PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT IZZA ELEKTRIKA INSPEKSI SOLUSINDO

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajad Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen

Disusun Oleh :

WILDAN KUSUMO PRAWIRO

30401900336

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi berjudul:

PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT IZZA ELEKTRIKA INSPEKSI SOLUSINDO

Disusun Oleh :

WILDAN KUSUMO PRAWIRO

30401900336

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 11 Agustus 2025
Pembimbing

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN : 060803660

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., M.M
NIDN : 0623036901

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: WILDAN KUSUMO PRAWIRO
NIM	: 30401900336
Fakultas	: Ekonomi
Program Studi	: S1 Manajemen
Universitas	: Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menatakan bahwa skripsi yang berjudul **"PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT IZZA ELEKTRIKA INSPEKSI SOLUSINDO"**

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian untuk Skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Semarang, 11 Agustus 2025

Penulis

WILDAN KUSUMO PRAWIRO
30401900336

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo. Populasi di dalam studi ini adalah seluruh karyawan. Penelitian ini menggunakan kuesioner, untuk mengambil data karyawan sebanyak 150 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan purposive sampling. Analisis data menggunakan aplikasi smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi, Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kompetensi mampu memediasi hubungan antara Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan, Kompetensi mampu memediasi hubungan antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

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

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe and analyze the role of competence in mediating the influence of HR management and compensation on employee performance at PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo. The population in this study was all employees. This study used a questionnaire to collect data from 150 employee respondents. The sampling technique used purposive sampling. Data analysis used the smart PLS application. The results of this study indicate that HR Management has a positive and significant effect on Competence, HR Management has a positive and significant effect on Employee Performance. Compensation has a positive and significant effect on Compensation. Compensation has a positive and significant effect on Employee Performance. Competence has a positive and significant effect on Employee Performance. Competence mediates the relationship between HR Management and Employee Performance. Competence mediates the relationship between Compensation and Employee Performance.

Keywords: HR Management, Compensation, Competence, Employee Performance

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun Skripsi yang berjudul "**PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT IZZA ELEKTRIKA INSPEKSI SOLUSINDO".** Penulisan laporan ini dilaksanakan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar S1 Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa ini laporan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr.H. Gunarto,SH.,M.Hum, Rektor Unissula.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyo., S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Ardian Adhiatma,SE.,M.MM, Ketua Jurusan S1 Manajemen Unissula
4. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing Lapangan yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu,mengarahkan dan memberikan motivasi,serta nasehat yang sangat bermanfaat dengan sabar dan telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan laporan.
5. Dosen supervisor Bapak Reza Agil Mahendra selaku kepala bidang kearsipan dan mentor dalam kegiatan magang MBKM yang telah

memberikan arahan ,pengetahuan, dan pengalaman yang sangat berharga selama proses kegiatan magang.

6. Seluruh tim supervisor dan staff lainya PT. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo mentor dalam kegiatan magang MKBM yang telah membimbing dan membantu penulis dalam melaksanakan kegiatan magang MKBM.
7. Kepada Bapak Trimujiko dan Ibu Eny Rusmiyati yang sudah memberikan dukungan baik material maupun moral sehingga laporan ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Seluruh pihak yang berkontribusi selama penyusunan laporan yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Semarang, 10 Agustus 2025

Wildan Kusumo Prawiro

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iii
ABSTRAK iv
BAB I 11
PENDAHULUAN 11
1.1. Latar Belakang 11
1.2. Rumusan Masalah 14
1.3. Tujuan Penelitian 14
1.4. Manfaat Penelitian 15
1.4.1. Manfaat Teoritis 15
1.4.2. Manfaat Praktis 15
BAB II 16
KAJIAN PUSTAKA 16
2.1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) 16
2.2 Kompensasi 18
2.3 Kompetensi 20
2.4 Kinerja Karyawan 22
2.5 Pengembangan Hipotesis 25
2.6 Model Penelitian 30
BAB III 31
METODE PENELITIAN 31
3.1. Jenis Penelitian 31
3.2. Populasi dan Sampel 31
3.3. Jenis dan Sumber Data 31
3.4. Teknik Pengumpulan Data 32
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 33
3.6. Metode Analisis Data 35
1.6.1 Analisis Deskriptif Variabel 35
1.6.2 Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS) 36
1.6.3 Pengujian Hipotesis 37

BAB IV.....41
HASIL PENELITIAN.....41
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....41
4.1.1 Gambaran Umum Responden.....44
BAB V.....65
PENUTUP.....65
5.1 Kesimpulan.....65
5.2 Implikasi Manajerial.....66
5.3 **Agenda Penelitian Mendatang**.....66
DAFTAR LAMPIRAN.....75
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....75

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR GAMBAR

Hasil Olah Data PLS 51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap aktivitas yang dijalankan oleh suatu organisasi tentu memerlukan berbagai jenis sumber daya, seperti dana, bahan baku, dan peralatan. Namun, semua sumber daya tersebut tidak akan memberikan hasil optimal tanpa pengelolaan yang tepat. Dalam hal ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat penting sebagai pengelola utama. Sumber daya manusia memiliki posisi strategis karena mereka membawa kemampuan, tenaga, serta ide-ide kreatif yang dibutuhkan untuk menjalankan roda organisasi. Pegawai merupakan bagian langsung dari sumber daya manusia yang terlibat dalam operasional organisasi sehari-hari. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pegawainya, baik dari segi peningkatan kompetensi dan keahlian, maupun dari sisi kesejahteraan. Dengan demikian, pegawai akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada dasarnya, sumber daya manusia merupakan elemen utama yang harus diprioritaskan dan dipenuhi kebutuhannya dalam setiap proses organisasi (Agustini, 2023). Hal ini disebabkan karena manusia merupakan salah satu elemen krusial dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia berperan sebagai faktor utama yang menentukan tercapainya keberhasilan organisasi pelaksanaan kegiatan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi dengan praktek manajemen yang dilakukan dan memiliki sasaran cukup luas yang tidak hanya terbatas pada pegawai operasional saja, tetapi juga meliputi tingkatan manajerial. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Tenaga kerja atau SDM merupakan faktor produksi yang sangat penting bagi setiap negara, di samping faktor alam dan faktor modal. Dikatakan demikian, sebab walaupun suatu negara mempunyai sumberdaya alam dan modal yang besar, dia tetap membutuhkan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksinya. Tenaga kerja, modal, dan sumber daya alam yang merupakan faktor produksi yang tidak hanya berperan penting dalam peningkatan jumlah produksi, tetapi juga dapat mendorong naiknya pendapatan nasional. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi program yang sangat penting di lingkungan perusahaan (Yuli et al., 2022).

Menyadari betapa pentingnya SDM dalam perusahaan maka diperlukan pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, sebaik apapun pengelolaan dan kegiatankegiatan manajemen SDM yang dilakukan tidak akan membawa dampak positif tanpa adanya kinerja yang baik dari karyawan. Faktor-faktor yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan melibatkan sejumlah aspek yang mencakup pengembangan keterampilan, kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya perusahaan, dan pemberian kompensasi. Salah satu faktor penting yang secara substansial mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan semangat awal seorang karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup, maka apa yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan harus berbanding lurus dengan apa yang didapatkan seorang karyawan.

Studi ini menemukan adanya hasil penelitian yang berbeda-beda (research gap). Penelitian Agustini (2023) menyebutkan hasil pada penelitian yang membuktikan bahwa variabel pengelolaan SDM **memiliki pengaruh yang signifikan** terhadap kinerja karyawan. Penelitian Saifudin & Kusumawati (2020) menyebutkan hasil pada penelitian yang membuktikan bahwa variable pengelolaan SDM **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan. Penelitian Syuchriah & Suwandi (2021) memaparkan hasil penelitian yang

membuktikan bahwa kompensasi **memiliki pengaruh yang signifikan** terhadap kinerja karyawan. Sedangakan pada penelitian Imbron & Aldy (2024) memaparkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya perbedaan hasil pada beberapa penelitian pada variable-variabel yang telah diuraikan diatas, maka peneliti memasukkan variable kompetensi sebagai variable solusi.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo, hal ini dikarenakan dari beberapa masalah yang akan dibahas mengenai sumber daya manusia di PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo seperti masih ada kesalahan dalam proses bekerja yang mengakibatkan memperlambat proses bekerja, produktivitas karyawan menurun dan tidak berkembang, pengetahuan karyawan mengenai teknologi yang terkait perkembangan ilmu pengertahuan terbaru masih kurang update. Tentunya hal tersebut akan berdampak negatif untuk perusahaan, karena sumber daya manusianya tidak kompeten untuk memenuhi standar produksi dan jasa PT Izza Elektrika Inspeksi Sokusindo.

Dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuanya. Untuk meningkatkan produktivitas ataupun kinerja perusahaan, maka perusahaan tersebut harus mengembangkan karyawan yang ada supaya bisa beradaptasi dengan teknologi yang terus berkembang. Hal tersebut tentunya akan berdampak positif untuk kinerja perusahaan apabila memiliki tenaga kerja yang kompeten.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Agustini (2023). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya penambahan variabel kompetensi sebagai variabel intervening antara pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi sebagai variable independent terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar

belakang masalah tersebut, maka penelitian mengenai peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi perlu dilakukan karena adanya gap-gap penelitian tersebut dan mengembangkannya pada objek yang berbeda yaitu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena (*phenomena gap*) dan perbedaan penelitian terdahulu (*research gap*) yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, rumusan masalah yang diajukan adalah: "bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan SDM dan kompensasi dengan di mediasi oleh kompetensi ?". Dari cakupan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan ?
5. Bagaimana peran kompetensi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisa peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan

5. Untuk mengetahui dan menganalisa peran kompetensi dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Bermanfaat untuk perkembangan ilmu pengetahuan tentang peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan bisa menjadi referensi bagi penelitian berikutnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian yang membahas tentang variable pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penyusunan strategi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Menurut Elu & Rahmawati (2024), pengelolaan SDM yang efektif mencakup berbagai tahapan, mulai dari perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja (PHK). Pengelolaan yang optimal tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada kemampuan, motivasi, dan peluang (KMP) menjadi penting. Kemampuan karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Motivasi kerja dapat dipupuk melalui sistem penghargaan yang adil dan pengakuan atas prestasi. Sedangkan peluang bagi karyawan untuk berkembang dapat diwujudkan melalui manajemen karir yang jelas dan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

Seiring dengan perkembangan teknologi, digitalisasi dalam pengelolaan SDM menjadi hal yang tidak terhindarkan. Iswandi & Kuswinarno (2025) menekankan pentingnya transformasi digital dalam pengembangan SDM, seperti penerapan e-learning dan penggunaan data analytics dalam manajemen SDM. Mereka juga mengingatkan tantangan yang dihadapi, seperti kesenjangan digital dan isu keamanan data, yang perlu diatasi untuk memaksimalkan potensi SDM. Selain itu, strategi manajemen SDM yang efektif juga berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut penelitian oleh Muttaqin & Rindaningsih (2024) strategi seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan, serta penggunaan teknologi informasi dalam manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing di pasar global. Namun, tantangan dalam

implementasi strategi SDM tetap ada. Perubahan budaya organisasi dan keterbatasan anggaran menjadi hambatan yang perlu diatasi. Pendekatan adaptif dan fleksibel dalam implementasi strategi SDM menjadi kunci untuk menghadapinya.

Dalam industri jasa, strategi pengembangan SDM yang melibatkan pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang transparan terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian oleh Mokobombang & Natsir (2024) menunjukkan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, inovasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM juga menjadi perhatian penting. Aini et al. (2024) dalam penelitian mereka menyoroti pentingnya inovasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memperkuat fondasi manajemen SDM yang unggul di era globalisasi. Inovasi ini mencakup penggunaan metode pelatihan yang lebih interaktif dan berbasis teknologi untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Selain itu, pengelolaan SDM yang berkelanjutan juga mencakup aspek sosial dan lingkungan. Penelitian oleh Wiyono et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik-praktik SDM yang berfokus pada lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks digitalisasi, pengembangan kompetensi digital karyawan menjadi sangat penting. Faidz & Kuswinarno (2024) menekankan pentingnya adaptasi kompetensi SDM di era digital, termasuk peningkatan literasi digital dan kemampuan analitik, untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif dan adaptif terhadap perubahan zaman menjadi kunci dalam mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Implementasi strategi SDM yang tepat, didukung oleh teknologi dan inovasi, akan memastikan

bahwa organisasi dapat mengoptimalkan potensi SDM mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Terdapat beberapa indicator pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menurut Rachmawati et al. (2023), yaitu :

1. Prestasi kerja
2. Tingkat Kerjasama
3. Kedisiplinan
4. Tingkat Upah Insentif
5. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin.

2.2 Kompensasi

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada segala bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja mereka. Menurut Dessler (2020), kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, dan fasilitas lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Sistem kompensasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta berperan penting dalam retensi karyawan (Margareta et al., 2024).

Selain itu, kompensasi tidak hanya berupa imbalan finansial tetapi juga non-finansial. Kompensasi non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif juga terbukti memberikan dampak positif pada kepuasan dan loyalitas karyawan (Sugiarti et al., 2021). Hal ini menegaskan bahwa organisasi harus merancang paket kompensasi yang holistik untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara menyeluruh.

Indikator utama dalam pengelolaan kompensasi meliputi gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas kerja. Gaji harus diberikan secara adil dan kompetitif agar dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Asniwati, 2022). Insentif berfungsi sebagai motivator tambahan untuk mendorong pencapaian target kerja, sementara tunjangan dan fasilitas mendukung kesejahteraan karyawan sehari-hari.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurkasanah et al. (2024) mengungkapkan bahwa kompensasi finansial memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam studi tersebut ditemukan bahwa ASN yang menerima kompensasi yang memadai menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak. Ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara kompensasi dan beban kerja dalam organisasi. Lebih lanjut, transparansi dalam sistem kompensasi sangat penting untuk menciptakan keadilan dan menghindari konflik internal. Margareta et al. (2024) menekankan bahwa transparansi dalam proses pemberian gaji dan tunjangan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memperkuat ikatan organisasi.

Tidak kalah penting adalah peran kompensasi dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Kompensasi yang tepat dapat menanamkan nilai-nilai kerja keras, inovasi, dan kolaborasi di antara karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Khaeruman & Tabroni, 2024). Organisasi yang mampu memadukan kompensasi dengan budaya kerja yang sehat biasanya lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Komponen non-finansial dari kompensasi juga termasuk pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembinaan karir. Sugiarti et al. (2021) menunjukkan bahwa kombinasi kompensasi finansial dan non-finansial secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai di sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memandang kompensasi sebagai alat strategis untuk pengembangan SDM jangka panjang.

Tantangan dalam pengelolaan kompensasi saat ini termasuk penyesuaian dengan kondisi ekonomi yang fluktuatif dan kebutuhan generasi milenial serta Gen Z yang semakin mengutamakan keseimbangan kerja-hidup dan penghargaan non-materi (Puwaningsih & Claudia, 2024). Oleh karena itu, fleksibilitas dan inovasi dalam desain sistem kompensasi menjadi sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi.

Akhirnya, evaluasi dan penyesuaian sistem kompensasi harus dilakukan secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan karyawan. Penelitian oleh Asriyanti et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi yang secara aktif mengevaluasi dan menyesuaikan sistem kompensasi mampu mempertahankan karyawan berkualitas dan meningkatkan produktivitas secara signifikan. Dengan demikian, kompensasi merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen SDM yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Melalui perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi yang tepat, organisasi dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan strategis secara efektif.

2.3 Kompetensi

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam suatu organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam penelitian Darmansah et al. (2024) kompetensi mencakup dimensi-dimensi seperti pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dalam konteks organisasi, kompetensi menjadi dasar dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir karyawan.

Kompetensi juga dapat dilihat sebagai fondasi utama dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia. Dalam penelitian oleh Nurpadi & Sihaloho (2023) kompetensi dijelaskan sebagai suatu kebutuhan utama dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi secara

profesional. Mereka menyatakan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi individu akan lebih siap dalam menghadapi dinamika dan tantangan global.

Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi menjadi strategi penting dalam membangun organisasi yang kompetitif. Artini (2024) menyatakan bahwa organisasi perlu melakukan analisis jabatan untuk menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan setiap jabatan pada semua level. Standar kompetensi ini digunakan dalam proses rekrutmen, penempatan, penggajian, dan pengembangan karier, memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, manajemen SDM berbasis kompetensi membantu organisasi memiliki sumber daya manusia yang handal dalam menghadapi perubahan dan pergeseran era globalisasi.

Penguasaan kompetensi digital menjadi sangat penting, terutama dalam dunia kerja yang terdigitalisasi. Hizam et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi digital memiliki hubungan langsung terhadap kinerja dosen di lingkungan pembelajaran daring. Kompetensi ini mencakup penguasaan teknologi pembelajaran, kemampuan presentasi secara virtual, dan literasi informasi. Selain itu, kompetensi juga berkaitan erat dengan kepemimpinan. Pemimpin yang kompeten tidak hanya memiliki keahlian teknis tetapi juga keterampilan manajerial, empati, dan integritas yang tinggi. Mulyono et al. (2024) menyatakan bahwa kompetensi pemimpin secara signifikan mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara, khususnya dalam penyampaian pelayanan publik yang efektif.

