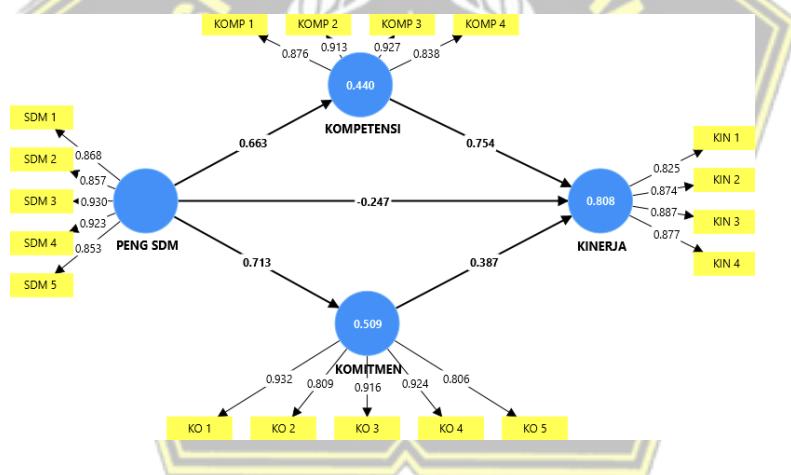
#### 4.2.5 Kesimpulan Umum Analisis Deskriptif

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.

### 4.3 Analisis Outer Model

Analisis outer model bertujuan untuk menguji keandalan dan validitas konstruk laten melalui indikator-indikatornya. Pada model pengukuran dengan indikator reflektif, validitas konvergen menjadi salah satu kriteria penting dalam menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat.



Gambar 4.1 Outer Model Algorithm

#### 4.3.1 Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen diuji melalui nilai outer loading (loading faktor) yang mencerminkan korelasi antara setiap indikator dengan konstruk laten yang diukurnya. Menurut Hair et al. (2019), nilai outer loading dikatakan memenuhi kriteria validitas

konvergen jika  $\geq 0.70$ . Nilai ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruknya. Namun demikian, dalam penelitian eksploratif atau pengembangan skala, nilai outer loading antara 0.50 hingga 0.60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015), selama konstruk secara keseluruhan menunjukkan unidimensionalitas dan reliabilitas yang baik.

Tabel 4. 11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

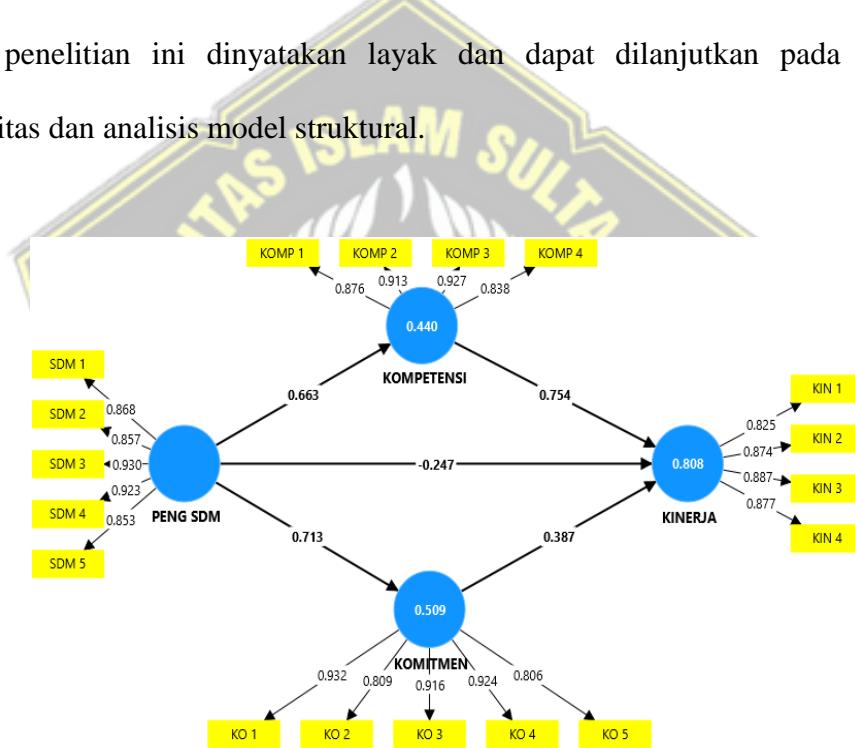
Instrumen	Kinerja	Komitmen	Kompetensi	Pengembangan SDM	Keterangan
KIN 1	0.825				Valid
KIN 2	0.874				Valid
KIN 3	0.887				Valid
KIN 4	0.877				Valid
KO 1		0.932			Valid
KO 2		0.809			Valid
KO 3		0.916			Valid
KO 4		0.924			Valid
KO 5		0.806			Valid
KOMP 1			0.876		Valid
KOMP 2			0.913		Valid
KOMP 3			0.927		Valid
KOMP 4			0.838		Valid
SDM 1				0.868	Valid
SDM 2				0.857	Valid
SDM 3				0.930	Valid
SDM 4				0.923	Valid
SDM 5				0.853	Valid

