

**Pengaruh Pengelolaan SDM dan Kompensasi terhadap  
Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kompetensi di  
Mitra10 Semarang**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD NUR ARIF**

**30401900214**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH PENGELOLAAN SDM DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI DI  
MITRA10 SEMARANG**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat Sarjana S1**

**Disusun oleh:**

Muhammad Nur Arif

Nim : 30401900214

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang  
panitia ujian penelitian skripsi

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025

**Pembimbing,**

**Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.**

**NIDN. 0608036601**

## HALAMAN PENGESAHAN

### PENGARUH PENGELOLAAN SDM DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI DI MITRA10 SEMARANG

**Disusun oleh:**

Muhammad Nur Arif

NIM : 30401900214

Telah dipertahankan dan disahkan di depan penguji

Pada tanggal : 12 Agustus 2025

Menyetujui

Pembimbing

**Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.**

NIDN. 0608036601

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen

**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Nur Arif

NIM : 30401900214

Jurusan : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH PENGELOLAAN SDM DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI DI MITRA10 SEMARANG”** adalah sepenuhnya merupakan hasil karya tulis saya sendiri, bukan tiruan atau jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan. Segala pendapat atau temuan dari pihak lain yang digunakan dalam skripsi ini telah dikutip dan dirujuk sesuai dengan kaidah etika ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini menjiplak karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Semarang, 12 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Nur Arif

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

*"The future depends on what you do today"*

(Mahatma Gandhi)

*"Success is the sum of small efforts, repeated day in and day out"*

(Robert Collier)

*"Hard work beats talent when talent doesn't work hard"*

(Tim Notke)

### Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan tanpa henti di setiap langkah hidup saya.
2. Saudara-saudara saya yang selalu memberi semangat dan menjadi inspirasi dalam meraih cita-cita.
3. Sahabat dan teman-teman yang senantiasa mendukung dan menemani dalam suka maupun duka selama proses studi.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang telah membimbing serta memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Almamater tercinta, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengelolaan sumber daya manusia (SDM), kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*, melibatkan 53 responden yang dipilih melalui teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula kompensasi yang juga memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Secara bersama-sama, pengelolaan SDM dan kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan. Kompetensi selanjutnya memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan pengelolaan SDM yang efektif, sistem kompensasi yang adil, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Rekomendasi praktis mencakup evaluasi sistem kompensasi, perbaikan program pelatihan, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif untuk mendorong produktivitas.

**Kata Kunci:** Pengelolaan SDM, Kompensasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Mitra10

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of human resource (HR) management, compensation, and competency on employee performance at Mitra10 Semarang. The research employs a quantitative approach with explanatory research design, involving 53 respondents selected through simple random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with SmartPLS 4. The results indicate that HR management has a positive and significant effect on employee performance, as does compensation, which also exerts a positive and significant influence. Together, HR management and compensation positively and significantly affect employee competency. Competency, in turn, has a positive and significant impact on employee performance. These findings emphasize that improving employee performance requires effective HR management, a fair compensation system, and continuous competency development. Practical recommendations include evaluating the compensation system, improving training programs, and creating a conducive work environment to enhance productivity.*

**Keywords:** Human Resource Management, Compensation, Competence, Employee Performance, Mitra10

## INTISARI

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial bagi kesuksesan suatu organisasi, sehingga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif, pemberian kompensasi yang adil, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan kompetensi berperan sebagai variabel mediasi pada karyawan Mitra10 Semarang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Populasinya adalah seluruh karyawan Mitra10 Semarang, sedangkan sampel sebanyak 53 responden diambil menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (SmartPLS 4).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pengelolaan SDM memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Pengelolaan SDM dan kompensasi secara bersamaan memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan; (4) Kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan; serta (5) Kompetensi mampu memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu mengoptimalkan strategi pengelolaan SDM, menetapkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta menjalankan program pengembangan kompetensi secara konsisten. Rekomendasi penelitian meliputi evaluasi berkala sistem kompensasi, peningkatan program pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penciptaan iklim kerja yang mendukung produktivitas.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“PENGARUH PENGELOLAAN SDM DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI DI MITRA10 SEMARANG”** disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, dan kesempatan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan moral maupun material, serta semangat yang tiada henti.
3. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta masukan demi terselesaikannya skripsi ini.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA, yang telah memberikan dukungan dan memfasilitasi kelancaran proses akademik penulis.
5. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pelayanan terbaik selama masa perkuliahan.
6. Manajemen dan seluruh karyawan Mitra10 Semarang yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.
7. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Manajemen yang selalu memberikan motivasi, kebersamaan, dan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan memiliki berbagai kekurangan. Oleh sebab itu, kritik serta saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, khususnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Semarang, 12 Agustus 2025

Penulis,

Muhammad Nur Arif



## DAFTAR ISI

|                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN.....                                                        | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                                        | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....                                               | iv   |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....                             | v    |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....                                                    | vi   |
| ABSTRAK .....                                                                  | vii  |
| ABSTRACT .....                                                                 | viii |
| INTISARI.....                                                                  | ix   |
| KATA PENGANTAR .....                                                           | x    |
| DAFTAR ISI .....                                                               | xii  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                            | xv   |
| DAFTAR TABEL .....                                                             | xvi  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                                        | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                                       | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                                      | 5    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                                    | 5    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                                   | 6    |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                                                    | 7    |
| 2.1 Landasan Teori.....                                                        | 7    |
| 2.1.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....                              | 7    |
| 2.1.2 Kompensasi .....                                                         | 10   |
| 2.1.3 Kompetensi .....                                                         | 13   |
| 2.1.4 Kinerja Karyawan .....                                                   | 15   |
| 2.2 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....                   | 18   |
| 2.2.1 Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan ..... | 18   |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....               | 20        |
| 2.2.3 Pengaruh Pengelolaan SDM dan Kompensasi terhadap Kompetensi..... | 21        |
| 2.2.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan .....              | 22        |
| 2.2.5 Peran Mediasi Kompetensi .....                                   | 23        |
| 2.3 Model Penelitian .....                                             | 24        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>                              | <b>26</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian.....                                              | 26        |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....                                          | 27        |
| 3.2.1 Populasi .....                                                   | 27        |
| 3.2.2 Sampel.....                                                      | 27        |
| 3.3 Sumber dan Jenis Data.....                                         | 28        |
| 3.3.1 Sumber Data.....                                                 | 28        |
| 3.3.2 Jenis Data.....                                                  | 29        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data.....                                       | 29        |
| 3.4.1 Instrumen Penelitian.....                                        | 29        |
| 3.4.2 Prosedur Penyebaran Kuesioner .....                              | 30        |
| 3.5 definisi operasional variabel .....                                | 30        |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....                                          | 33        |
| 3.6.1 Uji Validitas.....                                               | 33        |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas .....                                           | 33        |
| 3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....                                           | 33        |
| 3.6.4 Analisis Deskriptif .....                                        | 34        |
| 3.6.5 Analisis Regresi Berganda .....                                  | 34        |
| 3.6.6 Uji Hipotesis.....                                               | 35        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                    | <b>37</b> |
| 4.1 Karakteristik Responden .....                                      | 37        |
| 4.2 Analisis Deskriptif .....                                          | 38        |
| 4.3 Hasil Analisis Data Penelitian.....                                | 39        |
| 4.3.1 Reliabilitas dan Validitas Konstruk .....                        | 39        |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 Uji Inner Model.....                          | 40 |
| 4.3.3 Uji Inner Model.....                          | 42 |
| 4.4 Pembahasan.....                                 | 44 |
| 4.4.1 Interpretasi dan Pembahasan Per Variabel..... | 44 |
| 4.4.2 Uji Hipotesis.....                            | 46 |
| BAB V PENUTUP.....                                  | 48 |
| 5.1 Kesimpulan .....                                | 48 |
| 5.2 Saran.....                                      | 49 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                | 51 |
| LAMPIRAN .....                                      | 56 |



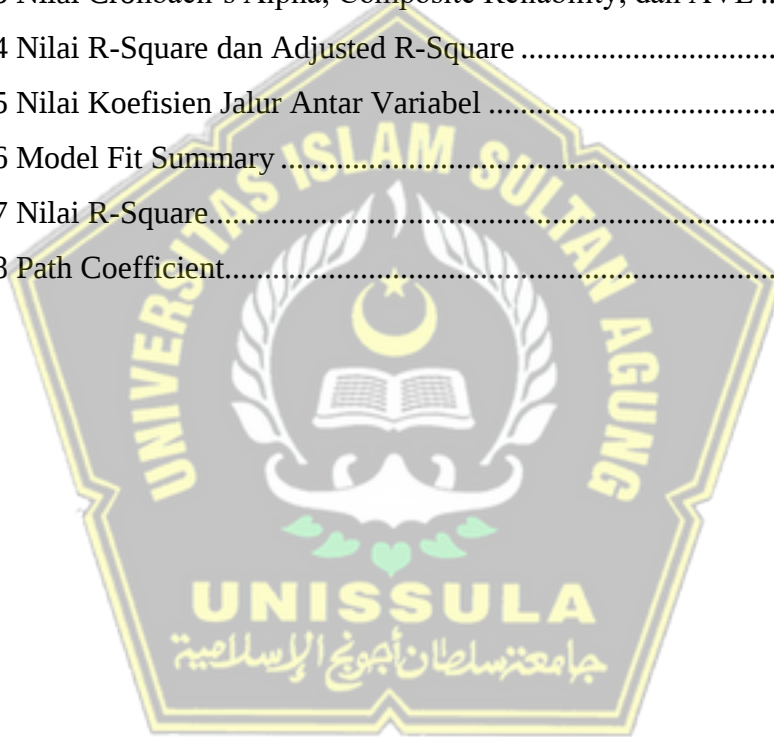
## DAFTAR GAMBAR

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Model Penelitian .....             | 25 |
| Gambar 4. 1 Visualisasi Model Struktural..... | 43 |