Organisasi yang mendorong pengembangan kompetensi melalui pelatihan, coaching, dan mentoring akan memiliki karyawan yang lebih adaptif dan produktif. Menurut Nugroho & Paradifa (2020), strategi manajemen SDM berbasis kompetensi terbukti meningkatkan motivasi dan pencapaian kinerja karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan sistem penghargaan yang tepat. Selain itu, coaching dan mentoring juga berperan

penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Coaching membantu individu menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, meningkatkan kinerja, serta menyediakan dukungan emosional. Mentoring, di sisi lain, membangun hubungan profesional yang kuat, mentransfer pengetahuan dan pengalaman, serta mengembangkan keterampilan interpersonal. Keduanya berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

Kompetensi juga sangat relevan dalam penilaian kinerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan hasil kerja yang konsisten dan mampu menyelesaikan masalah secara efisien. Menurut Putro (2024) , kompetensi yang dipadukan dengan disiplin kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Terdapat beberapa indikator yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi SDM, di antaranya adalah pengetahuan teknis, kemampuan komunikasi, keterampilan analitis, kemampuan beradaptasi, serta orientasi terhadap hasil. Wiguna (2017) menyebutkan bahwa indicator kompetensi sumber daya manusia meliputi :

1. Pengembangan diri : Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam segala bidang, terutama perilaku dan kemampuan mengembangkan diri.
2. Profesional : Kemampuan dalam memahami setiap pekerjaan yang diberikan dan siap melakukan pengembangan kemampuan yang dimiliki.
3. Penguasaan teknologi. Kemampuan dalam mengusai teknologi dalam proses pekerjaan.
4. Jenjang pendidikan. Kemampuan untuk memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan yang sesuai dalam melaksanakan bidang pekerjaan.
5. Keahlian. Kemampuan untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya secara detail dan juga memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien.

2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Nurudin et al. (2023) Hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu dapat dipahami sebagai kinerja karyawan. Istilah "kinerja karyawan" juga mengacu pada tindakan atau perilaku yang dikendalikan individu yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu tujuan organisasi adalah produktivitas tinggi, yang sebagian besar bergantung pada kinerja yang baik dari sumber daya manusianya (SDM). Ketika seorang karyawan memenuhi kriteria kinerja, mereka dianggap produktif; ketika mereka gagal mencapai tujuan tersebut, mereka dianggap tidak produktif atau berkinerja buruk.

Menurut Anggariani et al. (2024) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai implementasi nyata dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya, tindakan atau pelaksanaan dari kewajiban atau tugas yang harus dilakukan, serta hasil kerja yang dapat ditunjukkan secara konkret dan dapat diukur dalam suatu organisasi.

Menurut Pangestu & Silalahi (2024) kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai prestasi kerja yang sebenarnya atau hasil konkret dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam sebuah organisasi. Kinerja ini ditentukan oleh individu atau kelompok orang dalam organisasi, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Kesimpulannya, kinerja merupakan ukuran dari efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasil kerja dan perilaku karyawan selama periode waktu tertentu adalah kinerja mereka dalam bekerja. Kinerja mencakup semua upaya yang diarahkan secara individual yang mendukung tujuan perusahaan. Tujuan utama organisasi adalah untuk mencapai produktivitas tinggi melalui kinerja yang baik, yang bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Anandita et al., (2021) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kualitas kerja mencakup seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, sedangkan kuantitas kerja mengacu pada seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Pelaksanaan tugas menilai sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tanpa kesalahan, sementara tanggung jawab terhadap pekerjaan mencerminkan kesadaran karyawan akan kewajibannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Pusparani (2021) menjelaskan bahwa kemampuan individu mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian, yang berpengaruh pada tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang. Usaha yang dicurahkan oleh karyawan mencerminkan motivasi, etika kerja, dan kehadiran, yang menunjukkan seberapa besar upaya yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dukungan organisasional mencakup fasilitas yang disediakan perusahaan, seperti pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja, yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana karyawan dapat mencapai hasil yang optimal. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hidayat et al. (2024) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kebersihan, keamanan, dan kenyamanan fisik menciptakan suasana yang positif dan meningkatkan fokus serta konsentrasi karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Letsoin & Ratnasari (2020), terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yakni:

1. Kualitas

   Ini adalah tingkat pengabdian, disiplin, dan kepatuhan terhadap protokol. Ini mencakup jumlah tindakan yang diinginkan yang dapat menghasilkan hasil yang mendekati kesempurnaan, dengan mengubah pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kuantitas

   Menunjukkan jumlah aktivitas yang diperoleh dan dinyatakan dalam unit yang diselesaikan.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja

   Dapat diukur melalui absensi, yang merupakan keyakinan karyawan untuk hadir bekerja setiap hari.

4. Kerja sama antara pegawai lainnya

   Kolaborasi adalah keterampilan di mana karyawan bekerja dengan bantuan orang lain untuk menyelesaikan tugas yang disepakati dan mencapai hasil semaksimal mungkin.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait hubungan antara pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan. Penelitian Maldini et al. (2023) membahas tentang hubungan antara pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan. Objek pada penelitian ini adalah PT Nikkatsu Electric Works Kota Bandung. Hasil pada penelitian membuktikan bahwa pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian

Miranda Fahriani et al. (2023) membahas tentang hubungan pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan objek Karyawan pada PTPN 3 SeiBatang Hari Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian Firstanto et al. (2023) juga membahas tentang hubungan pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan .

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, secara konsisten menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM yang efektif meliputi perencanaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, hingga evaluasi kinerja dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kinerja keseluruhan karyawan. Konsistensi hasil penelitian tersebut memberikan landasan yang kuat untuk menyusun hipotesis dalam penelitian ini bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengelolaan SDM dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik pengelolaan SDM yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H1 : Pengelolaan SDM memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.5.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian Riza & Fazri (2023) membahas tentang hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Objek pada penelitian ini adalah PT Pertamina Hulu Rokan Zona 1 Jambi. Hasil pada penelitian membuktikan bahwa kompensasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian Emita et al. (2022) membahas tentang hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan objek Karyawan pada PT. Frisian Flag. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

kompensasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian Lucky et al. (2022) juga membahas tentang hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan .

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H2 : Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.5.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian Ikhsan & Rizqi (2025) membahas tentang hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Objek pada penelitian ini adalah PT. Permata Energi Indonesia. Hasil pada penelitian membuktikan bahwa kompetensi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian Fauzi et al. (2024) membahas tentang hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan objek Karyawan pada PT. Persada Selaras Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Penelitian Anggraeni et al. (2024) juga membahas tentang hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan .

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang secara konsisten berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Dengan demikian, pengembangan kompetensi perlu menjadi perhatian utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas dan kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H3 : Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Peran Kompetensi dalam memediasi pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat peneliti terdahulu yang melakukan penelitian terkait hubungan pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi. Penelitian oleh Gunawan dan Sari (2023) menyatakan bahwa pelatihan kerja tidak serta-merta mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, melainkan harus melalui peningkatan kompetensi terlebih dahulu. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan berkontribusi terhadap pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Artinya, kompetensi berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Rizal dan Ningsih (2022), yang menyatakan bahwa kompensasi dan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh tersebut menjadi signifikan hanya jika dimediasi oleh kompetensi. Artinya, meskipun kompensasi dan pelatihan merupakan faktor penting dalam pengelolaan SDM, keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja tetap bergantung pada sejauh mana keduanya

mampu meningkatkan kompetensi karyawan.Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H4 : Kompetensi memediasi pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Peran Kompetensi dalam memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat peneliti terdahulu yang melakukan penelitian terkait hubungan pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi. Kompensasi, baik yang bersifat finansial (gaji, tunjangan, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, fasilitas kerja, pengakuan), terbukti mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas mereka. Menurut Rizal dan Ningsih (2022), pemberian kompensasi yang kompetitif mendorong individu untuk lebih aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri, sehingga terjadi peningkatan kompetensi yang signifikan. Kompetensi ini mencakup kemampuan teknis maupun perilaku yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