Sumber ; Olah Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil estimasi model, seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai outer loading di atas 0.70. Indikator pada variabel kinerja memiliki loading antara 0.825 hingga 0.887, yang menandakan bahwa semua indikator mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Demikian pula, indikator

pada variabel komitmen organisasi, kompetensi, dan pengembangan SDM menunjukkan korelasi yang sangat kuat terhadap konstruknya, dengan loading tertinggi mencapai 0.932 pada indikator KO1 dan 0.930 pada SDM3.

Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik, karena indikator-indikatornya mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk yang diukur. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas dan analisis model struktural.



Sumber: Output data primer yang diolah, 2025

Gambar 4.2. Output Loading Factor Pemodelan

#### **4.3.2 Uji Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk-konstruktur dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Menurut Hair et al. (2019), validitas diskriminan dikatakan terpenuhi apabila nilai akar AVE dari suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Selain itu, nilai  $AVE \geq 0.50$  juga menjadi prasyarat untuk menyatakan bahwa suatu konstruk telah mengakumulasi lebih dari separuh varians dari indikator-indikator pembentuknya.

Tabel 4. 12 Hasil AVE Uji Discriminant Validity

Instrumen	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja	0.750	Valid
Komitmen	0.773	Valid
Kompetensi	0.791	Valid
Peng Sdm	0.786	Valid

Sumber; Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki nilai AVE yang tinggi, yakni berada di atas 0.75. Nilai AVE tertinggi terdapat pada konstruk kompetensi (0.791), diikuti oleh pengembangan SDM (0.786), komitmen (0.773), dan kinerja (0.750). Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas

ambang minimum yang disarankan, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam model telah memenuhi validitas diskriminan dan validitas konvergen secara kuat. Hal ini menjadi dasar yang kokoh untuk melanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas dan analisis model struktural.

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi internal dalam mengukur konsep yang sama. Salah satu ukuran yang digunakan dalam pendekatan PLS-SEM adalah Composite Reliability (CR), yang dianggap lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan kontribusi individual dari setiap indikator berdasarkan nilai loading-nya. Menurut Hair et al. (2019), nilai Composite Reliability yang baik adalah  $\geq 0.70$ , sedangkan nilai di atas 0.90 menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

Tabel 4. 13 Hasil Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Interpretasi
Kinerja	0.889	0.923	Reliabel
Komitmen	0.932	0.944	Sangat reliabel
Kompetensi	0.914	0.938	Sangat reliabel
Pengembangan SDM	0.937	0.948	Sangat reliabel

Sumber ; Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh konstruk dalam model memiliki nilai Composite Reliability yang sangat baik. Konstruk kinerja memiliki nilai  $\rho_a$  sebesar 0.889 dan  $\rho_c$  sebesar 0.923, yang menunjukkan bahwa konstruk ini sudah reliabel. Konstruk lainnya, seperti komitmen organisasi, kompetensi, dan pengembangan SDM, bahkan menunjukkan nilai di atas 0.93, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat kuat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas, sejalan dengan hasil validitas konvergen yang telah dibahas sebelumnya. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan reliabel, serta layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

#### **4.3.4 Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar merepresentasikan konsep yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih satu sama lain. Salah satu cara yang umum digunakan dalam pendekatan SEM-PLS untuk menguji validitas diskriminan adalah melalui analisis nilai cross loading, yaitu membandingkan loading indikator terhadap konstruknya sendiri dengan loading terhadap konstruk lain.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator dalam model menunjukkan nilai loading tertinggi terhadap konstruk asalnya, serta lebih rendah pada konstruk

lainnya. Misalnya, indikator KIN 1 hingga KIN 4 memiliki loading antara 0.825 hingga 0.887 terhadap konstruk Kinerja, yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan loading terhadap konstruk Komitmen, Kompetensi, maupun Pengembangan SDM. Hal yang sama juga terjadi pada indikator-indikator dari konstruk Komitmen, Kompetensi, dan Pengembangan SDM, di mana nilai loading tertinggi selalu berada pada konstruk yang dimaksud.