## DAFTAR TABEL

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Skala Pengukuran Likert.....                                  | 29 |
| Tabel 3 2 Definisi Operasional Variabel.....                            | 31 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden (Descriptive Statistics).....        | 37 |
| Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif.....                               | 38 |
| Tabel 4. 3 Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE ..... | 40 |
| Tabel 4. 4 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square .....                   | 40 |
| Tabel 4. 5 Nilai Koefisien Jalur Antar Variabel .....                   | 41 |
| Tabel 4. 6 Model Fit Summary .....                                      | 42 |
| Tabel 4. 7 Nilai R-Square.....                                          | 42 |
| Tabel 4. 8 Path Coefficient.....                                        | 42 |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi yang penuh tantangan, sumber daya manusia merupakan landasan utama dalam menunjang pencapaian keberhasilan sebuah lembaga atau perusahaan. Kinerja karyawan menjadi penentu utama dalam pencapaian tujuan organisasi karena karyawan merupakan pelaksana langsung dari setiap kebijakan dan strategi perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis menjadi factor utama untuk menjamin karyawan dapat mengupayakan kontribusi secara optimal. Dalam hal ini, pengelolaan SDM bukan hanya mencakup rekrutmen dan seleksi, tetapi juga pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung. Syahtana dan Nabila (2022) menyatakan bahwa SDM adalah modal utama organisasi yang wajib dikelola dengan sebaik mungkin untuk mendukung produktivitas dan keberlangsungan organisasi. Pengelolaan SDM yang sesuai mampu menghasilkan iklim kerja yang mendukung serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sinar (2021) menyatakan jika pengelolaan SDM memiliki pengaruh yang signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks tersebut, aspek-aspek seperti pengadaan tenaga kerja, pengembangan SDM, pengelolaan karier, penilaian kinerja, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta perancangan pekerjaan merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Keberhasilan dalam mengelola faktor-faktor ini akan menentukan sejauh mana karyawan dapat mencapai performa optimal.

Kompensasi juga merupakan elemen penting dalam sistem pengelolaan SDM. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Mulyeni dkk. (2023) menegaskan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki dampak secara langsung pada kinerja karyawan. Bentuk kompensasi yang diberikan dapat meliputi gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas lainnya, yang semuanya berperan dalam membentuk loyalitas dan semangat kerja karyawan. Dalam perusahaan yang memiliki sistem kompensasi yang transparan dan adil, karyawan cenderung lebih produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Jufrizen (2016) yang menyoroti hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan terhadap pekerjaan, dan kepuasan terhadap pekerjaan tersebut kemudian berdampak baik bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan mampu memenuhi ekspektasi karyawan dan memberikan rasa keadilan agar dapat memacu kinerja yang lebih baik. Pemberian kompensasi yang bukan sekedar bersifat finansial, melainkan juga bersifat non-finansial sebagaimana penghargaan dan pengakuan juga sangat penting.

Di samping pengelolaan SDM dan kompensasi, kompetensi individu juga menjadi aspek yang sama pentingnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi mencakup perpaduan dari wawasan, kemampuan, dan etika kerja yang ada pada karyawan guna menjalankan tugasnya secara optimal. Penelitian oleh Asmini dkk. (2022) menyatakan jika kompetensi memiliki pengaruh secara signifikan bagi kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kompetensi secara maksimal cenderung lebih percaya diri, dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta lebih adaptif untuk perubahan dan tantangan pekerjaan. Kompetensi yang tinggi memiliki peran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang kompeten mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat dengan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Dengan meningkatnya kompetensi, maka karyawan dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu, faktor lingkungan kerja juga perlu menjadi perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Suasana kerja yang kondusif dan terjamin keamanannya akan mendukung produktivitas serta kesehatan mental dan fisik karyawan. Herlina (2020) menemukan bahwa kompensasi serta suasana kerja secara simultan memiliki pengaruh bagi kinerja karyawan. Meskipun suasana kerja bukan satu-satunya faktor penentu, namun lingkungan kerja yang sesuai dapat memperkuat dampak positif dari kompensasi dan pengelolaan SDM yang baik. Dalam dunia kerja pada saat ini, banyak perusahaan yang dihadapkan dengan tantangan dalam mengupayakan serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Fenomena menurunnya produktivitas karyawan, tingginya turnover, serta rendahnya motivasi kerja menjadi isu yang umum di berbagai sektor industri. Oleh sebab itu, diperlukan rencana dalam mengelola SDM yang komprehensif dan berbasis data untuk menangani berbagai permasalahan tersebut. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya sinergi antara pengelolaan SDM, kompensasi, dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan serupa adalah Mitra10 Semarang. Sebagai bagian dari ritel bahan bangunan yang memiliki jaringan besar di Indonesia, Mitra10 membutuhkan sistem manajemen SDM yang kuat dan terstruktur. Saat ini, Mitra10 Semarang memiliki 110 karyawan tetap yang berperan penting dalam mendukung operasional dan pelayanan pelanggan. Dengan jumlah karyawan yang cukup besar, pengelolaan SDM, pemberian kompensasi yang layak, serta peningkatan kompetensi menjadi kunci utama dalam menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan. Walau demikian, terdapat berbagai kendala dalam pengaturan karyawan di Mitra10 Semarang, seperti ketidaksesuaian antara beban kerja dan kemampuan individu, kurangnya pelatihan berkala, serta sistem kompensasi yang belum

sepenuhnya memuaskan bagi semua karyawan. Kondisi ini berdampak pada ketidakpuasan kerja dan penurunan kinerja pada sebagian karyawan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan kajian mendalam mengenai bagaimana pengelolaan SDM, kompensasi, dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang.

Fakta bahwa banyak karyawan menganggap tidak memperoleh apresiasi yang sepadan dengan kerja keras mereka dapat menurunkan motivasi dan loyalitas terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sulaeman dkk. (2021) menyatakan jika kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kerja karyawan. Oleh sebab itu, penting bagi Mitra10 Semarang untuk mengkaji Kembali sistem kompensasi serta pengembangan SDM yang lebih relevan terhadap kebutuhan dan harapan karyawan. Terlebih lagi peningkatan kompetensi melalui pelatihan kerja yang tepat dapat menjadi solusi untuk meningkatkan produktivitas. Seperti dijelaskan dalam studi oleh Asmini dkk. (2022), pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi besar dalam meningkatkan kompetensi dan performa kerja. Mitra10 Semarang perlu mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pasar dan teknologi yang terus berkembang agar karyawannya tidak tertinggal dalam menghadapi dinamika industri.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting dalam upaya mengidentifikasi dan mengkaji sejauh mana pengaruh pengelolaan SDM, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pihak manajemen dalam merancang rencana yang lebih optimal untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang?
3. Bagaimana pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kompetensi karyawan di Mitra10 Semarang?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang?
5. Apakah kompetensi memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Guna mengetahui pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang.
2. Guna mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang.
3. Guna mengetahui pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kompetensi karyawan di Mitra10 Semarang.
4. Guna mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang.
5. Guna mengetahui peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Mitra10 Semarang.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen Mitra10 Semarang dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, pemberian kompensasi, serta pengembangan kompetensi karyawan guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **3. Manfaat Akademis**

Sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya jika ingin mengkaji tema serupa, serta sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa dalam memahami praktik manajemen SDM yang efektif.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pengelolaan SDM**

Pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan proses strategis dan komprehensif dalam mengelola anggota yang bekerja pada suatu organisasi, termasuk dalam lingkup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. SDM bukan hanya elemen pendukung dalam organisasi, tetapi merupakan pilar utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Iswandi (2021), pengelolaan SDM sangat penting karena tanpa SDM yang kompeten dan termotivasi, organisasi tidak akan dapat berfungsi dengan optimal. Maka dari itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara sistematis agar organisasi berjalan efektif dan efisien.

Dalam praktiknya, pengelolaan SDM mencakup berbagai kegiatan seperti seleksi tenaga kerja, orientasi karyawan, pengembangan karier, hingga sistem penghargaan atau reward system. Proses ini membutuhkan perencanaan yang matang agar terjadi kesesuaian antara tuntutan organisasi dengan kompetensi yang dikuasai karyawan (Hamdani et al., 2022). Pengelolaan SDM modern menekankan pentingnya pendekatan yang humanis, di mana karyawan dipandang sebagai aset organisasi, bukan sekadar alat produksi.

