

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON-JOB FIT* DAN
PELATIHAN DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI SDM
DI RSUD dr GONDO SUWARNO**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Ujian Akhir Semester S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

FRANSISKUS ANDI HERMAWAN

NIM : 204024001724

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2026

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON-JOB FIT* DAN
PELATIHAN DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI SDM
DI RSUD dr GONDO SUWARNO**

Disusun Oleh:

FRANSISKUS ANDI HERMAWAN

NIM: 20402400172

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Februari 2026

Pembimbing,



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

LEMBAR PENGUJIAN

**Model Kinerja SDM Berbasis Person–Job Fit dan Pelatihan Dimediasi Oleh
Kompetensi SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno**

Disusun oleh :

Fransiskus Andi Hermawan

NIM. 20402400172

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 25 Februari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I


Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si., Ph.D
NIK. 210499043


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II


Dr. Arrian Adhiatma, S.E, MM
NIK. 210499042

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 7 Maret 2026

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fransiskus Andi Hermawan
NIM : 20402400172
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Kinerja SDM Berbasis Person–Job Fit dan Pelatihan Dimediasi Oleh Kompetensi SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 25 Februari 2026

Pembimbing

Yang menyatakan,


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028


Fransiskus Andi Hermawan
NIM. 20402400172

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fransiskus Andi Hermawan
NIM : 20402400172
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

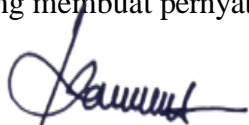
MODEL KINERJA SDM BERBASIS PERSON-JOB FIT DAN PELATIHAN DIMEDIASI OLEH KOMPETENSI SDM DI RSUD dr. GONDO SUWARNO

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 25 Februari 2026.

Yang membuat pernyataan,



Fransiskus Andi Hermawan
NIM. 20402400172

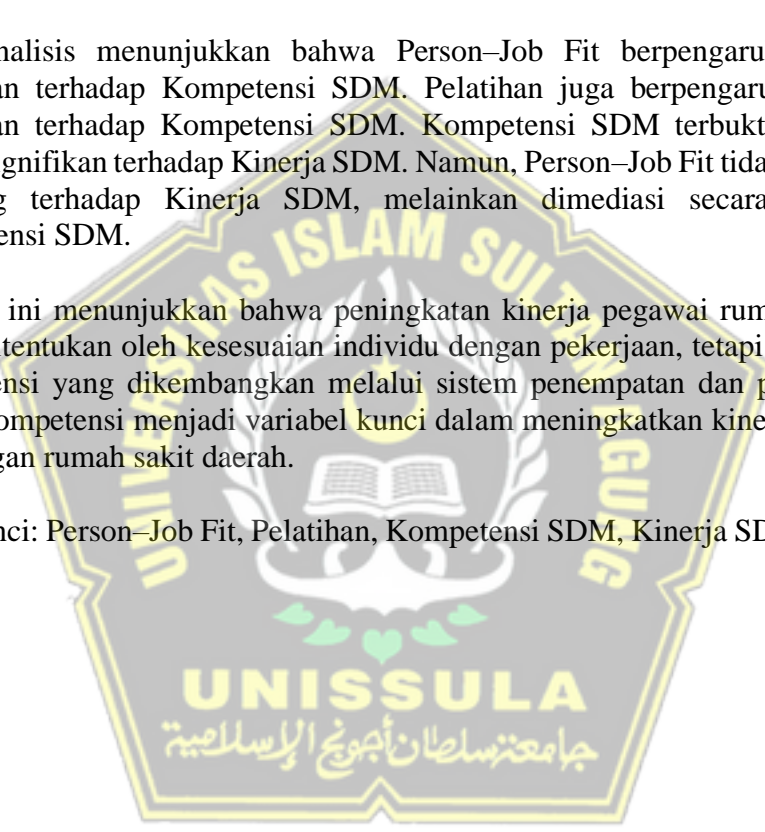
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Person–Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM dengan Kompetensi SDM sebagai variabel mediasi pada pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 133 responden. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM. Pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM. Kompetensi SDM terbukti berpengaruh sangat signifikan terhadap Kinerja SDM. Namun, Person–Job Fit tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM, melainkan dimediasi secara penuh oleh Kompetensi SDM.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian individu dengan pekerjaan, tetapi terutama oleh kompetensi yang dikembangkan melalui sistem penempatan dan pelatihan yang tepat. Kompetensi menjadi variabel kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan rumah sakit daerah.