Sebagai contoh, indikator KO 1 hingga KO 5 memiliki nilai loading tertinggi terhadap konstruk Komitmen (antara 0.806 hingga 0.932), sementara indikator KOMP 1 hingga KOMP 4 menunjukkan nilai loading tertinggi terhadap Kompetensi (antara 0.838 hingga 0.927). Sementara itu, indikator SDM 1 hingga SDM 5 pada konstruk Pengembangan SDM menunjukkan nilai loading sangat tinggi antara 0.853 hingga 0.930.

Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan konseptual dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Dengan kata lain, setiap konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik, yang merupakan prasyarat penting sebelum dilakukan pengujian model struktural (inner model) lebih lanjut.

Tabel 4. 14 Cross Loading dan Validitas Diskriminan

Instrumen	Kinereja	Komitmen	Kompetensi	Pengembangan SDM	Validitas Diskriminan
KIN 1	0.825	0.603	0.768	0.397	Valid
KIN 2	0.874	0.679	0.761	0.557	Valid

KIN 3	0.887	0.679	0.747	0.490	Valid
KIN 4	0.877	0.615	0.713	0.387	Valid
KO 1	0.676	0.932	0.660	0.675	Valid
KO 2	0.525	0.809	0.523	0.558	Valid
KO 3	0.645	0.916	0.617	0.655	Valid
KO 4	0.685	0.924	0.646	0.707	Valid
KO 5	0.728	0.806	0.654	0.524	Valid
KOMP 1	0.667	0.639	0.876	0.733	Valid
KOMP 2	0.826	0.649	0.913	0.583	Valid
KOMP 3	0.792	0.625	0.927	0.576	Valid
KOMP 4	0.789	0.603	0.838	0.461	Valid
SDM 1	0.450	0.625	0.609	0.868	Valid
SDM 2	0.394	0.610	0.520	0.857	Valid
SDM 3	0.468	0.665	0.578	0.930	Valid
SDM 4	0.585	0.663	0.674	0.923	Valid
SDM 5	0.427	0.594	0.546	0.853	Valid

Sumber ; Olah Data 2025

Validitas diskriminan yang kuat memperkuat keyakinan bahwa setiap indikator dalam model benar-benar merepresentasikan konsep teoritis yang diharapkan, serta menjamin akurasi dalam interpretasi hubungan kausal antar variabel laten pada tahap selanjutnya.

#### 4.4 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Salah satu indikator utama dalam menilai kualitas model struktural dalam pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) adalah nilai R-square ( $R^2$ ).  $R^2$  menggambarkan seberapa besar variasi dari konstruk endogen (variabel dependen) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (variabel independen) yang terlibat dalam model. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik kemampuan prediktif model tersebut. Menurut Hair et al. (2019), nilai  $R^2$  sebesar 0.75

dianggap substansial (kuat), 0.50 termasuk moderat (sedang), dan 0.25 tergolong lemah.

Tabel 4. 15 Hasil R-square dan Interpretasi

Konstruk Endogen	R-square	R-square Adjusted	Interpretasi
Kinerja	0.808	0.805	Sangat kuat – 80,8% variansi Kinerja dijelaskan oleh variabel bebas dalam model
Komitmen Organisasi	0.509	0.506	Sedang – 50,9% variansi Komitmen dijelaskan oleh variabel bebas
Kompetensi	0.440	0.437	Sedang – 44% variansi Kompetensi dijelaskan oleh konstruk bebas

Sumber; Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil estimasi model, konstruk Kinerja memiliki nilai R-square sebesar 0.808, yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 80, 8% variasi kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara konstruk eksogen seperti kompetensi, komitmen organisasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja sangat kuat dan prediktif. Dengan demikian, model ini layak dianggap substansial dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di rumah sakit. Sementara itu, konstruk Komitmen Organisasi memperoleh nilai R-square sebesar 0.509, yang berarti 50, 9% variasi komitmen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang dan menunjukkan bahwa pengembangan SDM berperan cukup signifikan dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, meskipun masih terdapat

pengaruh lain dari luar model seperti budaya kerja, gaya kepemimpinan, atau faktor intrinsik individu.

Konstruk Kompetensi memiliki nilai R-square sebesar 0.440, yang juga berada dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 44% variasi kompetensi dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, sedangkan sisanya kemungkinan dipengaruhi oleh faktor eksternal lain seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, atau pelatihan informal yang tidak secara langsung dicapture dalam model. Secara keseluruhan, hasil R-square ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik terhadap kinerja, serta cukup baik dalam menjelaskan komitmen organisasi dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan relevan dan signifikan dalam memahami dinamika sumber daya manusia di rumah sakit.