Darmadi (2022) menekankan bahwa pengelolaan SDM juga harus memperhatikan dinamika lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Artinya, setiap strategi SDM harus selaras dengan tujuan organisasi dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. Di era digital saat ini, pengelolaan SDM juga mencakup

kemampuan memanfaatkan teknologi untuk efisiensi dan efektivitas kerja, termasuk penggunaan sistem informasi SDM yang terintegrasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi dan Tujuan Pengelolaan SDM**

Fungsi utama dari pengelolaan SDM bertujuan menjamin bahwa organisasi memiliki SDM yang motivasi, kompeten, serta siap menghadapi tantangan dalam mencapai visi dan misi. Fungsi-fungsi tersebut mencakup:

1. Perencanaan SDM, yaitu merancang kebutuhan tenaga kerja jangka pendek dan panjang
2. Rekrutmen dan Seleksi, untuk menjaring kandidat terbaik
3. Pelatihan dan Pengembangan, agar SDM terus berkembang
4. Manajemen Kinerja, termasuk evaluasi kinerja berkala
5. Kompensasi dan Reward, guna memotivasi karyawan

Iswandi (2021) menjelaskan bahwa tujuan pengelolaan SDM adalah untuk menciptakan sinergi antara individu dengan tujuan organisasi. Upaya ini dilakukan dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung, adil, serta produktif. Selain itu, tujuan lainnya adalah meningkatkan motivasi dan loyalitas tenaga kerja kepada organisasi, yang pada ujungnya memberikan dampak pada peningkatan keahlian dan produktivitas kerja.

Menurut Hamdani et al. (2022), pengelolaan SDM juga bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan SDM yang unggul, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan keberadaannya di pasar, tetapi juga bersaing secara global. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif tidak bisa dilepaskan dari strategi organisasi secara keseluruhan, termasuk bagaimana organisasi membangun budaya kerja, mengelola konflik, dan menjaga komunikasi internal.

### **2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Pengelolaan SDM**

Dimensi pengelolaan SDM merujuk pada berbagai aspek yang menjadi fokus utama dalam kegiatan manajerial terhadap sumber daya manusia. Menurut Rachmawati et al. (2023), terdapat beberapa dimensi utama, antara lain:

1. Perekrutan serta penentuan
2. Training serta Pengembangan
3. Evaluasi kinerja
4. Kompensasi serta Penghargaan
5. Keterkaitan Industrial dan Kesejahteraan tenaga kerja

Setiap dimensi ini memiliki indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitasnya. Misalnya, untuk dimensi pelatihan dan pengembangan, indikatornya dapat berupa frekuensi pelatihan, partisipasi karyawan dalam pelatihan, dan peningkatan kompetensi pasca-pelatihan. Sementara itu, pada dimensi kompensasi dan penghargaan, indikatornya meliputi kepuasan karyawan terhadap gaji dan tunjangan, serta dampak sistem penghargaan terhadap motivasi kerja (Hamdani et al., 2022).

Dengan memahami dan mengelola tiap dimensi secara optimal, organisasi mampu mewujudkan sistem kerja yang lebih terstruktur serta responsif terhadap perubahan. Factor ini akan mendukung tercapainya performa organisasi yang berkelanjutan. Rachmawati et al. (2023) juga menambahkan bahwa pentingnya indikator-indikator ini adalah untuk memastikan bahwa keputusan manajerial dapat diukur dan dievaluasi secara obyektif, sehingga mendorong perbaikan berkelanjutan.

### **2.1.1.4 Pengelolaan SDM dan Kaitannya dengan Kinerja Karyawan**

Pengelolaan SDM yang baik memiliki hubungan yang erat dan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ketika pengelolaan dilakukan dengan pendekatan yang tepat, maka karyawan akan merasa diapresiasi, dipedulikan, serta memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Seperti dijelaskan oleh Iswandi (2021), salah satu strategi penting dalam pengelolaan SDM adalah penerapan sistem penghargaan (reward system) yang adil dan transparan, karena hal ini mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

Selain itu, strategi pengembangan SDM yang berbasis kompetensi juga berdampak pada kinerja. Proses pelatihan dan pengembangan tidak terbatas pada meningkatkan kemampuan teknis tenaga kerja, namun juga memperkuat keterampilan kepemimpinan serta adaptabilitas untuk menghadapi perubahan organisasi. Darmadi (2022) menyebutkan bahwa SDM yang terkelola dengan baik akan memberikan kinerja di atas rata-rata, yang pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Rachmawati et al. (2023) juga menekankan bahwa pengelolaan SDM di era digital harus mampu mengintegrasikan teknologi dalam sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier. Dengan demikian, efektivitas kerja akan semakin tinggi karena didukung oleh data yang akurat dan proses yang efisien. Maka, hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja karyawan bisa diinterpretasikan sebagai keterkaitan dua arah yang saling menguatkan: SDM yang dikelola secara optimal akan mendorong peningkatan kinerja, dan kinerja yang optimal menjadi indikator keberhasilan manajemen SDM.

### **2.1.2 Kompensasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi atau jasa yang telah mereka berikan

(Akmal & Tamini, 2020). Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan-tunjangan lain seperti insentif, bonus, premi, dan jaminan sosial. Menurut Margono (2020), pemberian kompensasi yang adil merupakan hak karyawan sekaligus kewajiban perusahaan dalam menciptakan keseimbangan antara kontribusi dan imbalan. Secara umum, kompensasi memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan dan sebagai alat motivasi dalam meningkatkan produktivitas serta loyalitas terhadap perusahaan (Dinantara & Oktaviani, 2019).

#### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi (Finansial & Non-Finansial)**

Kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori pokok, yakni finansial dan non-finansial.

##### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial mencakup segala bentuk pembayaran uang yang diperoleh karyawan, baik dalam bentuk langsung berupa (gaji pokok, insentif, bonus) maupun tidak langsung (tunjangan kesehatan, THR, jaminan pensiun) (Akmal & Tamini, 2020; Lawren & Ekawati, 2023). Misalnya, indikator kompensasi finansial dalam penelitian Dinantara & Oktaviani (2019) terdiri dari gaji, insentif, bonus, premi, dan asuransi.

##### **2. Kompensasi Non-Finansial**

Kompensasi non-finansial mencakup reward yang bersifat psikologis dan sosial seperti pengakuan, lingkungan kerja yang baik, kesempatan berkembang, dan status pekerjaan (Lawren & Ekawati, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi bagian penting dari tunjangan non-finansial yang memberi kontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

### **2.1.2.3 Tujuan dan Prinsip Kompensasi**

Tujuan utama pemberian kompensasi antara lain:

1. Menarik tenaga kerja yang berkualitas.
2. Mempertahankan karyawan yang berprestasi.
3. Meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.
4. Mendorong terciptanya kepuasan kerja.

Prinsip kompensasi yang efektif menurut Margono (2020) meliputi keadilan internal (kompensasi yang adil antar posisi di dalam organisasi), keadilan eksternal (kompetitif dibanding perusahaan lain), dan transparansi. Kompensasi yang sesuai akan mewujudkan hubungan kerja yang kondusif dan mendorong untuk meningkatnya performa (Herlina, 2020).

### **2.1.2.4 Pengaruh Kompensasi Pada Kinerja Karyawan**

Penelitian secara konsisten memperlihatkan bahwa kompensasi memiliki dampak positif serta signifikan pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dalam riset yang dilakukan oleh Herlina (2020), kompensasi terbukti menjadi variabel yang menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan lingkungan kerja. Begitu pula penelitian Dinantara & Oktaviani (2019) menunjukkan bahwa kompensasi berkontribusi sebesar 50,41% terhadap produktivitas kerja, yang mencakup efisiensi, mutu hasil kerja, dan pengembangan diri.

Studi oleh Akmal & Tamini (2020) juga mendukung bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan (misalnya melalui upah pokok dan insentif), maka bertambah besar pula semangat bekerja dan kepuasan yang dirasakan karyawan. Disisi lain, komponen kompensasi seperti THR yang tidak terlalu mempengaruhi secara signifikan

menunjukkan pentingnya penyusunan sistem kompensasi yang berbasis pada kontribusi dan kebutuhan aktual karyawan.

### **2.1.3 Kompetensi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi merupakan perpaduan antara wawasan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Dalam konteks sumber daya manusia (SDM), kompetensi menjadi indikator utama untuk mengukur kesiapan dan kapabilitas seseorang dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab di tempat kerja. Fajriyani et al. (2023), menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia menjadi aspek krusial dalam menghadapi kemajuan teknologi digital, di mana setiap individu dituntut untuk terus meningkatkan kualitas diri agar mampu mengikuti perubahan teknologi yang dinamis. Prastiwi dan Ningsih (2021) menekankan bahwa kompetensi SDM mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang berdampak langsung terhadap kinerja, khususnya dalam konteks UMKM. Kompetensi bukan tidak semata-mata teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek kepribadian dan kemampuan beradaptasi.

#### **2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi (*Hard Skill* dan *Soft Skill*)**

Kompetensi umumnya dibedakan menjadi dua, yaitu *hard skill* dan *soft skill*.

##### **1. *Hard Skill***

*Hard skill* adalah kemampuan teknis atau akademis dapat diukur dan diajarkan melalui pelatihan formal. Contohnya termasuk kemampuan menggunakan software tertentu, akuntansi, pemrograman, atau keahlian teknis lainnya.

Suryani et.al. (2023) menekankan bahwa hard skill dapat dikembangkan melalui pelatihan jangka pendek yang berorientasi pada tugas-tugas spesifik.

## 2. *Soft Skill*

*Soft skill* mencakup kemampuan interpersonal dan intrapersonal, seperti komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, pengendalian diri, dan berpikir kritis. Menurut Riyanti et al. (2016), soft skill seperti inisiatif, kepercayaan diri, dan ketegasan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap niat seseorang untuk menjadi wirausaha.

Penelitian oleh Pang et al. (2019) juga menunjukkan bahwa soft skill dan hard skill dinilai sama penting oleh para pemberi kerja dalam menilai kesiapan lulusan baru di tempat kerja. Keduanya harus dikembangkan secara seimbang agar lulusan mampu bersaing dalam lingkungan.