Kata kunci: Person–Job Fit, Pelatihan, Kompetensi SDM, Kinerja SDM, SEM-PLS



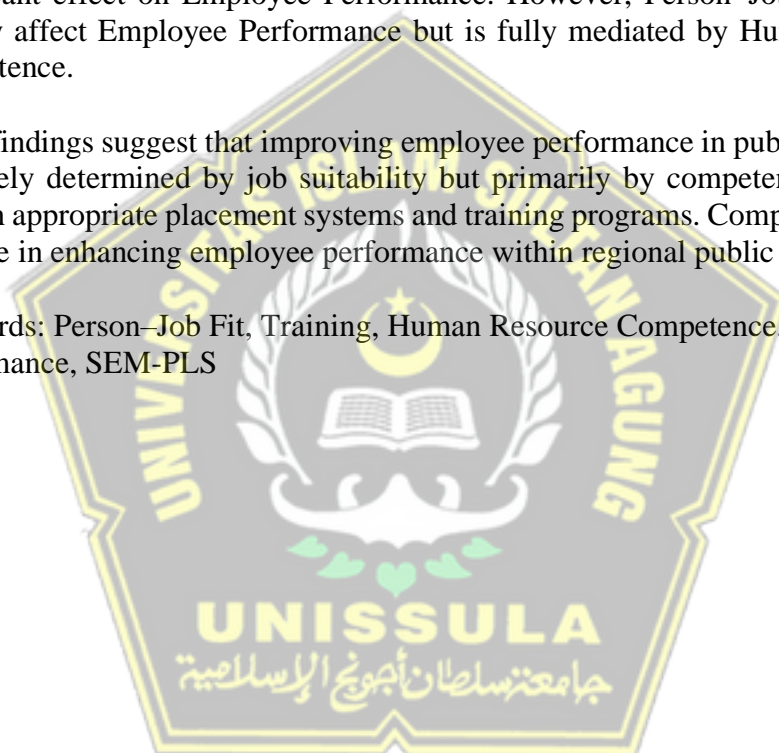
ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Person–Job Fit and Training on Employee Performance with Human Resource Competence as a mediating variable at RSUD dr. Gondo Suwarno. This research employed a quantitative approach using a survey method involving 133 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results indicate that Person–Job Fit has a positive and significant effect on Human Resource Competence. Training also has a positive and significant effect on Human Resource Competence. Human Resource Competence has a highly significant effect on Employee Performance. However, Person–Job Fit does not directly affect Employee Performance but is fully mediated by Human Resource Competence.

These findings suggest that improving employee performance in public hospitals is not solely determined by job suitability but primarily by competence developed through appropriate placement systems and training programs. Competence plays a key role in enhancing employee performance within regional public hospitals.

Keywords: Person–Job Fit, Training, Human Resource Competence, Employee Performance, SEM-PLS



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal tesis dengan judul “**Model Kinerja SDM berbasis Person–Job Fit dan Pelatihan dimediasi oleh Kompetensi SDM di RSUD dr Gondo Suwarno**”. Tesis ini disusun dengan maksud untuk melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan gelar sarjana S-2 Program Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung. Peneliti menyadari adanya keterbatasan kemampuan dan juga waktu yang ada, pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen
2. Prof. Nurhidayati, SE, M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi
3. Bapak Ibu dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya
4. Direktur RSUD dr. Gondo Suwarno dan seluruh pegawai yang telah bersedia memberikan tempat penelitian
5. Kepada orang tua, istri, anak dan keluarga besar yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi dalam menyusun tesis ini

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu peneliti memohon maaf bila terdapat kesalahan dalam penulisan. Peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi kalangan akademisi.

Semarang, 25 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1. 1. Latar Belakang	1
1. 2. Rumusan Masalah	6
1. 3. Tujuan Penelitian	7
1. 4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2 1. Person–Job Fit	9
2 2. Pelatihan	10
2 3. Kompetensi SDM	12
2 4. Kinerja SDM	15
2 5. Pengembangan Hipotesis	19
2 6. Kerangka Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	
3 1. Jenis Penelitian	28
3 2. Teknis Pengumpulan Data	29

3 3.	Sumber Data	30
3 4.	Populasi dan Sampel	31
3 5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
3 6.	Analisis Data	35

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5 1.	Deskripsi Pengumpulan Data	45
5 2.	Deskripsi Karakteristik Responden	45
5 3.	Deskripsi Variabel	47
5 4.	Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	54
5 5.	Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	60
5 6.	Pembahasan Hasil Penelitian	67

BAB V PENUTUP

5 1.	Kesimpulan	75
5 2.	Implikasi Penelitian	76
5 3.	Keterbatasan Penelitian	78
5 4.	Saran Penelitian Selanjutnya	78