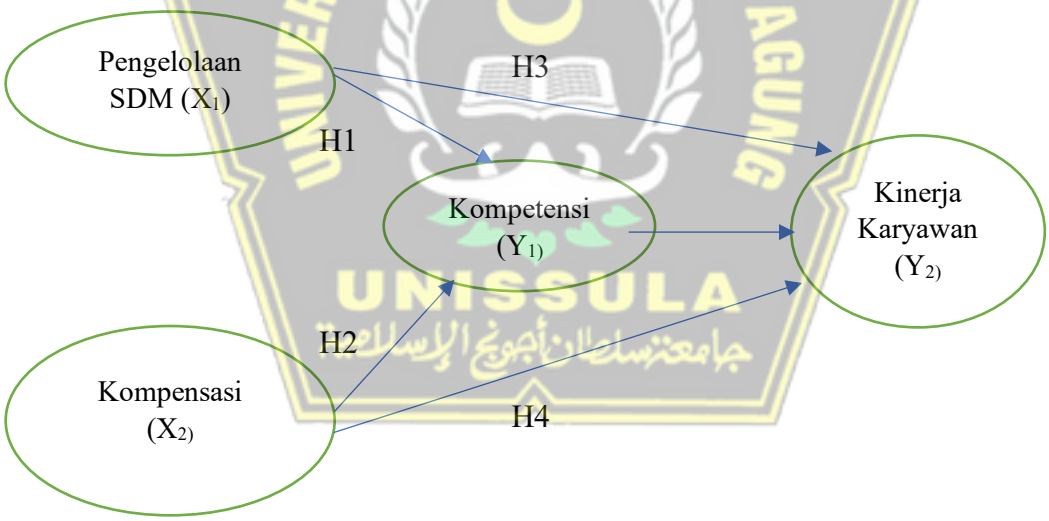
Temuan serupa dikemukakan oleh Gunawan dan Sari (2023) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui pemberian kompensasi, melainkan harus disertai dengan peningkatan kompetensi sebagai hasil dari kompensasi yang diberikan. Artinya, kompetensi memainkan peran sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja. Dengan demikian, berdasarkan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran strategis dalam memperkuat

efek kompensasi terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja tidak cukup hanya memberikan imbalan, tetapi juga harus memastikan bahwa kompensasi tersebut mampu mendorong pengembangan kompetensi individu. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H5 : Kompetensi memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang telah diuraikan, peneliti akan melakukan analisis terhadap masing-masing variable. Variable independen (bebas) dalam penelitian ini adalah pengelolaan SDM dan kompensasi. Sedangkan variable dependen (terikat) adalah kinerja karyawan serta variable interveningnya adalah kompetensi Pengembangan kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan seperti Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1. Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuatkan teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Zulganef, 2018). Penelitian ini mencari besar hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu pengelolaan SDM dan kompensasi dengan variabel dependen yaitu terhadap kinerja karyawan dan kompetensi sebagai variabel mediating.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan target yang akan dijadikan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo.

Sampel adalah sub dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo sebanyak 150 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengertian dari sampling sensus atau jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019).

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait. Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data yang relevan, valid dan

dapat dipertanggungjawabkan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

   Sugiyono, (2018) mengemukakan bahwa sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Jadi sumber penelitian yang dikumpulkan diperoleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

   Sugiyono, (2018) mengemukakan bahwa sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh melalui membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen pendukung lainnya. Dalam penelitian ini, data sekunder (data pelengkap atau data tambahan) diperoleh dari jurnal, buku, situs internet serta arsip – arsip yang masih berhubungan dengan topik penelitian.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

   Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

   a. Kuesioner

      Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada karyawan PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo.

   b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung dengan konsumen berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

c. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang menjelaskan secara tepat bagaimana suatu konsep akan diukur (Zulganef, 2018). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan pengunaan definisi tersebut.Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah pengelolaan SDM (X1) dan kompensasi (X2)

b. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y2)

c. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah kompetensi (Y1).

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

NO	Variabel	Definisi	Indikator
1	Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)	Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian proses dan praktik yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan agar dapat bekerja secara optimal dan mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM mencakup berbagai aspek seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan.	1. Prestasi kerja 2. Tingkat Kerjasama 3. Kedisiplinan 4. Tingkat Upah Insentif 5. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin. (Rachmawati et al., 2023)
2	Kompensasi	kompensasi didefinisikan sebagai segala bentuk penghargaan baik	1. Gaji pokok yang diterima sesuai jabatan dan tanggung jawab 2. Tunjangan

		finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas kerja.	3. Bonus 4. Pengakuan kerja (Asniwati, 2022)
3	Kompetensi	Kompetensi adalah kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang yang mencakup pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.	1. Penguasaan Tugas (pengetahuan) 2. Kecakapan teknis dan interpersonal (keterampilan) 3. Inisiatif dan Etika Kerja (Sikap) (Muslimat, 2020)
4	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang akurat dengan tercapainya tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh karyawan.	1. Kualitas 2. Penggunaan waktu dalam bekerja 3. Kerjasama antara pegawai (Letsoin & Ratnasari, 2020)

3.6. Metode Analisis Data

1.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012).

Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

1.6.2 Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika The Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) Partial Least Square (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independent
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinus.

1.6.3 Pengujian Hipotesis

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

a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. Outer model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifesnya.

2. Inner Model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (structural model) disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi para meter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaisser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refliksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

a) Convergent Validity yaitu korelaso korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator oer konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

b) Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennta. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai kontruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan kondtruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

c) Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasikan commont laten (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

d) Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi da memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan milai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

2. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevence, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevente. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT .Izza Elektrika Inspeksi Solusindo berdiri pada tanggal, 7 September 2015. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi teknik ketenagalistrikan yang telah mendapat penunjukan dari Deriktorat Jendral Ketenaga Listrikan, Kementrian ESDM, beralamat di jl. Diponegoro no. 25, Rw. 1, Jogoloyo, Kec Demak, Jawa Tengah. Dengan tenaga ahli yang sudah mempunyai penunjukan dari Kementrian ESDM, serta berpengalaman dibidang inspeksiteknik ketenagalistrikan, Pt. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo siap melayani pelanggan dengan sebaik baiknya. Dengan semangat yang tinggi, yang mengedepankan idealisme dan profesionalisme, para pendiri bersepakat mendirikan suatu perusahaan yang bergerak di bidang Jasa Inspeksi Teknik Ketenagalistrikan, dengan nama : PT. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo

Pendirian Perusahaan tersebut dilatarbelakangi oleh:

1) Undang-Undang No.30 Tahun 2009 Tentang Ketenagalistrikan Pasal 44 ayat (4) menyatakan bahwa setiap instalasi tenaga listrik yang beroperasi wajib memiliki Sertifikat Laik Operasi.
2) Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2012 tentang kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik, pasal 45 ayat (1), Instalasi tenaga listrik terdiri atas instalasi 12 penyediaan tenaga listrik dan instalasi pemanfaatan tenaga listrik, serta pasal 46 ayat (1), instalasi tenaga listrik sebagaimana dimaksud dalam pasal 45 aya (1) yang beroperasi wajib memiliki Sertifikat Laik Operasi.
3) Peraturan Menteri Energi dan Sumber daya Mineral No. 0045 Tahun 2005 dan No. 0046 tahun 2006 Tentang instalasi Ketenagalistrikan sebagai berikut :

a. Pemeriksaan dan pengujian instalasi penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum dan kepentingan sendiri, dilakukan oleh lembaga inspeksi teknik yang telah terakreditasi.

b. Pemeriksaan dan pengujian instalasi pemanfaatan tenaga listrik konsumen tegangan menengah dan instalasi pemanfaatan tenaga listrik tegangan rendah yang dimiliki oleh konsumen tegangan menengah dilakukan oleh Lembaga inspeksi teknik yang telah terakreditasi.

c. Dalam hal lembaga inspeksi teknik yang telah terakreditasi belum tersedia atau jumlah lembaga inspeksi teknik yang telah terakreditasi belum memadai sesuai jumlah pekerjaan, Direktur Jenderal Ketenagalistrikan dapat menunjuk lembaga inspeksi teknik yang belum terakreditasi, yang secara teknis dianggap mampu melaksanakan pemeriksaan dan pengujian atas instalasi penyediaan dan pemanfaatan tenaga listrik konsumen tegangan tinggi dan konsumen tegangan menengah.

d. Bahwa instalasi penyediaan tenaga listrik yang selesai dibangun dan dipasang, direkondisi, dilakukan perubahan kapasitas atau direlokasi, WAJIB dilakukan pemeriksaan dan pengujian terhadap kesesuaian dengan standar yang berlaku.