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi seseorang tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Berdasarkan penelitian Wijayanto et al. (2011), aspek-aspek yang mempengaruhi kompetensi yang dimiliki karyawan diantaranya:

1. Pendidikan formal, sebagai dasar penguasaan pengetahuan.
2. Pelatihan kerja, untuk meningkatkan keterampilan teknis (hard skill).
3. Pengalaman kerja, memperluas pemahaman praktis dan kesiapan menghadapi tantangan.
4. Lingkungan sosial dan keluarga, yang mempengaruhi pembentukan nilai-nilai pribadi.
5. Akses terhadap mentor, untuk memperoleh arahan dan pembinaan karier.
6. Tujuan hidup pribadi, sebagai pendorong motivasi dalam pengembangan diri.

Suryani et al. (2023) juga menambahkan bahwa keberhasilan pelatihan dan pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara kebutuhan individu dengan metode pelatihan yang diterapkan oleh organisasi.

#### **2.1.3.4 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai keterkaitan erat secara langsung pada kinerja karyawan. Karyawan dengan memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas, efektivitas, dan mutu kerja yang lebih tinggi. Prastiwi, Ningsih (2021) menemukan bahwa kompetensi yang baik secara signifikan berkontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM. Selain itu, dalam era digital seperti saat ini, kompetensi juga menentukan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja modern. Fajriyani et al. (2023) menyatakan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam peningkatan kompetensi SDM akan lebih siap menghadapi tantangan dan lebih unggul dalam persaingan. Kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan menciptakan kinerja individu dan organisasi yang optimal, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong pertumbuhan karier secara berkelanjutan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan capaian kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan standar dan karakteristik yang telah ditentukan. Kinerja mencerminkan kontribusi individu pada capaian tujuan organisasi, termasuk dalam aspek kuantitas, kualitas, maupun

efisiensi kerja. Hidayat (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan cerminan dari sejauh mana kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja dapat memengaruhi hasil kerja individu dalam suatu organisasi.

Selain itu, menurut Susanty, Suliantoro, dan Dyandra (2019), kinerja tidak hanya dinilai dari output individu, tetapi juga dari bagaimana individu tersebut terlibat dalam sistem organisasi, seperti melalui peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan partisipasi dalam pelatihan yang memiliki pengaruh pada pencapaian target organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan individu dalam pekerjaannya. Beberapa indikator kinerja yang umum digunakan meliputi:

1. Kuantitas Kerja yaitu jumlah output yang dihasilkan selama periode tertentu.
2. Kualitas Kerja yaitu mutu hasil pekerjaan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.
3. Kesesuaian Waktu yaitu keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan.
4. Absensi (Kehadiran) yaitu tingkat partisipasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.
5. Keterampilan Bekerja Sama mengacu pada tingkat kemampuan seorang karyawan dalam menjalin kerja sama dengan tim.

Menurut Susanty et al. (2019), produktivitas karyawan menjadi indikator dominan yang memengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan. Sementara itu, Hidayat (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi memiliki hubungan langsung dengan indikator tersebut, seperti melalui peningkatan semangat kerja dan efisiensi.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, baik dari dalam maupun luar. Berikut ini beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja:

1. Kompensasi

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan. Hidayat (2021) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui mekanisme secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

2. Motivasi

Motivasi mendorong karyawan untuk mencapai target kerja yang lebih tinggi. Penelitian Hidayat (2021) juga membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja individu.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover. Meskipun tidak selalu menjadi variabel mediasi yang efektif antara kompensasi dan kinerja (Hidayat, 2021), namun kepuasan tetap menjadi elemen penting dalam mendukung lingkungan kerja yang produktif.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Susanty et al. (2019) menekankan pentingnya jumlah karyawan yang terlibat dalam pelatihan sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja melalui produktivitas.

5. Dukungan Manajemen Puncak dan Sistem Informasi

Menurut Putra (2010), dukungan manajemen, keterlibatan pengguna, dan sistem informasi akuntansi yang efektif turut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

## 6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif mendorong karyawan untuk bekerja lebih nyaman dan produktif. Aspek ini bisa berupa hubungan interpersonal, fasilitas kerja, maupun budaya organisasi.

## 2.2 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Pengelolaan SDM termasuk factor yang paling utama dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah aset penting yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM yang efektif melibatkan berbagai aktivitas seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan pemberian motivasi, yang semuanya berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal.

Menurut Rizqi dan Nabila (2022), manajemen tenaga kerja yang sesuai mampu mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini dikarenakan SDM yang dikelola dengan baik akan merasa diperhatikan dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya memberikan efek positif pada kinerja individu. Para responden menyatakan bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena pengelolaan yang tepat dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja.

Aspek rekrutmen dan seleksi juga terbukti memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian oleh Narpati et.al. (2024) menyatakan rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara sistematis dan berbasis kompetensi mampu menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai, sehingga kinerjanya dapat lebih optimal. Rekrutmen yang baik memastikan bahwa individu yang masuk ke dalam organisasi memiliki kesesuaian dengan nilai dan kebutuhan organisasi, sedangkan seleksi membantu memastikan bahwa individu tersebut memiliki kemampuan dan potensi yang relevan dengan tugasnya.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karier juga merupakan bagian integral dari pengelolaan SDM yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Dewi dan Rahmawati (2021) menyatakan bahwa pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan tambahan yang dibutuhkan oleh karyawan, sedangkan pengembangan karier membantu meningkatkan dorongan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Penilaian kinerja juga menjadi instrumen penting dalam pengelolaan SDM. Berdasarkan penelitian oleh Mahyuddin et al. (2023), Evaluasi kinerja yang dijalankan secara objektif dan konsisten akan menyediakan masukan yang bersifat konstruktif bagi karyawan, serta dapat meningkatkan motivasi kerja apabila dikaitkan dengan penghargaan dan pengakuan yang layak. Pada riset tersebut juga dijelaskan jika motivasi dapat meningkatkan pengaruh antara penilaian kinerja serta kinerja aktual karyawan.

Dengan demikian, pengelolaan SDM melalui strategi dalam proses perekrutan dan pemilihan yang tepat, pelatihan dan pengembangan karier secara berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan memotivasi, sangat berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Setiap aspek dalam pengelolaan SDM tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait dan membentuk sinergi dalam mewujudkan tenaga kerja yang efisien serta kompeten.

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, hipotesis pertama pada penelitian ini yaitut:

H1: Pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi menjadi salah satu aspek utama dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang wajar dan sepadan dengan beban kerja dapat menciptakan rasa puas, semangat kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penelitian membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara signifikan pada meningkatnya produktivitas dan efektivitas kerja.

Penelitian Mulyeni et.al. (2023) menyatakan jika kompensasi memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan di PT. ASM Bandung Barat. Dalam studi ini, kompensasi yang diberikan yang sesuai aturan seperti bonus, fasilitas kesehatan, dan liburan, mampu meningkatkan semangat kerja karyawan serta mendorong mereka untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Hasil serupa juga ditemukan oleh Dahlia dan Fadli (2022) dalam penelitiannya di PT FYC Megasolusi Tangerang Selatan. Mereka menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh memberikan pengaruh yang berarti dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang didukung oleh bukti melalui uji statistik dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi di bawah 0,05. Penelitian ini menekankan pentingnya kompensasi sebagai salah satu alat untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara langsung.

Selain itu, Rahmadani et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi, meskipun terbatas, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Pasar Makassar Raya. Penelitian tersebut menyarankan bahwa dengan

memberikan kompensasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja sekaligus produktivitas karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas dan merujuk pada temuan-temuan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Pengelolaan SDM dan Kompensasi terhadap Kompetensi**

Pengelolaan SDM mencakup serangkaian proses strategis seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan retensi karyawan. Pengelolaan ini tidak hanya bertujuan untuk menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai, tetapi juga untuk membentuk dan mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Ketika proses pengelolaan SDM dilakukan secara sistematis dan terarah, karyawan akan memiliki kesempatan dalam rangka mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.

Sementara itu, kompensasi baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan apresiasi, dan peluang promosi merupakan faktor eksternal yang dapat mendorong individu untuk berinvestasi dalam pengembangan dirinya. Kompensasi yang adil dan kompetitif akan menciptakan motivasi ekstrinsik yang mendorong karyawan untuk memperluas kompetensinya guna meraih kinerja yang meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuwono dan Farida (2021) membuktikan bahwa strategi pengelolaan SDM yang efektif dan sistem kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kompetensi karyawan di sektor retail. Sama halnya, studi yang dilakukan oleh Maulana dan Sari (2022) menyatakan jika kompensasi yang memadai dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, sehingga secara tidak langsung berkontribusi pada penguatan kompetensi. Mengacu pada keterangan di atas, maka hipotesis berikut dapat diajukan:

H3: Pengelolaan SDM dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif pada kompetensi karyawan.

#### **2.2.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi berupa seperangkat kemampuan, keahlian, sikap, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang dan digunakan untuk menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Kompetensi tidak hanya mencerminkan kapasitas intelektual dan teknikal seorang individu, tetapi juga mencakup kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab kerja berdasarkan standar organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, kompetensi merupakan salah satu aspek utama untuk menentukan kesuksesan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Tingkat kompetensi karyawan yang tinggi akan berdampak positif pada tercapainya tujuan organisasi karena karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, cepat, dan tepat. Dengan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif, menghindari kesalahan kerja, mampu menawarkan solusi untuk setiap masalah yang dihadapi dalam operasional sehari-hari. Kompetensi juga menciptakan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik yang kuat dalam diri karyawan untuk terus belajar dan berkembang yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja.