DAFTAR PUSTAKA	79
----------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	34
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data	44
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	45
Tabel 4.3	Deskripsi Variabel Person–Job Fit	48
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel Pelatihan	49
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Kompetensi SDM	51
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Kinerja SDM	52
Tabel 4.7	Nilai Outer Loading	55
Tabel 4.8	Nilai Average Variance Extracted	56
Tabel 4.9	Kriteria Fornell – Larcker	56
Tabel 4.10	Nilai Cross Loading	57
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	58
Tabel 4.12	Hasil Uji Godness of Fit Model	60
Tabel 4.13	Nilai Koefisien Deteminasi (R-Square)	61
Tabel 4.14	Nilai Effect Size (f-Square)	62
Tabel 4.15	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Path Coefficient)	63
Tabel 4.16	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effect)	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4.1 Full Model Pengukuran <i>Partial Least Square (Outer Model)</i>	54
Gambar 4.2. Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga bagi setiap organisasi, termasuk rumah sakit. Kinerja SDM menjadi faktor penentu kualitas layanan yang diberikan, terutama dalam institusi kesehatan seperti rumah sakit yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja SDM menjadi prioritas yang harus dilakukan melalui berbagai pendekatan strategis.

Konsep *Person–Job Fit* mengacu pada kecocokan antara karakteristik individu (seperti keterampilan, nilai, dan preferensi) dengan tuntutan pekerjaan yang diembannya (Kristof-Brown et al., 2005a). Teori ini menekankan bahwa individu yang memiliki kecocokan yang tinggi dengan pekerjaan yang dilakukan cenderung lebih puas, termotivasi, dan berkinerja lebih baik (Piasna, 2018). Fenomena yang sering terjadi adalah bahwa banyak karyawan tidak merasa cocok dengan pekerjaan yang mereka jalani, yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, stres, dan menurunnya kinerja (Cable & DeRue, 2002). Meskipun organisasi telah melakukan seleksi ketat dalam rekrutmen, masalah ketidakcocokan antara pekerjaan dan individu masih sering ditemukan. Hal ini berpengaruh pada efektivitas kerja dan produktivitas mereka dalam memberikan pelayanan medis yang optimal kepada pasien.

Pelatihan menjadi salah satu instrumen penting dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Menurut teori Human Capital yang diperkenalkan oleh (Becker, 1964), pelatihan merupakan investasi yang dapat meningkatkan kualitas SDM melalui pengembangan kompetensi yang lebih baik. Pelatihan dapat memberikan karyawan kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo & Syaiful, 2021) menunjukkan bahwa pelatihan yang terfokus dan relevan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan dapat menyebabkan ketidakefektifan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kompetensi SDM merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik. Kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi menjadi aspek penting yang memediasi hubungan antara *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dan dari kecocokan pekerjaan mereka untuk meningkatkan kinerja (Cao, 2014). Namun, terdapat gap dalam pemahaman antara Kompetensi SDM dan bagaimana kompetensi tersebut diimplementasikan dalam peningkatan kinerja harian di rumah sakit. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam memahami dan mengembangkan kompetensi SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu seperti dalam studi (Rahayu, 2020), ditemukan bahwa Kompetensi SDM memiliki peran yang signifikan sebagai mediator antara Pelatihan dan Kinerja SDM. Hasil ini mendukung teori yang menyatakan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi, yang pada gilirannya berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja karyawan. (Arifin, 2022b) meneliti Pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Mediator dan menemukan bahwa Kompetensi SDM memediasi hubungan antara *Person–Job Fit* dan Kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa kecocokan antara individu dan pekerjaan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi melalui peningkatan kompetensi yang dimiliki individu. Penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Nugroho, 2023) menunjukkan bahwa Pelatihan dapat meningkatkan Kompetensi SDM, yang selanjutnya meningkatkan Kinerja SDM. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan yang terstruktur dengan baik dapat memperbaiki keterampilan dan kemampuan karyawan, sehingga berdampak pada kinerja mereka.