#### **4.4.1 Uji Predictive Relevance ( $Q^2$ Predict)**

Selain nilai R-square, kemampuan prediktif model juga dapat dianalisis melalui  $Q^2$  Predict yang diperoleh dari prosedur *PLS Predict*. Nilai  $Q^2$  digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menghasilkan prediksi yang akurat terhadap data baru. Menurut Hair et al. (2019) dan Shmueli et al. (2019), interpretasi nilai  $Q^2$  adalah sebagai berikut:

- $Q^2 > 0,00$  menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif (predictive relevance)
- $Q^2 > 0,25$  dianggap moderate, dan
- $Q^2 > 0,50$  menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat.

Tabel 4. 16 Hasil Q 2 Predict

Konstruk	$Q^2$ Predict	Interpretasi
Kinerja	0.214	Rendah → masih memiliki prediksi, tetapi lemah
Komitmen Organisasi	0.476	Sedang → prediksi cukup kuat dan konsisten
Kompetensi	0.396	Sedang → model cukup relevan dalam memprediksi kompetensi

Sumber; Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk Kinerja memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0.214, yang tergolong rendah. Artinya, meskipun model masih mampu memprediksi kinerja, tingkat akurasinya relatif lemah. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan kemampuan prediktif terhadap variabel kinerja melalui beberapa pendekatan, seperti penyesuaian indikator, pemurnian konstruk, atau penambahan variabel mediasi dan moderasi yang relevan.

Sebaliknya, konstruk Komitmen Organisasi memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0.476 dan Kompetensi sebesar 0.396, keduanya masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa model cukup akurat dan relevan dalam memprediksi kedua konstruk tersebut. Kemampuan prediksi yang moderat ini mengindikasikan bahwa model telah mengandung informasi struktural yang signifikan dalam menjelaskan

dinamika komitmen organisasi dan kompetensi karyawan, meskipun masih terbuka kemungkinan untuk peningkatan melalui pengembangan konstruk eksogen lainnya. Secara keseluruhan, model memiliki kemampuan prediktif yang memadai terhadap sebagian besar konstruk, khususnya Komitmen Organisasi dan Kompetensi. Namun, untuk konstruk Kinerja, disarankan adanya penguatan model melalui pengembangan indikator, penambahan variabel antara, atau integrasi pendekatan manajerial yang lebih luas agar prediksi terhadap kinerja menjadi lebih kuat dan konsisten.

#### **4.5 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan metode bootstrapping, untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model. Kriteria yang digunakan untuk menentukan signifikansi adalah nilai T-statistic  $> 1.96$  dan P-value  $< 0.05$ , sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2010). Penelitian ini menguji Lima hipotesis utama yang menghubungkan pengembangan SDM, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua hipotesis memiliki tingkat signifikansi statistik yang tinggi.

Tabel 4. 17 Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Bootsraping Path Analisis Direct Effect

Hipotesis	Original sample (O)	T-Statistik	P-value	Signifikansi
-----------	------------------------	-------------	---------	--------------

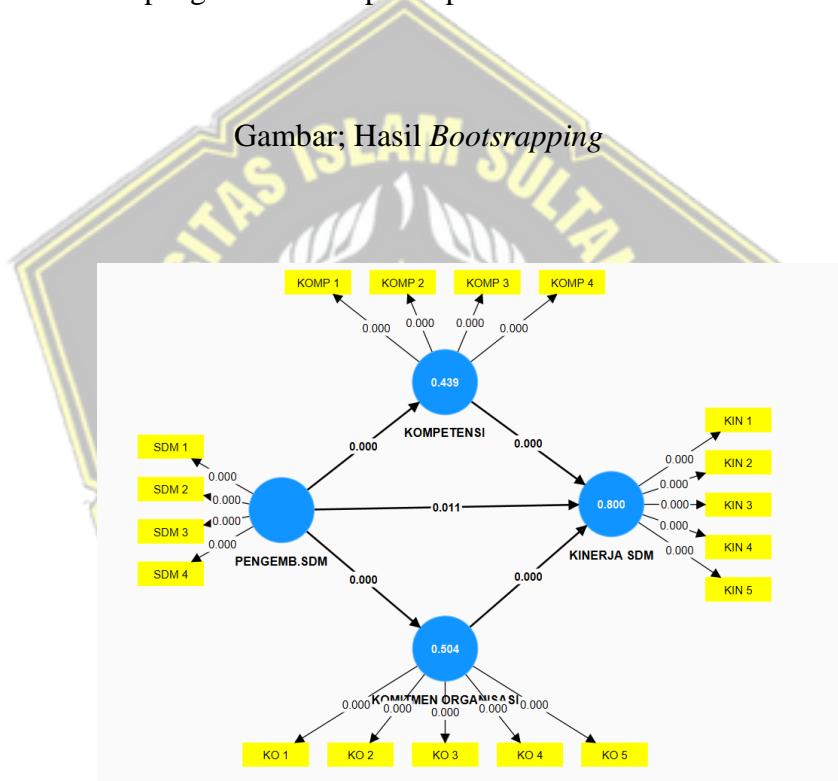
Komitmen Organisasi → Kinerja	0.387	5.567	0.000	Ha Diterima
Kompetensi → Kinerja	0.754	11.859	0.000	Ha Diterima
Peng SDM → Kinerja	-0.247	3.097	0.001	Ha Ditolak
Peng SDM → Komitmen Organisasi	0.713	10.648	0.000	Ha Diterima
Peng SDM → Kompetensi	0.663	9.133	0.000	Ha Diterima