Penelitian Irmayanti, Widiastini, Suarmanayasa (2020) menyatakan kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan, maka semakin meningkat pula kinerjanya dalam organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Lumanauw (2022)

menunjukkan jika kompetensi memberikan kontribusi signifikan pada peningkatan kinerja karyawan di CV. Bumi Kencana Jaya. Dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Namun, penelitian oleh Djaya (2021) menunjukkan temuan yang menarik. Dalam penelitiannya, kompetensi yang tinggi belum tentu serta-merta meningkatkan kinerja karyawan apabila tidak didukung oleh sistem kompensasi yang adil dan memadai. Dengan kata lain, meskipun karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang tinggi, tanpa adanya penghargaan yang sesuai, kompetensi tersebut tidak akan termanifestasi secara optimal dalam bentuk kinerja kerja. Penelitian ini menekankan bahwa sistem penghargaan atau kompensasi yang baik dapat menjadi katalisator penting dalam mengoptimalkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam mendorong kinerja karyawan, meskipun implementasinya perlu didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta sistem penghargaan yang adil agar pengaruhnya benar-benar signifikan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan.

#### **2.2.5 Peran Mediasi Kompetensi**

Kompetensi dalam penelitian bukan hanya berperan untuk variabel independen, namun juga untuk variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi pada kinerja karyawan. Artinya, pengaruh dari pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi melalui peningkatan kompetensi karyawan terlebih dahulu.

Secara teoritis, pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan kompetensi individu melalui pelatihan dan pengembangan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Demikian pula, kompensasi yang memadai akan memotivasi individu untuk belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, yang kemudian berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kompetensi menjadi titik krusial dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa pengelolaan SDM serta kompensasi dapat berdampak pada peningkatan kinerja.

Beberapa penelitian telah menegaskan peran mediasi kompetensi. Mulyeni et.al. (2023) menyatakan kompetensi memediasi memiliki pengaruh pelatihan pada kinerja pada sektor perhotelan. Penelitian oleh Rizqi dan Nabila (2022), relevan dengan penelitian ini, menunjukkan jika kompensasi yang baik mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja secara tidak langsung. Hasil serupa dilaporkan oleh Dahlia dan Fadli (2022), yang menyimpulkan bahwa integrasi antara sistem kompensasi dan kompetensi menciptakan dampak sinergis dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

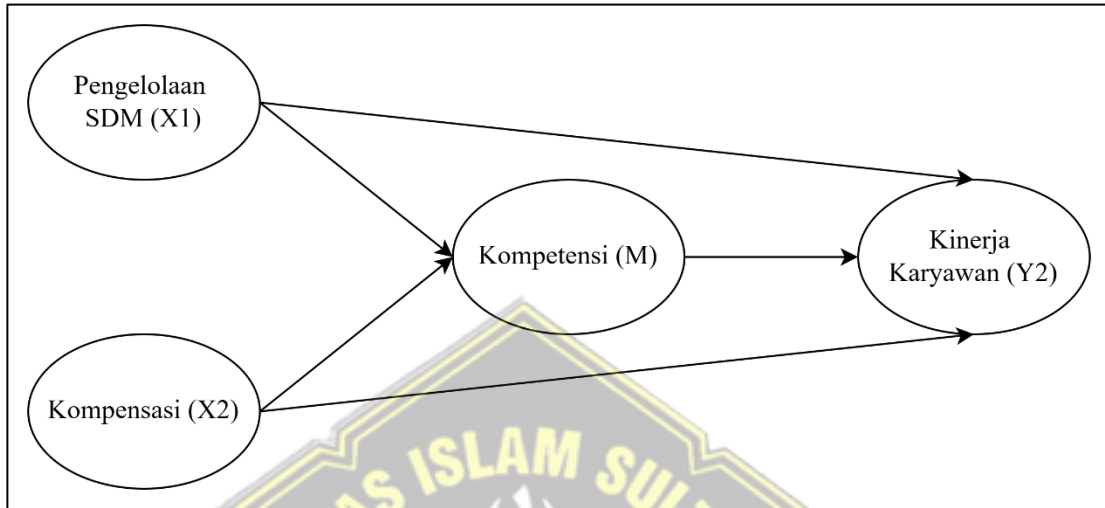
Berdasarkan tinjauan teori dan temuan dari penelitian terdahulu, hipotesis kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5: Kompetensi memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Model Penelitian**

Model penelitian dalam penelitian ini menunjukkan keterkaitan antara variabel bebas (Pengelolaan SDM, Kompensasi, dan Kompetensi) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan). Berikut kerangka model penelitian yang bisa digunakan:

Gambar 2.1 Model Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada pendekatan filsafat positivisme. Metode ini diterapkan untuk meneliti populasi maupun sampel tertentu dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui instrumen penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik, dengan tujuan utama untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian Asosiatif, yakni penelitian yang bertujuan untuk menelaah hubungan antara dua variabel atau lebih (Sekaran & Bougie, 2017). Penelitian ini mengkaji mengenai pengelolaan SDM ( $X_1$ ) serta kompensasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) baik secara langsung maupun melalui kompetensi ( $X_3$ ) sebagai variabel mediasi. Artinya, penelitian ini tidak hanya ingin mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel, tetapi juga menelusuri bagaimana proses pengaruh tersebut terjadi melalui peningkatan kompetensi karyawan.

Selain itu, Penelitian ini termasuk penelitian penjelas (explanatory research), karena bertujuan untuk menguraikan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis (Creswell, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah *cross-sectional study*, di mana data akan dikumpulkan sekali dalam periode tertentu untuk menguji hubungan antar variabel (Sekaran & Bougie, 2017).

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Mitra10 Semarang, dengan jumlah 110 orang. Sugiyono (2019), menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan sifat dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan dari mana kesimpulan penelitian akan ditarik.

Karena penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk menganalisis pengaruh pengelolaan SDM, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, maka seluruh karyawan Mitra10 Semarang dijadikan populasi karena mereka merupakan subjek yang langsung terpengaruh oleh kebijakan perusahaan terkait ketiga variabel tersebut.

### 3.2.2 Sampel

Sampel yang representative pada penelitian ini ditentukan menggunakan teknik sampling Slovin. Rumus Slovin digunakan ketika populasi terbatas dan peneliti ingin meminimalisir kesalahan sampling. Adapun rumus Slovin adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- $n$  = Jumlah sampel
- $N$  = Jumlah populasi (110 karyawan)
- $e$  = Tingkat kesalahan (ditetapkan 10% atau 0,1)

Perhitungan:

$$n = \frac{110}{1+110(0,1)^2}$$

$$=52,38$$

$$= 53 \text{ responden}$$

Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa jumlah sampel terkecil yang diperlukan sebanyak 53 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*, tepatnya *simple random sampling*, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel (Sekaran & Bougie, 2017).

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### 3.3.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.. Menurut Sugiyono (2019), Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari sumber asli dengan tujuan memenuhi kebutuhan penelitian tertentu. Dalam penelitian ini, data primer meliputi tanggapan karyawan Mitra10 Semarang mengenai pengelolaan SDM, kompensasi, kompetensi, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari sumber pendukung, seperti:

- a. Dokumen perusahaan (kebijakan SDM, struktur kompensasi, data kinerja karyawan).
- b. Literatur, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan.
- c. Sumber lain yang mendukung variabel penelitian.

Menurut Sekaran & Bougie (2017), data sekunder berguna untuk memperkuat analisis dan memberikan konteks tambahan terhadap temuan penelitian.

### 3.3.2 Jenis Data

Data yang digunakan pada penelitian ini berupa data kuantitatif yang dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert. Di sini, responden diminta untuk menilai setiap pernyataan menggunakan skala dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) dan merefleksikan variabel pengelolaan sumber daya manusia ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), kompetensi ( $M$ ), serta kinerja karyawan ( $Y$ ). Setiap item kuesioner dirancang untuk mengukur sejauh mana praktik manajemen SDM, kebijakan kompensasi, dan tingkat kompetensi memengaruhi kinerja pegawai di unit kerja yang diteliti.

## 3.4 Teknik Pengumpulan Data

### 3.4.1 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang menggunakan skala Likert 5 poin. Skala Likert dipilih karena efektif untuk mengukur tingkat intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Berikut penjelasan skala pengukuran yang digunakan:

Tabel 3.1 Skala Pengukuran Likert

| Nilai | Kategori                  |
|-------|---------------------------|
| 1     | Sangat Tidak Setuju (STS) |
| 2     | Tidak Setuju (TS)         |
| 3     | Netral (N)                |
| 4     | Setuju (S)                |
| 5     | Sangat Setuju (SS)        |

### 3.4.2 Prosedur Penyebaran Kuesioner

Kuesioner penelitian disebarakan secara langsung kepada karyawan Mitra10 Semarang sebagai responden. Penyebaran dilakukan dengan mendatangi langsung lokasi kerja masing-masing karyawan. Sebelum membagikan kuesioner, peneliti menyampaikan penjelasan singkat terkait tujuan penelitian dan cara pengisian kuesioner. Kuesioner kemudian dibagikan kepada responden untuk segera diisi.