Dari beberapa penelitian diatas yang mendukung ada beberapa penelitian terdahulu yang kontra yaitu (Prasetyo, 2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM, melainkan hanya berpengaruh melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak selalu dapat diukur langsung melalui peningkatan kinerja, tetapi lebih kepada perubahan sikap dan motivasi kerja yang bisa mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang. (Lestari, 2020) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *Person–Job Fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja SDM. Faktor-faktor lain seperti beban kerja dan lingkungan kerja lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja. Penelitian ini menantang hipotesis bahwa kecocokan individu dengan pekerjaan secara langsung dapat meningkatkan kinerja. (Dewi, 2022) mengungkapkan bahwa Kompetensi SDM tidak memiliki pengaruh yang signifikan sebagai variabel mediasi antara Pelatihan dan Kinerja SDM. Hasil ini bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa kompetensi adalah mediator penting dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja, serta menunjukkan bahwa faktor-faktor lain (seperti pengalaman dan dukungan manajerial) mungkin lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Penelitian (Harahap, 2023) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaan (P-J Fit) belum tentu memiliki kompetensi tinggi karena kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi yang tepat. Ini mengindikasikan bahwa meskipun kecocokan pekerjaan penting, pelatihan adalah faktor penentu yang lebih besar dalam peningkatan kompetensi dan kinerja. (Yuliana, 2019) meneliti Pelatihan dan dampaknya terhadap Kompetensi SDM, namun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak dirancang sesuai dengan kebutuhan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kompetensi SDM. Penelitian ini menyoroti pentingnya desain dan relevansi pelatihan terhadap kebutuhan pekerjaan agar dapat mempengaruhi kinerja secara positif.

Meskipun banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara *Person–Job Fit*, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM, hasil dari beberapa studi masih inkonsisten dan berbeda. Salah satu perbedaan utama adalah apakah Pelatihan dapat langsung meningkatkan Kinerja SDM, atau hanya

mempengaruhi melalui peningkatan Kompetensi SDM. Begitu pula dengan peran *Person–Job Fit* yang dalam beberapa penelitian tidak selalu terbukti berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM, meskipun teori mendukung bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas kerja.

Gap Penelitian yang ada memberikan kontribusi penting bagi pengembangan hipotesis dalam tesis ini, yaitu: apakah kompetensi SDM memediasi hubungan antara *Person–Job Fit* dan Kinerja SDM? dan apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kompetensi dan kinerja, atau lebih dipengaruhi oleh faktor lain?

Fenomena yang terjadi di RSUD dr. Gondo Suwarno adalah adanya gap antara kebutuhan organisasi dalam hal kinerja SDM dan pengelolaan SDM yang ada, khususnya terkait dengan *Person–Job Fit*, Pelatihan, dan Kompetensi SDM. Meskipun rumah sakit sudah menyediakan berbagai jenis pelatihan, banyak program pelatihan yang tidak selalu tepat sasaran atau tidak mampu memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan. Akibatnya, banyak karyawan yang tidak mendapatkan manfaat maksimal dari pelatihan yang diselenggarakan, yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja mereka. Gap lainnya muncul karena kurangnya pemahaman yang mendalam mengenai pentingnya Kompetensi SDM sebagai mediator antara *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM.

Penelitian ini penting untuk dilakukan untuk mengisi gap tersebut dengan mengembangkan model yang menghubungkan *Person–Job Fit*, Pelatihan, dan Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM. Fokus pada peran Kompetensi SDM sebagai mediator antara kedua variabel tersebut penting untuk memberikan

pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana cara-cara strategis dapat meningkatkan kinerja SDM di rumah sakit. Dengan memahami pengaruh langsung dan tidak langsung dari *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap kinerja, melalui kompetensi sebagai mediator, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih tepat untuk meningkatkan pengelolaan SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan fokus pada pertanyaan utama : Bagaimana pengaruh *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno, yang dimediasi oleh Kompetensi SDM?. Untuk menjawab pertanyaan ini, penelitian ini akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM dengan Kompetensi SDM sebagai mediator. Secara lebih rinci, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kompetensi SDM?
2. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi SDM?
3. Bagaimana pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Menganalisis pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kompetensi SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.
- 2 Menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.
- 3 Mengukur pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.
- 4 Menganalisis pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kinerja SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.
- 5 Menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen SDM, khususnya mengenai pengaruh *Person–Job Fit*, Pelatihan, dan Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM dalam konteks rumah sakit. Penelitian ini juga akan memperkaya pemahaman mengenai peran mediasi Kompetensi SDM dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan Kesehatan di RSUD dr Gondo Suwarno.

1.4.2. Manfaat Praktis

- 1 Bagi RSUD dr. Gondo Suwarno : Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia terkait dengan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan (*Person–Job Fit*), program pelatihan, peningkatan kompetensi SDM dan pengembangan SDM secara keseluruhan sehingga membantu terciptanya budaya kerja yang produktif, adaptif, dan kompetitif di lingkungan RSUD dr. Gondo Suwarno.
- 2 Bagi Peneliti Lain : Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain dalam mengembangkan model-model sejenis di masa mendatang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2. 1. *Person–Job Fit*

Person–Job Fit (P-J Fit) merupakan konsep penting dalam psikologi organisasi yang menggambarkan sejauh mana kecocokan antara karakteristik individu dan tuntutan suatu pekerjaan. Menurut (Kristof, 1996), kesesuaian tersebut mencakup dua aspek utama, yaitu kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu.