Sumber ; Olah data primer, 2025

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia nilainya adalah 0,387 (positif) dan P- value  $0,000 < 0,05$  berarti signifikan. Maka H5 diterima yaitu komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.
- Kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia nilainya 0,754 (positif) dan nilai P-Value  $0,000 < 0,05$  berarti signifikan. Maka H3 diterima yaitu kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.
- Pengembangan SDM terhadap Kinerja sumber daya manusia nilainya – 0,247 dan nilai P-Value  $0,001 < 0,05$  berarti signifikan negatif. Maka H1 ditolak yaitu pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

- d. Pengembangan SDM terhadap komitmen organisasi nilainya 0,713 (positif) dan P-Value 0,000 < 0,05 berarti signifikan. Maka H3 diterima pengembangan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- e. Pengembangan SDM terhadap kompetensi nilainya 0,663 (positif) dan P-Value 0,000 < 0,05 berarti signifikan. Maka H2 diterima pengembangan SDM berpengaruh terhadap kompetensi.



Tabel 4. 18 Hasil Uji Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV  )	P values
Pengemb.SDM -> Komitmen Organisasi					0.00
Komitmen Organisasi -> Kinerja SDM	0,207	0,206	0.056	5.349	0
Pengemb.SDM-> Kompetensi -> Kinerja SDM	0,322	0,322	0.058	7.990	0

Sumber; Olah Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil diatas, dapat dijelaskan:

1. Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Pengembangan SDM terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai p-value sebesar  $0.000 < 0.05$  dan tstatistics  $5,349 > 1.96$ .
2. Kompetensi dapat memediasi pengaruh Pengembangan SDM terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai p-value sebesar  $0.000 < 0.05$  dan tstatistics  $7,990 > 1.96$ .

Tabel 4. 19 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

Sumber ; Olah Data Primer, 2025

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.

#### **4.6 Pembahasan Hasil Hipotesis**

##### **4.6.1 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.

Meskipun demikian pengembangan SDM memiliki total effect sebesar 0,378, lebih tinggi dari komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruh langsungnya belum dominan, tetapi ketika digabungkan dengan efek mediasi (kompetensi dan komitmen), pengaruhnya terhadap kinerja menjadi kuat.

Pengembangan SDM adalah proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian lain yang dilakukan pada skor kuesioner untuk variabel pengembangan SDM terdapat indikator yang hasil respondernya tidak setuju yang salah satunya yaitu pada indikator kesinambungan pengembangan dengan pernyataan "saya merasa perusahaan ini mendukung fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja" sebesar 9,7% , hal ini terjadi karena tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan untuk pengembangan. Untuk mengantisipasi permasalahan tersebut sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan pengembangan secara merata kepada seluruh pegawai dengan mengundang para praktisi yang sudah ahli (Yuneti et al., 2023).

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.

#### **4.6.2 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.

#### **4.6.3 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 ini mendukung penelitian sebelumnya Kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi orang lain (*impact and influence*), kompetensi mengelola orang lain (*managerial*), kompetensi kognitif (*cognitive*), dan kompetensi efektivitas individu (*personal effectiveness*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin (Mann et al., 2018). Hasil penelitian lain (Luqman Hakim, 2024) menunjukkan bahwa kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kompetensi secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPR Bank Buleleng 45. 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 kinerjapun 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.

#### **4.6.4 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.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Idris, Hasyim dan Haji, 2025) secara eksplisit meneliti pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen organisasi di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Hasilnya memperlihatkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa upaya pelatihan, coaching, promosi karier, dan program pembelajaran internal memperkuat keterikatan emosional dan profesional karyawan terhadap lembaga. 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. Dengan demikian, mereka juga menyoroti peran pembinaan (pelatihan — bagian dari pengembangan SDM) dalam membentuk komitmen organisasi sebagai mediator antara upaya pengembangan SDM dan hasil kinerja pegawai.