PT. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo memiliki visi misi sebagai berikut :

a. Visi :

Melalui sertifikasi laik operasi kita tingkatkan kualitas dan keamanan instalasi listrik.

b. Misi :

Melakukan pemerikasaan intalasi listrik secara tepat, cepat dan akurat

Produk Pt. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo

1. Distribusi tenaga listrik

Distribusi tenaga listrik ini merupakan bagian dari system tenaga listrik, dimana site mini bertujuan untuk mengirimkan energy listrik dari unit pembangkit listrik sampai ke konsumen, selain itu Pt. Izza Elektrika Inspeksi Solusindo mempunyai 2 produk distribusi tenaga listrik yaitu :

a. Jaringan distribusi tenaga listrik rendah

   Jaringan distribusi tegangan rendah merupakan bagian hilir dari sistem tenaga listrik pada tegangan distribusi di bawah 1000 Volt, yang langsung memasok kebutuhan listrik tegangan rendah ke konsumen.

b. Jaringan distribusi tenaga listrik menengah.

   jaringan distribusi yang berada pada sisi primer transformator yang digunakan untuk menyalurkan tenaga listrik ke beban-beban yang ada pada konsumen. Pada sistem distribusi tegangan menengah ini, bentuk saluran yang paling banyak digunakan adalah sistem radial. sistem tenaga listrik pada tegangan distribusi 1000 sampai 36000 Volt

2. Instalasi pemanfaatan tenaga listrik

   instalasi tenaga listrik yang digunakan untuk pemanfaatan tenaga listrik oleh konsumen akhir..

   1) Pembangkit tenaga listrik yaitu peralatan yang berfungsi untuk membangkitkan tenaga listrik dengan cara mengubah energi potensial menjadi tenaga mekanik, selanjutnya menjadi tenaga listrik. Ada 2 alat yaitu :

      - Pembangkit listrik tenaga diesel

        Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) ialah Pembangkit listrik yang menggunakan mesin diesel sebagai penggerak mula (prime mover). Prime mover merupakan peralatan yang mempunyai fungsi

menghasilkan energi mekanis yang diperlukan untuk memutar rotor generator.

- Pembangkit listrik tenaga surya

  Pembangkit listrik yang mengubah energi surya menjadi energi listrik. Fotovoltaik mengubah secara langsung energi cahaya menjadi listrik menggunakan efek fotoelektrik.

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4.1

Profil responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	28	18,7%
Laki-laki	122	81,3%
Total	150	100%

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari total 150 responden terdiri atas responden perempuan dengan jumlah 28 orang (18,7%) dan responden laki-laki berjumlah 122 orang (81,3%). Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa pada penelitian ini mayoritas karyawan di PT Izza Eleketrika Inspeksi Solusindo adalah laki-laki. Hal ini bisa dipahami, jenis pekerjaan di PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo didominasi oleh bidang-bidang teknis atau lapangan yang secara umum lebih banyak diminati atau diisi oleh tenaga kerja laki-laki. Pekerjaan di sektor inspeksi elektrikal, teknisi, dan pekerjaan sejenis seringkali membutuhkan kondisi fisik tertentu, mobilitas tinggi, atau kesiapan untuk bekerja di lingkungan kerja yang menantang, yang secara demografis lebih sering diisi oleh laki-laki.

Tabel 4.2

Profil responden berdasarkan Umur

Usia	Jumlah	Persentase
18-22 Tahun	2	1%
23-27 Tahun	10	7%

28-32 Tahun	95	63%
33-37 Tahun	43	19%
Total	**150**	**100%**

Sumber : Data diolah, 2025

Tanggapan berdasarkan usia responden sebagian besar didominasi oleh responden yang berumur antara 28-32 tahun. Hal ini memberikan pengertian bahwa mayoritas karyawan di PT Izza Elektrika Inspeksi Solusindo berada pada rentang usia produktif dan matang secara profesional, yaitu antara 28–32 tahun. Usia ini umumnya merupakan fase di mana individu telah memiliki pengalaman kerja yang cukup, keterampilan yang lebih terasah, serta kemampuan adaptasi dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. dan mengonsumsi produk tersebut.

Tabel 4.3

Profil responden berdasarkan Lama Bekerja

Usia	Jumlah	Persentase
1-3 tahun	41	27%
4-6 Tahun	64	43%
7-10 Tahun	45	30%
Total	150	100%

Sumber : Data diolah, 2024

Tanggapan berdasarkan lama bekerja sebagian besar didominasi oleh responden yang sudah bekerja selama 4-6 tahun. Hal ini memberikan pengertian bahwa responden dengan masa kerja 4–6 tahun cenderung sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami situasi dan kondisi di tempat kerja, serta mampu memberikan penilaian yang lebih objektif dan mendalam terhadap topik yang ditanyakan. Dengan masa kerja yang tidak terlalu singkat namun belum terlalu lama, mereka berada pada tahap yang aktif dalam kariernya dan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap dinamika organisasi.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel pengelolaan SDM, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Zulganef, 2018).

RS = $\frac{TR-TT}{Skala}$

Keterangan :

RS= Rentang Skala Skor tertinggi = 5

TR = Skor terendah Skor terendah = 1

TT = Skor tertinggi

= $\frac{5-1}{5}$

= 1,33

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

• Interval 1 – 2,33 Kategori Rendah

• Interval 2,34 – 3,67 Kategori Sedang/Cukup

• Interval 3,68 – 5 Kategori Tinggi

a. Variabel Pengelolaan SDM

Berikut tanggapan responden tersebut:

Tabel 4.4

Tanggapan Responden terhadap Pengelolaan SDM

No	Item	Jawaban Responden						
		SS	S	N	TS	STS	Total	
		F	F	F	f	f	F	Mean

1	Prestasi kerja	140	10	0	0	0	150	4,73
2	Tingkat kerjasama	140	0	0	6	4	150	4,77
3	Kedisiplinan	132	0	8	3	7	150	4,65
4	Tingkat Upah Insentif	123	0	17	2	8	150	4,52
5	Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin	140	0	0	4	6	150	4,76
Grand Mean								4,77

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel Pengelolaan SDM menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi atau perusahaan telah berjalan dengan baik dan sesuai harapan sebagian besar responden. Nilai rata-rata skor sebesar 4,77 menunjukkan bahwa responden menilai aspek-aspek dalam pengelolaan SDM, seperti kerjasama, cukup efektif dan mendukung lingkungan kerja yang produktif.

Meskipun demikian, terdapat indikator dengan nilai rata-rata terendah, yaitu tingkat upah insentif (4,52), yang meskipun masih termasuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa aspek ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini bisa menjadi catatan penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi atau peningkatan kebijakan terkait sistem kompensasi, agar dapat lebih memenuhi harapan karyawan dan menjaga kepuasan serta motivasi kerja secara menyeluruh. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap pengelolaan SDM,, yang dianggap lebih baik bagi kesehatan karena bebas dari bahan kimia berbahaya dan pengawet.

b. Variabel Kompensasi

Tabel 4.5

Tanggapan Responden terhadap Kompensasi

No	Item	Jawaban Responden					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
		F	f	F	F	f	f	
1	Gaji pokok yang diterima sesuai jabatan dan tanggung jawab	139	1	0	0	10	150	4,73
2	Tunjangan	139	1	0	2	8	150	4,74
3	Bonus	136	1	3	8	2	150	4,74
4	Pengakuan Kerja	128	0	12	5	5	150	4,61
Grand Mean								4,74

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Penjelasan pada table 4.5 tersebut memberikan pengertian bahwa sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi secara umum dinilai sangat baik oleh responden, dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,74 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap kompensasi yang mereka terima, terutama dalam bentuk tunjangan dan bonus, yang mendapatkan skor tertinggi.

Namun, perlu diperhatikan bahwa indikator pengakuan kerja memperoleh nilai rata-rata paling rendah sebesar 4,61, meskipun masih tergolong tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek penghargaan non-finansial seperti pengakuan terhadap hasil kerja masih belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh sebagian responden.

c. Kompetensi

Tabel 4.6

Tanggapan Responden terhadap Kompetensi

No	Item	Jawaban Responden					Total	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
		F	F	F	F	F		

1	Penguasaan Tugas (pengetahuan)	134	0	6	6	4	150	4,69
2	Kecakapan teknis dan interpersonal (keterampilan)	115	0	25	3	7	150	4,42
3	Inisiatif dan etika kerja (sikap)	140	0	0	4	6	150	4,76
Grand Mean								4,76

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel kompetensi yang menunjukkan skor grand mean sebesar 4,76, hal ini memberikan pengertian bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi dinilai sangat tinggi oleh responden. Semua item yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap juga memperoleh skor rata-rata di atas 4,20, yang mengindikasikan bahwa responden secara umum menilai ketiga aspek tersebut telah dimiliki dan diterapkan dengan sangat baik.