Lebih lanjut, (Edwards, 1991) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan stres tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu atau pekerjaan saja, melainkan terutama oleh kesesuaian di antara keduanya. Hal serupa ditegaskan oleh (Caplan, 1987) yang berpendapat bahwa ketidakcocokan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dapat berujung pada tekanan psikologis.

Dari perspektif pemenuhan kebutuhan, (French et al., 1974) menyatakan bahwa Pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan akan meningkatkan kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri di tempat kerja. Mendukung pentingnya P-J Fit, (Kristof-Brown et al., 2005a) dalam hasil meta-analisis mereka menemukan bahwa kecocokan antara individu dan pekerjaan tidak hanya berdampak pada kinerja yang lebih baik, tetapi juga meningkatkan komitmen terhadap organisasi serta menurunkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Menurut (Kristof-Brown et al., 2005) indikator Person-Job Fit meliputi :

1. Kesesuaian Kemampuan (Ability Fit)
 - a. Kesesuaian keterampilan dengan pekerjaan
 - b. Pemanfaatan potensi dalam pekerjaan
2. Kesesuaian Nilai (Value Fit)
 - a. Nilai pribadi sesuai dengan nilai organisasi
 - b. Keyakinan pribadi sejalan dengan visi misi pekerjaan
3. Kesesuaian Minat (Interest Fit)
 - a. Ketertarikan terhadap jenis pekerjaan
 - b. Kenyamanan dalam menyelesaikan tugas
4. Kepuasan terhadap Pekerjaan
 - a. Merasa puas dengan peran dan tugas
 - b. Merasa nyaman bekerja di lingkungan saat ini
5. Kenyamanan Lingkungan Kerja
 - a. Merasa cocok dengan lingkungan dan budaya kerja

2. 2. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Menurut (Becker, 1964), dalam *Human Capital Theory*, pelatihan adalah investasi yang akan meningkatkan produktivitas SDM dalam jangka panjang. Individu yang mendapatkan pelatihan memiliki nilai tambah produktifitas, sehingga kontribusi terhadap kinerja organisasi meningkat. Pelatihan dibedakan menjadi 2 yaitu :

- General Training: pelatihan yang bermanfaat untuk semua jenis pekerjaan.

- Specific Training: pelatihan yang dirancang untuk pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan akan memperoleh keuntungan dalam bentuk peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kinerja karyawan karena SDM yang dilatih memiliki kompetensi yang lebih tinggi. Indikator Pelatihan berdasarkan Teori Becker:

1. Relevansi Materi Pelatihan : sejauh mana materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Peningkatan Kapabilitas Teknis : kemampuan teknis yang diperoleh setelah pelatihan.
3. Peningkatan Kapabilitas Spesifik : kemampuan yang hanya bisa diaplikasikan dalam konteks pekerjaan saat ini.
4. Efektivitas Investasi Pelatihan : pengaruh pelatihan terhadap produktivitas/kinerja.
5. Transfer of Training : sejauh mana hasil pelatihan diaplikasikan di tempat kerja.

(Bandura, 1977) melalui *Social Learning Theory* menjelaskan bahwa pembelajaran terjadi melalui observasi dan peniruan perilaku orang lain, terutama dalam konteks sosial. Dalam pelatihan kerja, proses belajar tidak hanya terjadi melalui instruksi langsung, tetapi juga melalui:

- Observasi instruktur atau rekan kerja,
- Imitasi,
- Modeling,
- Penguatan (reinforcement) dan motivasi.

Pelatihan yang melibatkan simulasi, mentoring, dan coaching akan lebih efektif karena peserta belajar secara aktif melalui pengalaman sosial dan interaksi.

Indikator Pelatihan berdasarkan Teori Bandura:

1. Modeling/Role Play : penggunaan contoh nyata dalam proses pelatihan.
2. Observasi dan Imitasi : peserta mampu meniru perilaku/kemampuan dari pelatih atau mentor.
3. Feedback dan Reinforcement : adanya umpan balik yang membangun dan motivasi setelah latihan.
4. Motivasi Intrinsik Peserta : dorongan dari dalam diri untuk belajar dan berkembang.
5. Self-Efficacy (Kepercayaan Diri) : keyakinan peserta bahwa mereka mampu menguasai keterampilan hasil pelatihan.