#### **4.6.5 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. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Rizal, 2021) meneliti pegawai Dinas Pendidikan. Hasil regresi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan  $R^2 = 0,632$ —

artinya 63,2% variasi kinerja dijelaskan oleh komitmen organisasi Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Riza et al., 2019)Hasil penelitiannya menunjukkan Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Temuan ini sesuai dengan teori Meyer & Allen (1997) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan psikologis yang mengikat karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula motivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan memberikan kinerja optimal. Dari perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika karyawan merasakan dukungan, perhatian, dan penghargaan dari organisasi, mereka akan membalas dengan perilaku positif, termasuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan emosional, menciptakan rasa aman, dan memberikan kesempatan pengembangan karier agar karyawan semakin berkomitmen.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pelitian dan pembahasan dalam penelitian ini yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan SDM tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan pengembangan terhadap peningkatan kinerja dampaknya belum dirasakan secara langsung. Meskipun demikian, pengembangan SDM tetap merupakan elemen strategis yang penting, terutama jika dikaitkan dengan mekanisme yang mampu menjembatani program pelatihan dengan peningkatan motivasi, loyalitas, dan kapasitas kerja pegawai
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa 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.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa 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.

4) 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.

## 5.2 Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan pada penelitian ini mengacu pada hasil temuan yang menunjukkan hubungan antar variabel bahwa pengembangan SDM secara tidak langsung berpengaruh kuat terhadap kompetensi dan komitmen organisasi, yang kemudian berdampak positif pada kinerja. Oleh karena itu, kebijakan manajerial perlu difokuskan pada hal-hal yang harus ditingkatkan dan yang harus dipertahankan sesuai dengan temuan;

### 1. Hal yang perlu ditingkatkan :

- a. Pengembangan SDM akan berdampak positif jika dikaitkan langsung dengan tujuan organisasi dan kebutuhan kompetensi kerja. Oleh karena itu, kebijakan rumah sakit perlu diarahkan pada pengembangan SDM yang terstruktur, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada hasil (*output-based*). Teori *Resource-Based View* (Barney, 1991) juga menekankan bahwa sumber daya manusia harus diposisikan sebagai aset strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pengembangan SDM harus selaras dengan strategi organisasi agar memberi dampak yang signifikan terhadap kinerja.

- b. Pemanfaatan teknologi dan *E-learning* ; Rumah Sakit dapat mengembangkan platform LMS (*Learning Management System*) internal untuk efisiensi biaya dan waktu.
- c. Mengingat kompetensi sangat memengaruhi kinerja, investasi dalam peningkatan kompetensi teknis, profesional, dan interpersonal pegawai akan memberikan hasil nyata terhadap produktivitas kinerja, selain itu juga diperlukan adanya pelatihan dalam bidang non teknis/ *soft skills* seperti komunikasi, manajemen stres dan etika kerja dsb.
2. Hal yang perlu dipertahankan ;
- a. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kompetensi terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja, oleh karena itu manajemen rumah sakit perlu mempertahankan dan memperkuat kedua hal tersebut. Manajemen perlu memperkuat hubungan harmonis antara pimpinan dan staf, kebijakan organisasi yang telah dibangun serta senantiasa mendorong *sense of belonging* melibatkan staf dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan model Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi mencakup komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan semuanya berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Peningkatan kompetensi yang telah dijalankan juga perlu dipertahankan karena terbukti meningkatkan kinerja SDM.

- b. Evaluasi efektivitas pelatihan dan kinerja SDM secara rutin merupakan bagian penting yang perlu dipertahankan agar terjadi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

### **5.3 Implikasi Akademik**

Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur manajemen SDM, khususnya dalam menggarisbawahi perlunya pendekatan mediasi dalam meneliti hubungan antara pelatihan dan kinerja. Hasil ini juga memperkuat pandangan bahwa efektivitas pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh kuantitas intervensi, tetapi juga oleh persepsi, relevansi, dan kontekstualisasi program (cf. Baldwin & Ford, 1988).

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Beberapa implikasi teoritis dalam penelitian ini yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah ;

- 1) Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kompetensi, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sutrisno, 2009 yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian dengan penelitian sebelumnya.
- 2) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widyatmini dan Luqman Hakim 2008 yang menjelaskan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber

daya manusia. Dari hasil tersebut telah membuktikan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

- 3) Pengembangan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Rawashdeh dkk. 2022) yang menjelaskan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
- 4) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Supriyani & Mahmud (2013) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.
- 5) Hasil penelitian ini memperkuat peran komitmen organisasi dan kompetensi sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