Skor rata-rata tertinggi, yaitu 4,76, terdapat pada indikator inisiatif dan etika kerja (sikap), menunjukkan bahwa responden menilai aspek sikap sebagai kekuatan utama dalam kompetensi karyawan, terutama dalam hal tanggung jawab, kedisiplinan, dan dorongan untuk bekerja secara proaktif. Sementara itu, skor rata-rata terendah sebesar 4,42 terdapat pada indikator kecakapan teknis dan interpersonal (keterampilan). Meskipun tetap berada dalam kategori sangat tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal penguasaan keterampilan teknis dan kemampuan berinteraksi secara efektif, baik dengan rekan kerja maupun pihak lain di lingkungan kerja.

d. Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah table tanggapan responden akan variabel kinerja karyawan :

Tabel 4.7

Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

No	Item	Jawaban Responden						
		SS	S	C	TS	STS	Mean	Kategori
		f	f	f	F	f		
1	Kualitas	23	69	25	3	0	3,93	Tinggi
2	Penggunaan waktu dalam bekerja	59	42	17	1	1	4,31	Tinggi
3	Kerjasama antara pegawai	10	78	29	3	0	3,79	Tinggi
Grand Mean							4,01	Tinggi

No	Item	Jawaban Responden						
		SS	S	C	TS	STS	Mean	Kategori
		f	f	f	f	f		
1	Volume Penjualan	23	69	25	3	0	3,93	Tinggi
2	Target tercapai	59	42	17	1	1	4,31	Tinggi
3	Pertumbuhan Pelanggan	10	78	29	3	0	3,79	Tinggi
Grand Mean							4,01	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dalam table tersebut skor *grand* mean variable kinerja karyawan adalah sebesar memperoleh nilai *grand mean* 4,31 yang berarti masuk dalam kategori nilai sangat tinggi. Demikian juga semua item semua mempunyai skor mean di atas 3,6 yang berarti masuk kategori tinggi. Hasil skor rata-rata tertinggi adalah 4,31 pada indicator penggunaan waktu dalam bekerja, yang mengindikasikan bahwa karyawan dinilai mampu memanfaatkan waktu kerja secara efisien dan produktif, serta memiliki manajemen waktu yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sedangkan skor rata rata terendah adalah 3,79 pada indicator Kerjasama antara pegawai. Hal ini menunjukkan

bahwa aspek kolaborasi atau kerja tim masih belum sekuat aspek lainnya. Hal ini bisa menjadi indikasi perlunya peningkatan komunikasi, kekompakan, atau sinergi antar karyawan, agar kinerja tim secara keseluruhan bisa lebih optimal.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

a. Uji Convergent Validity

Convergent validity adalah model penghitungan indicator refleksit yang berdasar pada skot item dengan construk skor. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70. Nilai outer loading >0,7 yang paling diharapkan dan nilai loading 0,5 – 0,6 pada riset tahap pengembangan skala dianggap valid. Hasil perhitungan SmartPLS dapat dijelaskan pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.8

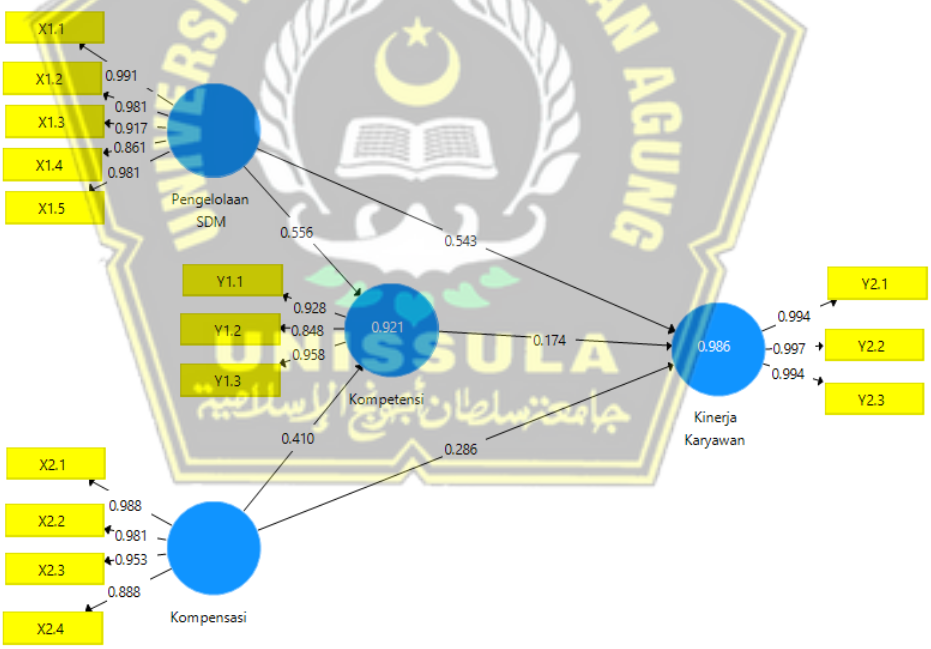


Figure 1Hasil Olah Data PLS

Gambar 4.1

Berdasarkan gambar hasil uji convergent validity yang dijelaskan pada gambar 4.1 menjelaskan masing-masing indicator variabel pengelolaan SDM, kompensasi,

kompetensi, dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa semua indicator dinyatakan valid, karena nilai loading lebih besar 0,7. Model final dapat dilihat pada dan tabel 4.9

Tabel 4.8

Uji Convergent Validity

Indikator	**Skor Variabel Laten**	**Sign Off**	**Keterangan**
Pengelolaan SDM		0,5 - 0,6	
X1.1	0,991		
X1.2	0,981		Valid
X1.3	0,917		
X1.4	0,861		
X1.5	0,981		
Kompensasi		0,5 - 0,6	
X2.1	0,988		
X2.2	0,981		Valid
X2.3	0,953		
X2.4	0,888		
Kompetensi		0,5 - 0,6	
Y1.1	0,928		Valid
Y1.2	0,848		
Y1.3	0,958		
Kinerja Karyawan		0,5 - 0,6	
Y2.1	0,994		Valid
Y2.2	0,997		
Y2.3	0,994		

Sumber : Hasil Olahan Data PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji convergent validity seperti dijelaskan pada Tabel 4.8 pada masing-masing instrumen variabel pengelolaan SDM, kompensasi, kompetensi, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading lebih besar dari 0,50 hingga 0,60, sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian.

b. Discriminant Validity

Tabel 4.9

Discriminant Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Sign Off
Pengelolaan SDM	0,898	0,5
Kompensasi	0,909	0,5
Kompetensi	0,832	0,5
Kinerja Karyawan	0,991	0,5

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji discriminat validity disimpulkan bahwa akar (AVE) konstruk pada masing-masing variabel pengelolaan SDM, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) telah melebihi dari ketentuan sebesar 0,5.

c. Composite Reliability

Untuk melakukan uji reliabilitas pada instrumen pengumpul data melalui menu Algorithm Report dengan melihat nilai Quality Criteria Composite kompetensi profesionalite Reliability ≥ dari 0,70. Dengan demikian instrumen yang sedang diujicobakan dapat dinyatakan reliabel, artinya sebagai sebuah alat pengukuran, instrumen tersebut dapat mengukur secara konsisten. (Ghozali, 2013). Berikut hasil Uji Composite Reliability yang proses penghitungannya dibantu dengan program PLS:

Tabel 4.10

Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign Off	Kesimpulan
Pengelolaan SDM	0,978	0,7	Reliabel

Kompensasi	0,975	0,7	Reliabel
Kompetensi	0,937	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,997	0,7	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data PLS, 2024

Hasil pengujian nilai Composite Reliability menunjukkan bahwa seluruh nilai Composite Reliability pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga pengujian pada variabel pengelolaan SDM, kompensasi, kompetensi dan kinerja karyawan dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

4.2.2 Hasil Inner Model

Penelitian ini menggunakan teknik *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square*, yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11

Hasil Analisis Jalur *Partial Least Square*

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistik	Hasil
Pengelolaan SDM -> Kompetensi	0,556	0,545	0,106	5,246	Signifikan
Kompensasi -> Kompetensi	0,410	0,419	0,107	3,831	Signifikan
Pengelolaan SDM -> Kinerja Karyawan	0,543	0,538	0,047	11,672	Signifikan
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,286	0,295	0,048	5,932	Signifikan
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0,174	0,170	0,029	6,068	Signifikan

Sumber : Hasil Olahdata PLS, 2025

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai *original sample* untuk variabel pengelolaan SDM terhadap kompetensi mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,556, mempunyai arti bahwa semakin tinggi pengelolaan SDM yang dilakukan perusahaan, maka akan meningkatkan kompetensi pada karyawan tersebut.

2. Nilai *original sample* untuk variabel kompensasi terhadap kompetensi mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,410, mempunyai arti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kompetensi karyawan pada perusahaan tersebut.

3. Nilai *original sample* untuk variabel pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,543, mempunyai arti bahwa semakin tinggi pengelolaan SDM yang dimiliki perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4. Nilai *original sample* untuk variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,286, mempunyai arti bahwa semakin tinggi kompensasi yang didapat karyawan, maka kinerja karyawan pada perusahaan tersebut akan semakin meningkat.

5. Nilai *original sample* untuk variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,174, mempunyai arti bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka kinerja karyawan pada perusahaan akan semakin meningkat.