Menurut (Baldwin & Ford, 1988) Transfer pelatihan adalah sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan diterapkan di tempat kerja. Pelatihan yang efektif ditentukan oleh desain pelatihan, karakteristik peserta dan dukungan lingkungan kerja. Pelatihan memberi kesempatan karyawan untuk belajar dari role model atau pelatih yang berpengalaman, sehingga mempercepat pembentukan kompetensi kerja

2. 3. Kompetensi SDM

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan seseorang bertindak secara efektif dalam suatu pekerjaan. Menurut (McClelland, 1973),

kompetensi merupakan kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang dimiliki oleh individu, yang mempengaruhi kinerja mereka dalam pekerjaan. McClelland berargumen bahwa pengukuran kompetensi, bukan hanya IQ, lebih relevan dalam menilai potensi keberhasilan seseorang di dunia kerja. Dalam konteks ini, kompetensi lebih dari sekadar kemampuan teknis kompetensi mencakup juga faktor emosional dan sosial yang mempengaruhi cara seseorang berperilaku di tempat kerja.

Selain itu, (Boyatzis, 1982) menekankan pentingnya kompetensi emosional dan sosial dalam kepemimpinan. Dalam bukunya, ia menunjukkan bahwa manajer yang efektif tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kecerdasan emosional, yaitu kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi—baik emosi diri sendiri maupun orang lain. Konsep ini sangat relevan dalam penelitian yang berfokus pada kinerja karyawan, terutama dalam peran kepemimpinan.

(Goleman, 1995) lebih lanjut mengembangkan gagasan ini dengan memperkenalkan konsep kecerdasan emosional (emotional intelligence), yang dianggap sebagai salah satu kompetensi utama dalam menentukan keberhasilan profesional. Kecerdasan emosional melibatkan keterampilan dalam mengelola hubungan interpersonal, empati, dan kemampuan untuk mengendalikan reaksi emosional dalam situasi yang menantang. Goleman menghubungkan kecerdasan emosional dengan kinerja individu dalam organisasi, terutama dalam konteks pengelolaan tim dan kolaborasi.

Sebagai tambahan, (Dessler, 2013) dalam karyanya tentang manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa pengembangan kompetensi karyawan harus menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM di organisasi. Dia mengemukakan bahwa seleksi dan pelatihan yang berbasis kompetensi akan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih besar.

Terakhir, (Drucker, 2007) mengajukan bahwa manajer yang efektif harus dapat mengenali dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk memimpin tim dengan sukses. Kompetensi ini melibatkan baik aspek teknis maupun sosial, dan seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk memotivasi serta menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Sejalan dengan itu, (Spencer & Spencer, 1993) mengembangkan model kompetensi yang menghubungkan karakteristik pribadi dengan kinerja superior di tempat kerja. Mereka menyarankan bahwa kompetensi terdiri dari lima elemen utama: keterampilan, pengetahuan, sikap, nilai, dan perilaku, yang masing-masing memainkan peran dalam menentukan bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan memenuhi tuntutan pekerjaan. Kompetensi ini tidak hanya terkait dengan hasil kerja, tetapi juga bagaimana seseorang berinteraksi dalam lingkungan sosial di tempat kerja.

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan seseorang bertindak secara efektif dalam suatu pekerjaan. Spencer dan (Spencer & Spencer, 1993) menyatakan bahwa kompetensi mencakup lima aspek: motif, sifat, konsep

diri, pengetahuan, dan keterampilan. Beberapa indikator yang digunakan menurut (Spencer & Spencer, 1993) :

1. Pengetahuan (Knowledge)
 - a. Pengetahuan tentang pekerjaan
 - b. Pemahaman prosedur kerja
2. Keterampilan Teknis (Skill)
 - a. Kemampuan mengoperasikan alat/teknologi
 - b. Kemampuan menyelesaikan tugas secara efisien
3. Keterampilan Sosial
 - a. Komunikasi efektif dengan tim
 - b. Kemampuan membangun hubungan kerja
4. Pemecahan Masalah
 - a. Kemampuan menganalisis dan menyelesaikan masalah
 - b. Inisiatif dalam menghadapi kendala kerja
5. Sikap Kerja
 - a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - b. Etika dan kedisiplinan dalam bekerja

2. 4. Kinerja SDM

Kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. (J. P. Campbell et al., 1990) mendefinisikan kinerja kerja (job performance) sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan aktivitas yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Kinerja

dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati dan diukur, bukan sekadar hasil akhir pekerjaan (output). Kinerja dipengaruhi oleh tiga determinan utama, yaitu:

1. Declarative Knowledge (Pengetahuan Deklaratif).

Merupakan pemahaman karyawan tentang fakta, prinsip, peraturan, dan prosedur yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Contohnya meliputi pemahaman terhadap peran jabatan, standar kerja, dan kebijakan organisasi.