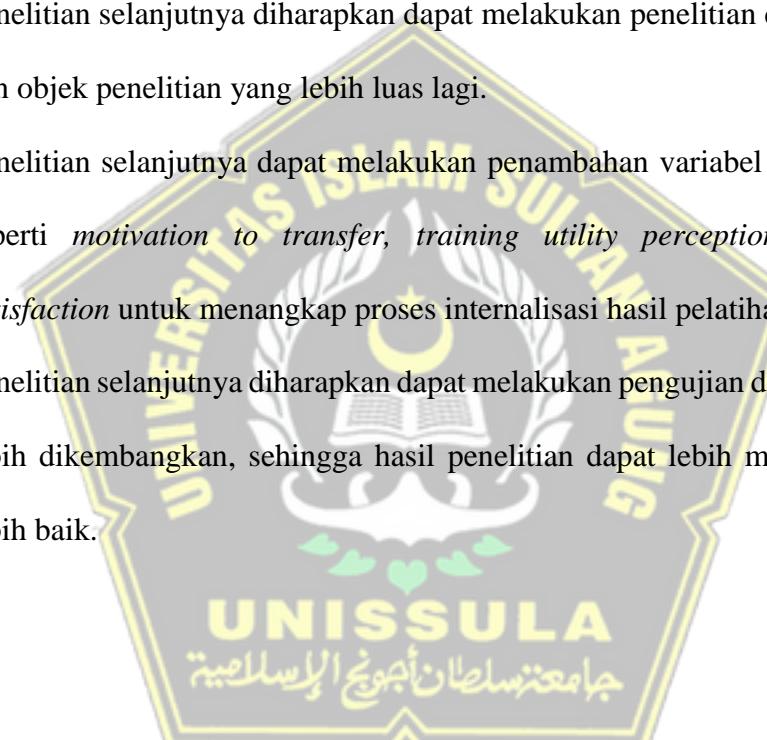
Keterbatasan dari hasil penelitian ini adalah bahwa lingkup penelitian ini terbatas pada sumber daya manusia paramedis Rumah Sakit Islam Kendal, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan. Keterbatasan lainnya adalah dalam penelitian ini hanya meneliti pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, padahal masih banyak faktor lain seperti motivasi, *learning satisfaction*, beban kerja dan kepemimpinan, hal ini membuka kesempatan bagi peneliti

selanjutnya untuk melakukan penelitian lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

### **5.5 Rekomendasi Penelitian dan Tindakan Lanjutan**

Berdasarkan pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini, maka agenda penelitian yang mendatang adalah sebagai berikut;

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan responden dan objek penelitian yang lebih luas lagi.
- 2) Penelitian selanjutnya dapat melakukan penambahan variabel mediasi eksplisit, seperti *motivation to transfer*, *training utility perception*, atau *learning satisfaction* untuk menangkap proses internalisasi hasil pelatihan.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, W. 2020. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Alemayehu, Dereje, Shimeles Ololo, dan Yibeltal Siraneh. 2021. “Organizational Commitment and Associated Factors Among Health Professionals Working in Public Health Facilities of Benchsheko Zone Southwest Ethiopia.”
- Allen, Natalie J., dan John P. Meyer. 1996. “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity.” *Journal of Vocational Behavior* 49(3). doi:10.1006/jvbe.1996.0043.
- Anindi, Dwi, dan Muhammad Andi Prayogi. 2023. “Peran Kompensasi Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)* 3(2). doi:10.47709/jebma.v3i2.2626.
- Aykan, E. (2017). Effects of Training on Employee Performance: Evidence from Turkey. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 224–229.
- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Tafsir*, Jilid I (Jakarta: Balai Pustaka, 2006) h. 70
- Dessler, Gary. 2018. “*Gary Dessler - Human resource management.*”
- Deswarta, dan Kasmalena. 2022. “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Sansani Pekanbaru.” *Jurnal Ekonomi KIAT* 33(1). doi:10.25299/kiat.2022.vol33(1).9923.
- Ependi, Sudira. 2024. “Pengaruh Pengembangan SDM, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Daerah Sagaranten.” *Jurnal Penelitian Inovatif* 4(4):1979–86. doi:10.54082/jupin.743.
- Farooq, Syed Umar, Muhammad Shams, dan Murtaza M. Niazi. 2015. “Factors Affecting Employees’ Performance: A Case of Kabul-Based Telecom Firms.” *Business & Economic Review* 7(2):71–84. doi:10.22547/ber/7.2.4.
- Febri Silviana, dan Yudhi Novriansyah. 2023. “Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Dosen Dimediasi Motivasi pada Universitas Muara Bungo.” *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen* 2(4):401–13. doi:10.55606/jupiman.v2i4.2859.