4.2.3 *Indirect Effect*

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila

hipotesis memiliki nilai kritis (t-statistisc) lebih dari 1.972, kriteria yang kedua adalah p-value, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki p-value kurang dari 0.05. Hasil pengujian hipotesis dipaparkan pada Tabel 4.12:

Tabel 4.12

Hasil Uji *Indirect Effect*

Hubungan Variabel	T- Statistic	P Value	Kesimpulan
Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi	3,661	0,000	Mendukung
Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompentensi	3,642	0,001	Mendukung

Sumber : Hasil Olahdata PLS, 2025

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini akan dijelaskan keterikatan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1) **Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kompetensi**

Hasil pengujian pengelolaan SDM terhadap kompetensi diperoleh nilai T statistiknya sebesar 5,246 > nilai t tabel = 1,96 yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengelolaan SDM terhadap kompetensi. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dapat diterima.

2) **Pengaruh Kompensasi terhadap Kompetensi**

Hasil pengujian kompensasi terhadap kompetensi diperoleh nilai T statistiknya sebesar 3,831 > nilai t tabel = 1,96 yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kompetensi. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dapat diterima.

3) **Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai T statistiknya sebesar 11,672 < nilai t tabel = 1,96 yang berarti Ho diterima dan Ha ditolak. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pengelolaan SDM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil tersebut disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga pengelolaan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai T statistiknya sebesar 5,932 > nilai t tabel = 1,96 yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

5) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian kompetensi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai T statistiknya sebesar 6,068 > nilai t tabel = 1,96 yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kelima, sehingga dugaan yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

4.2.5 R Square

Tabel 4.13

Rangkuman Hasil R *Square*

No	Keterangan	R Square
1	Pengelolaan SDM dan Kompensasi terhadap Kompetensi	0,986
2	Pengelolaan SDM, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	0,920

Sumber : Data Primer yang di olah, 2025

Nilai R *Square* pengelolaan SDM dan kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,986, artinya bahwa besarnya prosentase variabel kompetensi mampu dijelaskan oleh variabel pengelolaan SDM dan kompensasi sebesar 98%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk pengelolaan SDM, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai R Square sebesar 0,920 , artinya besarnya prosentase kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh ketiga variabel pengelolaan SDM, kompensasi dan kompetensi sebesar 92% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kompetensi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan adanya pengelolaan SDM dari perusahaan maka akan mampu memberikan perubahan yang lebih baik bagi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi, artinya bahwa semakin tinggi tingkat efektivitas pengelolaan SDM, maka semakin besar pula kemungkinan peningkatan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas individu maupun keseluruhan kinerja organisasi. Dengan kata lain, pengelolaan SDM yang baik dapat memberikan perubahan positif yang signifikan terhadap kualitas SDM di dalam organisasi.

Pernyataan ini didukung oleh pendapat dari Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang terarah dan terencana akan mampu menciptakan karyawan yang kompeten, produktif, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, menurut Dessler (2020), manajemen SDM berperan penting dalam pengembangan kompetensi individu melalui pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Hasibuan (2019) menegaskan bahwa peningkatan kompetensi karyawan sebagai hasil dari pengelolaan SDM yang efektif akan berdampak langsung pada produktivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa SDM bukan hanya aset, tetapi juga motor penggerak utama bagi kemajuan perusahaan. Dengan demikian, hasil temuan ini menguatkan bahwa investasi perusahaan dalam aspek pengelolaan SDM – seperti pelatihan, coaching, manajemen karier, hingga sistem penghargaan – merupakan faktor krusial dalam membentuk tenaga kerja yang unggul dan berdaya saing tinggi.

4.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan tingginya kompensasi yang diberikan kepada karyawan mampu memberikan perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kompetensi karyawan tersebut, artinya bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, maka

semakin tinggi pula motivasi dan semangat kerja karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka. Kompensasi yang layak tidak hanya dipandang sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan kualitas diri.

Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor motivasional utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif akan menciptakan kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi perilaku positif di tempat kerja, termasuk peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis.

Selain itu, menurut Dessler (2020), kompensasi yang efektif harus mampu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai secara layak, maka mereka akan menunjukkan komitmen dan performa yang lebih tinggi, termasuk dalam hal peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai instrumen strategis perusahaan dalam membentuk SDM yang kompeten dan unggul dalam persaingan bisnis.

4.3.3 Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik merupakan penyebab meningkatnya kinerja karyawan. Artinya semakin efektif perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia—melalui perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga pemberian kompensasi—maka semakin besar pula kontribusi positif karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengelolaan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, meningkatkan motivasi, dan memperjelas peran serta

tanggung jawab karyawan. Menurut Hasibuan (2019), manajemen SDM yang baik dapat menciptakan tenaga kerja yang produktif, terampil, dan loyal terhadap organisasi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Selaras dengan itu, Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang strategis memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan melalui pendekatan berbasis kompetensi, pelatihan terfokus, dan sistem penilaian yang adil. Ketika karyawan merasa dikelola dengan baik, mereka cenderung lebih terlibat (engaged) dan berusaha memberikan kinerja terbaik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM bukan hanya fungsi administratif, melainkan salah satu kunci utama keberhasilan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan tingginya kompensasi yang diberikan kepada karyawan mampu memberikan perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi dan sesuai kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin besar pula dorongan mereka untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Kompensasi yang layak tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2018), kompensasi merupakan salah satu instrumen motivasi kerja yang paling efektif. Karyawan yang merasa kompensasinya sebanding dengan beban kerja dan hasil yang diberikan, cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dan menunjukkan komitmen serta kinerja yang lebih baik. Hal ini juga ditegaskan oleh Mondy dan Martocchio (2016), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan memengaruhi semangat kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan secara langsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya berperan sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memperkuat motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

4.3.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan tingginya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan memberikan perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja, artinya bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), maupun sikap (*attitude*), maka semakin besar kontribusi positif yang diberikan terhadap pencapaian kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Kompetensi yang kuat memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, menghadapi tantangan pekerjaan secara proaktif, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi.

Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar dari seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja efektif atau superior dalam pekerjaan. Oleh karena itu, kompetensi menjadi indikator penting yang memengaruhi keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja; dengan kata lain, karyawan yang kompeten cenderung memiliki performa kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang kompeten.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan merupakan investasi strategis bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja. Kompetensi bukan hanya syarat dasar untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi juga penentu utama keunggulan bersaing dalam organisasi modern.

4.3.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil penelitian terbukti bahwa kompetensi mampu menjadi variabel intervening antara pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan, artinya pengaruh pengelolaan SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan kompetensi karyawan terlebih dahulu. Dengan kata lain, pengelolaan SDM yang efektif, seperti pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan, tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi menciptakan kompetensi yang lebih tinggi yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bertindak sebagai jembatan (mediator) yang menghubungkan kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan output kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Baron & Kenny (1986), sebuah variabel dapat dikatakan sebagai intervening atau mediasi apabila ia menjelaskan bagaimana atau mengapa suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dalam konteks ini, kompetensi menjelaskan bagaimana pengelolaan SDM dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Mangkunegara (2017), peningkatan kompetensi tidak terjadi secara instan, tetapi merupakan hasil dari strategi manajemen SDM yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya secara signifikan perlu fokus terlebih dahulu pada penguatan kompetensi melalui kebijakan SDM yang tepat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan kompetensi karyawan, dan kompetensi yang meningkat akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja secara signifikan. Ini menegaskan pentingnya memperlakukan kompetensi sebagai elemen strategis dalam perencanaan dan pengembangan SDM.

Hasil penelitian terbukti bahwa Kompetensi berfungsi sebagai variabel intervening atau mediator antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompetensi berfungsi sebagai variabel intervening atau mediator antara kompensasi dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak serta-merta

berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, melainkan terlebih dahulu memengaruhi kompetensi karyawan, yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Dengan kata lain, kompensasi menjadi pemicu bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, baik secara formal (melalui pelatihan dan pengembangan) maupun informal (melalui peningkatan inisiatif kerja dan keinginan untuk belajar). Ketika karyawan merasa dihargai secara adil dan layak melalui sistem kompensasi, mereka terdorong untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas diri. Kompetensi yang meningkat inilah yang pada akhirnya menjadi faktor penentu dalam mendorong kinerja yang lebih baik.

Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi menjelaskan mekanisme atau proses bagaimana dan mengapa variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dalam hal ini, kompensasi (variabel independen) tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja (variabel dependen), tetapi melalui pembentukan kompetensi (variabel mediator).