2. Procedural Knowledge and Skill (Pengetahuan dan Keterampilan Prosedural)

Ini mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan secara praktis dalam tugas-tugas kerja. Berhubungan dengan keterampilan teknis, kemampuan analisis, serta efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Motivation (Motivasi)

Meliputi arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam bekerja. Seorang karyawan bisa saja memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi, tetapi tanpa motivasi yang memadai, kinerja tidak akan optimal.

Ketiga komponen tersebut tidak hanya berdiri sendiri, tetapi berinteraksi satu sama lain untuk membentuk kinerja aktual seseorang.

(J. P. Campbell et al., 1990) dalam *Theory of Work Performance* mengembangkan model kinerja yang dikenal sebagai Campbell's Taxonomy of Performance, yang menyebutkan bahwa kinerja (performance) adalah perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diamati serta diukur.

Delapan Indikator Kinerja menurut Campbell et al. (1990):

1. Task-Specific Behaviors

Perilaku yang secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas utama dalam pekerjaan.

2. Non-Task-Specific Behaviors

Perilaku yang tidak spesifik terhadap satu tugas tertentu, namun mendukung pekerjaan, seperti membantu rekan kerja atau fleksibel terhadap tugas tambahan.

3. Written and Oral Communication

Kemampuan menyampaikan informasi secara efektif dalam bentuk tertulis maupun lisan.

4. Effort

Tingkat semangat, ketekunan, dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, terutama dalam situasi sulit.

5. Personal Discipline

Kepatuhan terhadap aturan organisasi, etika, dan norma-norma kerja (misalnya absensi, disiplin waktu, tidak melakukan pelanggaran).

6. Facilitating Peer and Team Performance

Peran serta dalam meningkatkan kinerja tim, kolaborasi, dan mendukung rekan kerja.

7. Supervision/Leadership

(Untuk posisi kepemimpinan) Kemampuan membimbing, memotivasi, dan mengarahkan orang lain.

8. Management/Administration

Kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengelola pekerjaan secara efisien.

(J. P. Campbell et al., 1990) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja (Locke & Latham, 1990), melalui *Goal Setting Theory*, menambahkan bahwa kinerja dapat meningkat apabila seseorang memiliki tujuan yang jelas dan realistis.

Menurut (Robbins, 2006), kinerja adalah hasil dari upaya individu, kemampuan, dan persepsi terhadap tugas.

Dalam konteks ini, Robbins menjelaskan bahwa kinerja SDM tidak hanya ditentukan oleh seberapa keras seseorang bekerja (*effort*), tetapi juga sangat bergantung pada:

- Kemampuan (*ability*): apakah individu memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan,
- Persepsi terhadap tugas (*task perception*): apakah individu memahami apa yang diharapkan darinya dan bagaimana menyelesaikan tugas tersebut.

Dengan demikian, kinerja merupakan hasil gabungan dari usaha yang diberikan, kemampuan individu, dan pemahaman atau kejelasan peran dalam pekerjaan

Indikator Kinerja SDM menurut (Robbins, 2006):

1. Kuantitas Hasil Kerja (*Quantity of Work*)

Seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu.

2. Kualitas Hasil Kerja (*Quality of Work*)

Tingkat ketelitian, akurasi, dan standar mutu dari hasil kerja yang dihasilkan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal atau batas waktu yang ditentukan.

4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya (*Use of Resources*)

Efisiensi dalam memanfaatkan waktu, tenaga, dan fasilitas kerja.

5. Tanggung Jawab dalam Pekerjaan (*Responsibility*)

Tingkat kepedulian dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

6. Inisiatif dan Kemauan Berkembang (*Initiative*)

Kemampuan mengambil tindakan proaktif, mencari solusi, serta berupaya mengembangkan diri dan pekerjaan.

2. 5. Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model yang menghubungkan *Person–Job Fit*, Pelatihan, dan Kompetensi SDM dalam mempengaruhi Kinerja SDM. Dalam kerangka ini, kompetensi SDM berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor input (*Person–Job Fit* dan Pelatihan) dan output (Kinerja SDM). Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, beberapa hipotesis dikembangkan untuk menguji hubungan antar variabel tersebut.