Setelah kuesioner selesai diisi, responden diminta untuk mengembalikannya langsung kepada peneliti. Proses ini memungkinkan peneliti untuk segera memeriksa kelengkapan pengisian dan menghindari kuesioner yang tidak dikembalikan. Seluruh proses penyebaran dilakukan dengan memperhatikan etika penelitian, termasuk jaminan kerahasiaan data dan kebebasan responden untuk berpartisipasi.

### 3.5 definisi operasional variabel

Dalam studi ini, definisi operasional variabel dirumuskan untuk memudahkan pengukuran dan analisis: Pengelolaan SDM mencakup proses strategis seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan industrial; Kompensasi mencakup imbalan finansial (gaji, insentif, bonus, premi, tunjangan) dan non-finansial (pengakuan, lingkungan kerja, kesempatan berkembang, status

pekerjaan); Kompetensi mencakup hard skill (keterampilan teknis) dan soft skill (komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, pengendalian diri). Berikut tabel ringkasnya:

Tabel 3 2 Definisi Operasional Variabel

| No | Variabel        | Definisi Operasional                                                                                                                 | Indikator                                                                                                                                                                                  | Skala      |
|----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1  | Pengelolaan SDM | Proses strategis pengelolaan tenaga kerja yang mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan industrial | 1. Rekrutmen dan Seleksi<br>2. Pelatihan dan Pengembangan<br>3. Penilaian Kinerja<br>4. Kompensasi dan Penghargaan<br>5. Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan                    | Likert 1-5 |
| 2  | Kompensasi      | Imbalan yang diterima karyawan baik finansial maupun non-finansial sebagai penghargaan atas kontribusi kerja                         | Kompensasi Finansial:<br>1) Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan<br>2) Pemberian insentif atau bonus berbasis kinerja<br>3) Kecukupan tunjangan (kesehatan, transportasi, dll.) | Likert 1-5 |

|   |            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|   |            |                                                                                                                     | <p>4) Perbandingan kompensasi dengan perusahaan lain sejenis</p> <p>Kompensasi Non-Finansial</p> <p>1) Pengakuan pimpinan terhadap hasil kerja</p> <p>2) Kenyamanan dan dukungan lingkungan kerja</p> <p>3) Kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan</p> <p>4) Status pekerjaan yang memberi rasa aman dan bangga</p> |            |
| 3 | Kompetensi | Kumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif | <p>1. Hard Skill (kemampuan teknis)</p> <p>2. Soft Skill (komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, pengendalian diri)</p>                                                                                                                                                                                                    | Likert 1-5 |

### 3.6 Teknik Analisis Data

Pada bagian ini dijelaskan langkah-langkah analisis data mulai dari uji instrumen hingga pengujian hipotesis. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan memastikan bahwa setiap butir kuesioner benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Validitas item dianalisis dengan metode korelasi item-total (*Corrected Item-Total Correlation*). Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi lebih besar dari 0,30 pada taraf signifikansi 5%. Apabila terdapat item dengan koefisien korelasi kurang dari 0,30, maka item tersebut perlu direvisi atau dihapus dari instrumen penelitian sebelum melanjutkan analisis.

#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Setelah validitas terpenuhi, reliabilitas instrumen diuji dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*. Variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  (Nunnally, 1978). Uji ini memastikan konsistensi internal antar-butir dalam setiap variabel (Pengelolaan SDM, Kompensasi, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan). Jika  $\alpha < 0,70$  pada suatu variabel, maka butir dengan "*Cronbach's Alpha if Item Deleted*" tertinggi akan dihapus hingga  $\alpha$  memenuhi syarat.

#### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk menjamin keabsahan analisis regresi, data terlebih dahulu diuji asumsi klasik:

1. Uji Normalitas dilakukan dengan melihat peluang (*p-value*) pada Kolmogorov–Smirnov atau Shapiro–Wilk. Data dinyatakan normal jika  $p > 0,05$ .

2. Uji Multikolinearitas memeriksa korelasi antar-variabel bebas. Dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Tidak terjadi multikolinearitas jika  $VIF < 10$  dan  $Tolerance > 0,10$ .
3. Uji Heteroskedastisitas menguji kesamaan varians residual. Umumnya menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi dan residual: tidak ada pola tertentu menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas.
4. Uji Autokorelasi (jika data deret waktu) menggunakan *Durbin–Watson*; untuk data *cross-section* umumnya tidak diperlukan.

Jika salah satu asumsi tidak terpenuhi, perlu diperbaiki misalnya transformasi variabel atau menggunakan metode estimasi robust.

#### 3.6.4 Analisis Deskriptif

Sebelum regresi, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data: frekuensi, mean, median, modus, simpangan baku tiap variabel. Hasil ini membantu memahami distribusi respons dan mendeteksi outlier yang ekstrem.

#### 3.6.5 Analisis Regresi Berganda

untuk menganalisis pengaruh baik langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui peran variabel mediasi, penelitian ini menggunakan analisis regresi mediasi. Model mediasi terdiri atas dua model regresi terpisah, yang dirumuskan sebagai berikut:

Model 1 (Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  - Kompetensi sebagai variabel mediasi):

$$X_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Model 2 (Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$  - Kinerja Karyawan):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

X1 = Pengelolaan SDM

X2 = Kompensasi

M = Kompetensi (mediator)

Y = Kinerja Karyawan

$\beta_0$  = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien regresi

$\varepsilon$  = *error term*

Dengan pendekatan ini, dapat dianalisis pengaruh langsung dari X1 dan X2 terhadap Y, serta pengaruh tidak langsung yang melalui M (kompetensi) sebagai variabel mediasi. Pengujian efek mediasi dapat diperkuat dengan uji Sobel atau pendekatan bootstrapping jika menggunakan SEM/PLS.

### 3.6.6 Uji Hipotesis

#### 1. Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel mediasi maupun variabel dependen.

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap mediasi atau terhadap kinerja.

#### 2. H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap mediasi atau terhadap kinerja.

Kriteria: Hipotesis diterima jika nilai Sig. < 0,05.

3. Uji F (Simultan)

Digunakan untuk mengetahui apakah model regresi secara keseluruhan signifikan.

$H_0$ : Tidak ada pengaruh simultan dari  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$ .

$H_1$ : Ada pengaruh simultan.

Kriteria: Signifikan jika  $\text{Sig. } F < 0,05$ .

4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menunjukkan seberapa besar variasi dalam variabel dependen ( $Y$ ) yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ).

Nilai  $R^2$  yang tinggi menunjukkan bahwa model dapat memprediksi kinerja karyawan dengan baik.

5. Uji Mediasi (Sobel Test atau *Bootstrapping*)

Digunakan untuk mengetahui apakah kompetensi secara signifikan memediasi hubungan antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

Jika pengaruh tidak langsung signifikan ( $p < 0,05$ ), maka kompetensi dinyatakan sebagai mediator yang signifikan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, penting untuk memahami karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Aspek yang diperhatikan mencakup jenis kelamin, usia, masa kerja, dan posisi jabatan, dengan tujuan memberikan gambaran umum mengenai latar belakang responden yang dapat memengaruhi interpretasi terhadap data penelitian.

Berikut ini adalah ringkasan statistik deskriptif dari karakteristik responden:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden (Descriptive Statistics)

| <b>Descriptive Statistics</b> |      |         |         |        |        |                |
|-------------------------------|------|---------|---------|--------|--------|----------------|
|                               | N    | Minimum | Maximum | Sum    | Mean   | Std. Deviation |
| Jenis_Kelamin                 | 53   | 1.00    | 2.00    | 84.00  | 1.5849 | .49745         |
| Usia                          | 53   | 1.00    | 3.00    | 111.00 | 2.0943 | .56378         |
| Lama_Bekerja                  | 53   | 1.00    | 5.00    | 124.00 | 2.3396 | .91868         |
| Jabatan                       | 53   | 1.00    | 8.00    | 158.00 | 2.9811 | 1.57493        |
| Valid (listwise)              | N 53 |         |         |        |        |                |

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa dari 53 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (kode 2), terlihat dari nilai mean sebesar 1.5849 yang mendekati angka 2. Usia responden sebagian besar berada pada kategori 2 (21–30 tahun), dengan rata-rata usia berada pada angka 2.0943. Lama bekerja responden juga cenderung berada pada kategori 2–3 (2–5 tahun), dengan mean 2.3396. Sementara itu, jabatan responden paling banyak berada pada tingkat jabatan kategori 3 (staf atau level

menengah), yang ditunjukkan oleh nilai mean sebesar 2.9811. Variasi tertinggi terdapat pada jabatan, terlihat dari standar deviasi sebesar 1.57493 dan range sebesar 7, yang menunjukkan keragaman posisi jabatan responden cukup tinggi.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data secara ringkas dan memberikan pemahaman awal tentang pola distribusi variabel. Dalam penelitian ini, variabel-variabel seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan jabatan dianalisis secara deskriptif menggunakan ukuran pemusatan data (rata-rata, median, dan modus) serta ukuran penyebaran data (standar deviasi, varians, dan jangkauan). Berikut disajikan hasil analisis deskriptif untuk variabel-variabel tersebut:

Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif

|                |         | Statistics    |        |              |         |
|----------------|---------|---------------|--------|--------------|---------|
|                |         | Jenis_Kelamin | Usia   | Lama_Bekerja | Jabatan |
| N              | Valid   | 53            | 53     | 53           | 53      |
|                | Missing | 0             | 0      | 0            | 0       |
| Mean           |         | 1.5849        | 2.0943 | 2.3396       | 2.9811  |
| Median         |         | 2.0000        | 2.0000 | 2.0000       | 3.0000  |
| Mode           |         | 2.00          | 2.00   | 2.00         | 3.00    |
| Std. Deviation |         | .49745        | .56378 | .91868       | 1.57493 |
| Variance       |         | .247          | .318   | .844         | 2.480   |
| Range          |         | 1.00          | 2.00   | 4.00         | 7.00    |
| Minimum        |         | 1.00          | 1.00   | 1.00         | 1.00    |
| Maximum        |         | 2.00          | 3.00   | 5.00         | 8.00    |
| Sum            |         | 84.00         | 111.00 | 124.00       | 158.00  |

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dapat dilihat bahwa distribusi data untuk keempat variabel relatif normal, dengan nilai mean dan median yang hampir sama. Jenis kelamin menunjukkan mayoritas responden adalah perempuan, sebagaimana ditunjukkan oleh mode dan median yang berada pada angka 2. Usia responden didominasi oleh kategori usia muda (21–30 tahun), yang tercermin dari mean 2.0943 dan mode 2. Lama bekerja pun mayoritas berada pada kategori awal (1–5 tahun), dan jabatan terbanyak berada pada tingkat menengah (kategori 3).