- Fitriastuti, Triana. 2013. *Jurnal Dinamika Manajemen PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. Vol. 4.
- Gustiana, Riska, Taufik Hidayat, Achmad Fauzi, dan Korespondensi Penulis. 2022. “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia).” 3(6). doi:10.31933/jemsi.v3i6.
- Hamid, Nisrina, Al Asy, Ari Adnan Hakim, Waode Maratun Shaleha, dan Universitas Muhammadiyah Kendari. 2021. “Etos Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Hotel Claro Kota Kendari.” 1. Doi:10.46306/Vls.V1i1.
- Handoko, Faizal Nuzul, Razak Hamid, S. E. Pengantar, Manajemen Karangan, T. Hani, Handoko Bab, dan Pengertian Manajemen. t.t. *Buku Karya T.Hani Handoko*.
- Hasibuan. 2018. “Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hendriyanto, F., dan Aprilia Puspasari. 2024. *Global: Jurnal Lentera BITEP Global : Jurnal Lentera BITEP*.
- Imo, Uduak, Aniefiok Oswald, dan Victoria Inyang. 2013. *Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN*. Vol. 4. Online.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2013. “Permenkes RI no 49 tahun 2013 tentang komite keperawatan.” *peraturan menteri* 26(4).
- Kurniasih, Nining. 2022. “Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat Di Instalasi Paviliun Tandang Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sumedang.” *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan* 3(1). doi:10.31949/entrepreneur.v3i1.1167.
- Indah Kurniati , 2022. Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Rumah Sakit Umum Kota Bima) Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi (STIE) Bima
- Lisdartina, dan Rini Setyaningsih. 2021. “Teori Model Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin.” *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam* 6(1).
- Loan, Le Thi Minh. 2020. “The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction.” *Management Science Letters* 10(14):3307–12. doi:10.5267/j.msl.2020.6.007.

- Nainggolan, H. 2022. *Devy Sofyanty Bina Sarana Informatika*.
- Nikpour. (2017). “International Journal of Organizational Leadership The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee’s Organizational Commitment”. International Journal of Organizational Leadership, Vol. 6, pp. 65-72
- Noe, R. A. (2016). Employee Training and Development (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Nurfadilla, Nurfadilla, Adinda Khaerunnisa Irwan, Muh Abbas, Andi Yusri Aris, dan Arfandy Dinsar. t.t. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit*.
- Nurul Marifa, Kasno T. Kasim, dan Ninik Lukiana. 2018. “75-Article Text-227-3-10-20190507.”
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. Universitas Muhammadiyah Jember. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi). 6(1).
- Nursalam. (2016). Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional. Jakarta: Salemba Medika
- Omolo, Pamela Akinyi. 2015. “Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County.” *International Journal of Human Resource Studies* 5(2). doi:10.5296/ijhrs.v5i2.7504.
- Otoo, Frank Nana Kweku, dan Nissar Ahmed Rather. 2024a. “Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment.” *Rajagiri Management Journal* 18(3):202–32. doi:10.1108/ramj-09-2023-0267.
- Otoo, Frank Nana Kweku, dan Nissar Ahmed Rather. 2024b. “Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment.” *Rajagiri Management Journal* 18(3):202–32. doi:10.1108/ramj-09-2023-0267.
- Pattisina, Markx, Mieke Roring, dan Wehelmina Rumawas. 2015. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja.” *Administrasi Bisnis*.
- Rawashdeh, Adnan M., Malek Bakheet Elayan, Mohamed Dawood Shamout, dan Salima Hamouche. 2022. “Human resource development and turnover intention: organizational

- commitment's role as a mediating variable." *European Journal of Management and Business Economics* 31(4):469–84. doi:10.1108/EJMBE-12-2021-0343.
- Riono. 2021. "BukuSlametBambangRionoPengembanganSDM."
- Sari, Prima, Pascariati Kasman, Korespondensi Penulis, : Prima, dan Sari Pascariati Kasman. 2021. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Indonesia (Bsi) Di Kota Padang." 2(6). doi:10.31933/jemsi.v2i6.
- Sumendap, Jefri, Jantje Mandey, dan Rully Mambo. t.t. *Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado.*
- Sutrisno, H. Edy. 2009. "Pengaruh Pengembangan Sdm Dan Kepribadian Terhadap Kompetensi Dan Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Barata Indonesia Di Gresik."
- Taiko, Winfred, dan Dr. Asenath Onguso. 2022. "Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance of Public Hospitals in Kajiado County, Kenya." *Journal of Human Resource &Leadership* 6(3):21–36. doi:10.53819/81018102t2085.
- Tumangken, Tirza G., William A. Areros, Wehelmina Rumawas, Program Studi, dan Administrasi Bisnis. 2020. "Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Terang Mandiri." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 10(2).
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley
- Wibowo. 2007. "Manajemen Kinerja. Edisi ketiga." *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 2(2).
- Wibowo. 2016. "Manajemen Kinerja – Wibowo." Buku edisi 5.
- Widyatmini, dan Luqman Hakim. 2008. "308-898-1-PB."