Hal ini diperkuat oleh Rivai (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi yang tepat dan kompetitif akan meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuannya. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2017), kompetensi merupakan prasyarat penting bagi terciptanya kinerja tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berperan sebagai jalur penting yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan secara optimal tidak cukup hanya memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi juga harus memastikan bahwa kompensasi tersebut mampu memicu peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi, memberikan pengertian bahwa semakin baik pengelolaan SDM, maka kompetensi yang dimiliki karyawan akan semakin meningkat.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi, artinya bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kompetensi karyawan pada perusahaan tersebut.
3. Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, memberikan pengertian bahwa semakin baik pengelolaan SDM, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
4. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, hal tersebut memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, artinya bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.
6. Kompetensi mampu memediasi hubungan antara pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kompetensi sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

7. Kompetensi mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan kompetensi sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian meunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, hendaknya manajemen fokus pada penguatan pengelolaan SDM, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, serta pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Ketiga aspek tersebut terbukti memiliki pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja. Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah :

Pertama, pengelolaan SDM yang baik, seperti pelatihan, evaluasi kinerja, serta sistem promosi dan karier yang transparan, akan meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan. Kedua, kompensasi yang memadai akan memberikan rasa aman dan penghargaan, yang berdampak pada semangat kerja dan produktivitas. Ketiga, pengembangan kompetensi, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran berbasis pengalaman kerja, menjadi faktor penting yang menjembatani antara kebijakan manajerial dan output kinerja yang diharapkan.

Dengan demikian, pihak manajemen perlu menyusun strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi dan selaras dengan tujuan organisasi, memastikan sistem kompensasi sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan karyawan, serta menanamkan budaya peningkatan kompetensi sebagai bagian dari proses kerja sehari-hari.

5.3 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambah variable penelitian seperti *employee engagement, organizational culture, leadership style, work life balance, dan* motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Agustini, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Kepulauan Selayar. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, *12*(1), 1–12. https://doi.org/10.37476/jbk.v12i1.3667

Aini, Z., Sanisah, S., & Marlina, M. (2024). Inovasi dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Serta Memperkuat Fondasi Manajemen SDM Unggul di Era Globalisasi. *Sosial Simbiosis: Jurnal Integrasi …*, *3*. https://journal.lpkd.or.id/index.php/Sosial/article/view/431

Anandita, S. R., Baharudin, M., & Mahendri, W. (2021). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA CV. PUTRA PUTRI JOMBANG). *Jurnal Inovasi Penelitian*, *2*(3), 727–734.

Anggariani, N. M. D., Wimba, I. G. A., & Mahayasa, I. G. A. (2024). Analisis Terhadap Faktor Berpengaruh Pada Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ubud Raya Resort). *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, *6*(1), 40–55. https://doi.org/10.22225/wmbj.6.1.2024.40-55

Anggraeni, S. K., Maharani, F. A., & Novianti, N. (2024). *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Faktor Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. *2*(4), 2981–2993.

Artini, Y. D. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif. In *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* (Vol. 11, Nomor 2). https://doi.org/10.21831/efisiensi.v11i2.3989

Asniwati. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *JESYA :*

Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, *5*(2), 564–572. https://doi.org/10.59141/comserva.v2i6.378

Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarok, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *PPIMAN : Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(3).

Darmansah, T., Rambe, A., Silalahi, G. H., Diamsyah, Y. N., & Hasibuan, I. M. (2024). *Peningkatan Kompetensi Kinerja Sumber Daya Manusia PTK di Mts Al-Washliyah Kolam*.

Elu, D., & Rahmawati, I. (2024). Pengelolaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Kemajuan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *4*(1), 44–49. https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.135

Emita, I., Siregar, O., & Sugeng, I. S. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Frisian Flag. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *1*(06), 80–90. https://doi.org/10.56127/jukim.v1i06.439

Faidz, N., & Kuswinarno, M. (2024). PENGEMBANGAN SDM DI ERA DIGITAL: TRANSFORMASI DAN ADAPTASI KOMPETENSI. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*, *2*(11).

Fauzi, H., Kurnadi, E., & Nuraeni, N. S. (2024). Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Persada Selaras Indonesia. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, *5*(2020), 220–232.

Firstanto, I., Munjin, R. A., & Ramdani, F. T. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, *2*(2), 393–402. https://doi.org/10.58191/jomel.v2i2.98

Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Al Faruq, M., Abdullah, Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT KALIMUTU MITRA PERKASA. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, *6*(1), 37–48.

Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., & Ahmed, W. (2021). Digital competency of educators in the virtual learning environment: A structural equation modeling analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *704*(1), 1–10. https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012023

Ikhsan, R., & Rizqi, M. A. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Energi Indonesia. *ADIJAYA : Jurnal Multidisiplin*, *03*(02).

Imbron, & Aldy, H. L. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Gana Sakti Indonesia Periode 2023-2024. *IlmiahM-Progres*, *14*(2), 200–209.

Iswandi, R. R. F., & Kuswinarno, M. (2025). Transformasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, *4*(1), 15-28. Yogyakarta: Andi.

Khaeruman, & Tabroni. (2024). Strategi Efektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Bisnis Modern. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akutansi* , *3*(2), 552–560. https://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/view/2789/2308

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *9*(1), 17–34. https://doi.org/10.33373/dms.v9i1.2316

Lucky, R., Nur Falah, I., Pramudia, S., Ariska Lubis, Y., Yustisiwo, Y., & Ayu Sharhana, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(1), 287–296. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.39

Maldini, R., Sugandi, Y. S., & Kusumawardana, M. F. (2023). Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Nikkatsu Electric Works Kota Bandung. *ALIGNMENT:Journal of Administration and Educational Management*, *6*(2), 263–272.

Margareta, S., Maulidiya, H., Nufus, W. A., & Hidayat, R. (2024). KOMPENSASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI MTS NEGERI 11 JEMBER. *IMAMAH : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 90–95.

Miranda Fahriani, Khairuddin Lubis, & Yurmaini Yus. (2023). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN 3 Sei Batang Hari Medan. *Akuntansi 45*, *4*(2), 436–448. https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v4i2.1868

Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, *13*(1), 606–618. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756

Mulyono, H., Irmaidayati, & Satria, E. (2024). Insight Management Journal. *Insight Management Journal*, *2*(2), 45–53.

Muslimat, A. (2020). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. GRAMEDIA DI JAKARTA. *Jurnal Ekonomi Efektif*, *2*(4), 586. https://doi.org/10.32493/jee.v2i4.10691

Muttaqin, M. F., & Rindaningsih, I. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam

Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, *2*(02), 085. https://doi.org/10.26418/ejme.v10i02.55150

Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, *11*(1), 149–168. https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08

Nurkasanah, D., Makmur, M. H., & Supranoto. (2024). KOMPENSASI FINANSIAL DAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN BANYUWANGI Devi. *Sroedji Jurnal Administration*, *I*(2), 53–59.

Nurpadi, D., & Sihaloho, R. J. (2023). Analisis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (Jrmi)*, *5*(4).

Nurudin, Z. A., Rapini, T., & Abrianto, T. H. (2023). Perananan Gender, Keterampilan Kerja Dan Perputaran Karyawanterhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Tepung Tapioka. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, *Vol. 3 No.*(e-ISSN: 2777-0559, Januari-April 2023), 315–328.

Pangestu, S., & Silalahi, E. E. (2024). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDOFARMA TBK. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *2*(4), 1–12. https://doi.org/10.31004/ijim.v2i4.91

Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *2*(4), 534–543. https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466

Putro, S. E. (2024). Strategi SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital.

Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY), *1*(3), 402–420. https://doi.org/10.62207/fh29cd57

Puwaningsih, A., & Claudia, M. (2024). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan melalui Sistem Penghargaan Analysis of Human Resource Management Strategy in Improving Employee Performance and Motivation through Reward System. *JNERACA : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *10*(1), 79–92.

Rachmawati, E., Laili, W., Hidayatullah, A. R., & Ismail, I. (2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, *2*(1), 45–61. https://doi.org/10.55606/makreju.v2i1.2453

Riza, F., & Fazri, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Pertamina Hulu Rokan Zona 1 Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, *12*(04), 1086–1100.

Saifudin, S., & Kusumawati, D. (2020). Strategi Pengelolaan SDM Lembaga Bisnis Syariah melalui Kinerja Karyawan. *Islamic Management and Empowerment Journal*, *2*(2), 203–214. https://doi.org/10.18326/imej.v2i2.203-214

Sugiarti, A., Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, *17*(1), 37. https://doi.org/10.30742/equilibrium.v17i1.1150

Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF dan R&D* (Sutopo (ed.)). ALFABETA, cv.

Syuchriah, N., & Suwandi. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Remunerasi sebagai Variabel Moderasi. *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business*, *2*(1), 45. https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i1.451

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, *21*(1), 65–82. https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025

Zulganef. (2018). *Metode Penelitian Bisnis dan Manajemen* (Rachmi (ed.)). PT Refika Aditama.