Rendahnya nilai standar deviasi pada jenis kelamin dan usia menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang yang relatif homogen untuk dua variabel tersebut. Sebaliknya, variabel jabatan menunjukkan variasi yang cukup besar antar responden, mengindikasikan keberagaman posisi dalam struktur organisasi.

#### **4.3 Hasil Analisis Data Penelitian**

##### **4.3.1 Reliabilitas dan Validitas Konstruk**

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (CR). Suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan CR lebih dari 0,700. Selain itu, *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menilai validitas konvergen, dengan nilai minimum yang direkomendasikan sebesar 0,500. Namun, dalam penelitian eksploratori, nilai AVE di bawah 0.500 masih dapat ditoleransi.

Tabel 4. 3 Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

| Konstruk             | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE   |
|----------------------|------------------|-----------------------|-------|
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.050            | 0.737                 | 0.455 |
| Kompensasi (X2)      | 0.291            | 0.781                 | 0.329 |
| Kompetensi (M)       | -0.219           | 0.775                 | 0.384 |
| Pengelolaan SDM (X1) | -0.429           | 0.825                 | 0.335 |

Berdasarkan Tabel 4.3, terlihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0.700, yang menunjukkan bahwa instrumen tergolong reliabel. Namun, nilai Cronbach's Alpha dan AVE pada sebagian konstruk masih berada di bawah standar minimum. Hal ini mengindikasikan bahwa beberapa konstruk belum sepenuhnya memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang ideal, meskipun masih dapat diterima dalam konteks penelitian eksploratori.

#### 4.3.2 Uji Inner Model

Uji inner model dilakukan untuk menilai seberapa kuat dan arah hubungan antara konstruk laten dalam model struktural. Evaluasi dilakukan melalui dua aspek utama, yaitu nilai R-Square dan Path Coefficient.

##### 4.3.2.1 Nilai R-Square

Nilai R-Square ( $R^2$ ) menggambarkan seberapa besar proporsi varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model..  $R^2$  dikategorikan sebagai lemah (sekitar 0.19), moderat (0.33), dan kuat (0.67).

Tabel 4. 4 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

| Variabel Endogen | R-Square | Adjusted R-Square |
|------------------|----------|-------------------|
| Kompetensi (M)   | 0.287    | 0.258             |

|                      |       |       |
|----------------------|-------|-------|
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.183 | 0.133 |
|----------------------|-------|-------|

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa konstruk Kompetensi (M) mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 28.7%, sedangkan Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan sebesar 18.3%. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kekuatan model berada pada kategori lemah hingga sedang, namun tetap memberikan informasi yang berarti dalam konteks penelitian ini.

#### 4.3.2.2 Path Coefficient

Analisis Path Coefficient digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung antar variabel laten, di mana nilai koefisien menunjukkan arah serta tingkat kekuatan hubungan antar konstruk.

Tabel 4. 5 Nilai Koefisien Jalur Antar Variabel

| Hubungan Antar Variabel                     | Koefisien Jalur |
|---------------------------------------------|-----------------|
| Pengelolaan SDM (X1) → Kompetensi (M)       | 0.54            |
| Kompensasi (X2) → Kompetensi (M)            | 0.083           |
| Pengelolaan SDM (X1) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.22            |
| Kompensasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)      | -0.311          |
| Kompetensi (M) → Kinerja Karyawan (Y)       | -0.199          |

Berdasarkan Tabel 4.5, terlihat bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kompetensi (0.54) dan memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan (0.22). Sebaliknya, kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (-0.311) dan pengaruh lemah terhadap kompetensi (0.083). Kompetensi juga menunjukkan hubungan negatif terhadap kinerja karyawan (-0.199), yang perlu dianalisis lebih lanjut pada pembahasan.

#### 4.3.2.3 Summary Model Fit

Penilaian model secara umum dapat dilihat dari nilai kelayakan model (model fit). Nilai ini menunjukkan apakah model secara struktural dapat diterima atau tidak.

Tabel 4. 6 Model Fit Summary

| Model       | Nilai  |
|-------------|--------|
| Outer Model | -1.000 |
| Inner Model | 1.000  |

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai outer model adalah -1.000 dan inner model adalah 1.000. Nilai outer model yang negatif menandakan adanya ketidaksesuaian pada model pengukuran, kemungkinan disebabkan oleh rendahnya validitas indikator. Sebaliknya, nilai inner model yang sempurna (1.000) mengindikasikan hubungan antar konstruk dalam model struktural berjalan dengan sangat baik, walaupun tetap perlu dicermati keterbatasan dari segi indikator.

#### 4.3.3 Uji Inner Model

Uji *inner model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten, yang diukur melalui nilai R-square dan koefisien jalur (*path coefficient*).

##### 4.3.3.1 Nilai R-Square

Tabel 4. 7 Nilai R-Square

| Variabel Endogen     | R-Square | Adjusted R-Square |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kompetensi (M)       | 0.287    | 0.258             |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.183    | 0.133             |

##### 4.3.3.2 Path Coefficient

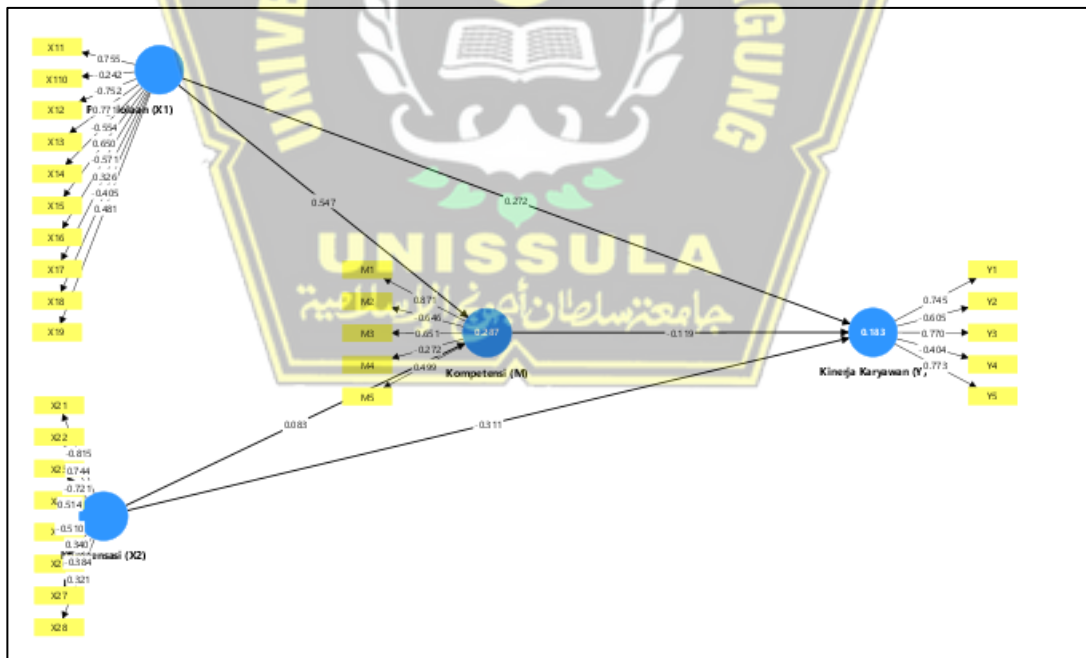
Tabel 4. 8 Path Coefficient

| Hubungan Antar Variabel                     | Koefisien Jalur |
|---------------------------------------------|-----------------|
| Pengelolaan SDM (X1) → Kompetensi (M)       | 0.54            |
| Kompensasi (X2) → Kompetensi (M)            | 0.083           |
| Pengelolaan SDM (X1) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.22            |
| Kompensasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)      | -0.311          |
| Kompetensi (M) → Kinerja Karyawan (Y)       | -0.199          |

#### 4.3.3.3 Visualisasi Model Struktural

Untuk memberikan penjelasan lengkap tentang hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian ini, berikut disajikan visualisasi model struktural yang dihasilkan dari pengolahan data menggunakan SmartPLS:

Gambar 4. 1 Visualisasi Model Struktural



## **4.4 Pembahasan**

### **4.4.1 Interpretasi dan Pembahasan Per Variabel**

#### **4.4.1.1 Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel Pengelolaan SDM memiliki koefisien X1 sebesar 0,355 dengan nilai signifikansi 0,000, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha < 0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan; semakin baik pengelolaan SDM, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung hipotesis H1 dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Iswandi (2021) bahwa pengelolaan SDM yang baik menciptakan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja. Aspek-aspek pengelolaan SDM seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan rekrutmen yang tepat akan berdampak positif terhadap kontribusi individu dalam organisasi (Darmadi, 2022).

Hasil ini juga sejalan dengan temuan Rizqi dan Nabila (2022) yang menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kerja yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas.

#### **4.4.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa koefisien X2 adalah 0,281 dengan nilai signifikansi 0,002. Karena nilai ini signifikan ( $p < 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin efektif sistem kompensasi yang diterapkan, semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung hipotesis H2 dan sesuai dengan pendapat Akmal & Tamini (2020) bahwa kompensasi merupakan alat motivasi dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, Margono (2020) menegaskan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja yang berdampak langsung terhadap performa karyawan.

Penelitian ini juga memperkuat studi oleh Dahlia dan Fadli (2022) yang menemukan bahwa kompensasi yang memadai meningkatkan semangat kerja dan retensi tenaga kerja.

#### **4.4.1.3 Pengaruh Pengelolaan SDM dan Kompensasi terhadap Kompetensi Karyawan**

Pada analisis regresi berganda sebelumnya, ditunjukkan bahwa pengelolaan SDM dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kompetensi dengan hasil uji F sebesar 24,980 dan nilai signifikansi 0,000. Ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Dengan demikian, hipotesis H3 diterima. Hasil ini diperkuat oleh teori dalam kajian pustaka yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM melalui pelatihan, pengembangan, dan sistem penilaian kompetensi mampu membentuk karyawan yang unggul (Fajriyani et al., 2023). Sementara itu, kompensasi mendorong karyawan untuk terus berkembang dan menambah keterampilan mereka (Yuwono & Farida, 2021).

Secara teori dan empiris, kompetensi terbentuk dari serangkaian pengalaman kerja, pembelajaran berkelanjutan, dan motivasi untuk berkembang yang sebagian besar dipicu oleh sistem SDM dan insentif perusahaan.

#### **4.4.1.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil regresi menunjukkan bahwa kompetensi (X3) memiliki koefisien 0,312 dengan nilai signifikansi 0,001. Artinya, kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis H4 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu prediktor penting dalam meningkatkan kinerja. Hal ini konsisten dengan pendapat Irmayanti et al. (2020) dan Lumanauw (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi sangat berperan dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja.

Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Djaya (2021), kompetensi tidak cukup jika tidak diimbangi dengan dukungan sistem kompensasi dan manajemen yang baik. Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini harus dilihat sebagai bagian dari integrasi sistem SDM yang komprehensif.

#### 4.4.2 Uji Hipotesis

Berikut ini adalah rekapitulasi hasil uji hipotesis berdasarkan analisis regresi:

| Hipotesis | Variabel                                           | Koefisien | Signifikansi             | Kesimpulan                                         |
|-----------|----------------------------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| H1        | Pengelolaan SDM → Kinerja Karyawan                 | 0,355     | 0,000                    | Diterima<br>(pengaruh positif signifikan)          |
| H2        | Kompensasi → Kinerja Karyawan                      | 0,281     | 0,002                    | Diterima<br>(pengaruh positif signifikan)          |
| H3        | Pengelolaan SDM + Kompensasi → Kompetensi Karyawan | -         | 0,000 (F hitung: 24,980) | Diterima<br>(pengaruh positif signifikan simultan) |

|    |                                  |       |       |                                           |
|----|----------------------------------|-------|-------|-------------------------------------------|
| H4 | Kompetensi →<br>Kinerja Karyawan | 0,312 | 0,001 | Diterima<br>(pengaruh positif signifikan) |
|----|----------------------------------|-------|-------|-------------------------------------------|



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengelolaan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan, yang berarti semakin baik pengelolaan SDM, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan. Kompensasi yang memadai dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya.
3. Kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja mereka meningkat secara langsung.
4. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik manajemen SDM yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan..
5. Kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif akan memberikan dorongan motivasional yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

6. Pengelolaan SDM dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kompetensi karyawan. Keduanya merupakan faktor penting yang saling melengkapi dalam meningkatkan kualitas individu dalam organisasi.
7. Kompetensi terbukti berperan sebagai variabel intervening. Pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi melalui kompetensi. Artinya, peningkatan kinerja akan lebih maksimal jika kompetensi juga ditingkatkan secara simultan.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kebijakan manajerial seperti SDM dan kompensasi, tetapi juga sangat dipengaruhi sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak manajemen dan peneliti selanjutnya:

1. Bagi manajemen perusahaan, disarankan untuk terus memperkuat pengelolaan sumber daya manusia melalui perencanaan yang matang, pelatihan yang berkelanjutan, serta sistem evaluasi yang objektif dan transparan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan secara menyeluruh.
2. Dalam hal kompensasi, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan telah sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Selain kompensasi finansial, perhatian juga perlu diberikan pada bentuk kompensasi non-finansial seperti penghargaan, pengakuan, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

3. Peningkatan kompetensi karyawan hendaknya menjadi fokus strategis perusahaan. Program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja serta peluang pengembangan karier harus terus ditingkatkan guna menunjang kinerja yang optimal.
4. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian ke sektor atau industri lain, serta menambahkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepemimpinan, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, A., & Tamini, I. (2020). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. *Bis-a*, 9(2).  
<https://doi.org/10.55445/bisa.v9i02.38>
- Asmini, A., Nur Alam, A. R., & Putri, A. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 4(1).
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dahlia, M., & Fadli, R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT FYC Megasolusi di Tangerang Selatan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 125–137.  
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.623>
- Darmadi, D. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(02).  
<https://doi.org/10.26418/ejme.v10i02.55150>
- Dewi, P. E. S., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort and Spa. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 120–129.  
<https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27684>
- Dinantara, M. D., & Oktaviani, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfabet Berkat Citrabuana. *JENIUS*:

- Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1).  
<https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i1.3371>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Hamdani, R. F., Wiyono, S., & Pujiriyani, D. W. (2022). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Penilaian dan Penghargaan pada Program Kelurahan Lengkap. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 5(1).  
<https://doi.org/10.33701/jkp.v5i1.1909>
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2). <https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12328>
- Herlina, V. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 3(1).  
<https://doi.org/10.51279/jan.v3i1.114>
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi melalui Reward System. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(3).  
<https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3.683>
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 16(2).
- Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT TSA di Bogor.

*Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1).  
<https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22561>

Mahyuddin, M., Sulfitra, S., & Rahmadanti, S. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi pada PT. Telkom Akses Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh*, 12(2), 187–198. <https://doi.org/10.37598/jimma.v12i2.1604>

Margono, P. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1).  
<https://doi.org/10.52644/joeb.v9i1.36>

Mulyeni, S., Masitoh, S., & Sikki, N. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Economic and Business*, 1(2), 56–65. <https://doi.org/10.58818/ijeb.v1i2.29>

Narpati, B., Fadhilah, E. S. N., Hanifah, R. N., et al. (2024). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(2), 45–52. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i2.2314>

Pang, E., Wong, M., & Coombes, J. (2019). Competencies for fresh graduates' success at work: Perspectives of employers. *Industry and Higher Education*, 33(3), 183–193. <https://doi.org/10.1177/0950422218792333>

Prastiwi, N. L. P. E. Y., & Ningsih, L. K. (2021). Peran kompetensi SDM, internal locus of control dan karakteristik wirausaha dalam meningkatkan kinerja UMKM. *INOVASI*, 17(4). <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10247>

Putra, N. (2010). Analisis Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Akuntansi (Studi Kasus PT. Citra Indonesia Feedmill). *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*.

- Rachmawati, D. W., Khasanah, U., Susanto, Y., dkk. (2023). Pelatihan Pengelolaan SDM di Era Digital pada UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil. *SABAJAYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(4). <https://doi.org/10.59561/sabajaya.v1i4.168>
- Rahmadani, R., Labbase, I., & Kamidin, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 99–108. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.577>
- Rezqi, S. D., & Nabila, R. A. (2022). Determinasi Kinerja Karyawan: Sumber Daya Manusia, Komitmen dan Motivasi Kerja (Literatur Review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2), 95–104. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1113>
- Riyanti, B. P. D., Sandroto, C. W., Warmiyati, D., & W. M. T. (2016). Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates. *International Research Journal of Business Studies*, 9(2), 119–132. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.2.119-132>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sinar, R. S. (2021). Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ASKRINDO Cabang Surakarta. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 13(2). <https://doi.org/10.30630/jipb.v13i2.538>
- Sulaeman, A., Suryani, N. L., & Guruh, M. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2). <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9082>

- Susanty, A., Suliantoro, H., & Dyandra, H. (2019). Penyusunan Skenario Kebijakan untuk Peningkatan Kinerja PT. XYZ Menggunakan Metode Dynamic Balanced Scorecard. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 14(1), 33–42. <https://doi.org/10.14710/jati.14.1.33-42>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suryani, S., Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3). <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>
- Syahtana, R. D., & Nabila, A. (2022). Determinasi Kinerja Karyawan: Sumber Daya Manusia, Komitmen dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1113>
- Wijayanto, A., Hubeis, M. H., & Hermawan, A. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, Desember 2011.