2.5.1. Pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kompetensi SDM

Person–Job Fit mengacu pada sejauh mana karakteristik individu cocok dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Menurut Kristof-Brown et al. (2005),

kecocokan ini dapat mempengaruhi kesejahteraan individu dan juga kinerja mereka di tempat kerja. Kompetensi SDM merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya secara efektif. *Person–Job Fit* yang tinggi dapat meningkatkan kompetensi SDM dengan cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, mereka akan lebih berusaha untuk memperbaiki kompetensinya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Ketika individu merasa cocok dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka. (Spencer & Spencer, 1993) juga berpendapat bahwa kompetensi karyawan berkembang lebih cepat jika mereka merasa cocok dengan pekerjaan yang mereka jalani, karena individu tersebut akan lebih mudah beradaptasi dan meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka.

Penelitian oleh (Arifin, 2022b) dan (Sari & Nugroho, 2023) juga mendukung pandangan ini, yang menunjukkan bahwa individu yang merasa cocok dengan pekerjaan mereka akan lebih mudah mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tersebut. (Rahayu, 2020) dalam studinya di perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *Person–Job Fit* yang tinggi berhubungan dengan peningkatan kompetensi karyawan. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan keahlian mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berusaha untuk mengembangkan keterampilan mereka lebih lanjut. (Lestari, 2020) juga menemukan bahwa *Person–Job Fit* memiliki

dampak positif terhadap pengembangan kompetensi karyawan di perusahaan jasa. Pekerja yang merasa bahwa tugasnya sesuai dengan kemampuan dan minat mereka lebih banyak mengikuti pelatihan dan menunjukkan peningkatan dalam keterampilan kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *Person–Job Fit* berpengaruh positif terhadap kompetensi SDM. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan dan minat mereka lebih berpotensi untuk mengembangkan kompetensinya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan *Person–Job Fit* dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan kecocokan antara individu dan pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H1 : *Person–Job Fit* berpengaruh positif terhadap Kompetensi SDM.

2.5.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi SDM

Pelatihan merupakan salah satu faktor paling strategis dalam meningkatkan kompetensi SDM. Namun, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada perencanaan yang tepat, kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja, dan penerapan hasil pelatihan dalam praktik kerja. Dengan pendekatan yang terintegrasi, pelatihan dapat menjadi pendorong utama dalam menciptakan SDM yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing.

(Bandura, 1977) melalui teori Social Learning Theory menekankan bahwa pelatihan memberikan kesempatan bagi individu untuk memperoleh keterampilan

baru dan mengasah keterampilan yang sudah ada, yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi mereka dalam pekerjaan. Selain itu, (Lepak & Snell, 2002) dalam teori Human Capital mengungkapkan bahwa investasi dalam pelatihan akan mengarah pada peningkatan kompetensi SDM, yang kemudian akan meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.

Sejalan dengan teori-teori ini, (Rahayu, 2020) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif berkontribusi pada peningkatan kompetensi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh (Wibowo & Syaiful, 2021) juga membuktikan bahwa pelatihan yang baik dapat memperkuat kompetensi karyawan dan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas lebih efektif dan efisien. (Arifin, 2022b) menyatakan bahwa pelatihan kerja secara signifikan mempengaruhi peningkatan kompetensi karyawan di sektor pemerintahan. Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan membuat karyawan lebih terampil dan percaya diri dalam melaksanakan tugas. (Putri, 2021) menunjukkan bahwa program pelatihan berbasis kompetensi mampu meningkatkan keterampilan spesifik karyawan, terutama di industri jasa. Kompetensi interpersonal dan teknikal meningkat secara signifikan setelah pelatihan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kompetensi SDM.

2.5.3. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kompetensi mencerminkan kombinasi

pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). SDM yang kompeten mampu menjalankan pekerjaan dengan standar kualitas tinggi, efisien, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

(Robbins, 2006) juga menjelaskan bahwa kompetensi merupakan salah satu komponen yang penting dalam menentukan tingkat produktivitas dan efektivitas seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Wibowo, 2019), kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja unggul di tempat kerja. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kompetensi manajerial, interpersonal, dan konseptual. Seseorang yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif, inovatif, dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian oleh (Putri, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi kerja karyawan di sektor layanan publik berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Kompetensi teknis dan perilaku kerja menjadi penentu utama dalam pencapaian target kerja. (Sari & Nugroho, 2023) menunjukkan bahwa kompetensi yang lebih tinggi berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil temuan (Arifin, 2022b) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan. (Rahayu, 2020) menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik dan profesional memiliki hubungan kuat dengan peningkatan efektivitas proses belajar mengajar dan hasil pendidikan. (Wibowo &

Syaiful, 2021) menyimpulkan bahwa kompetensi yang dibentuk melalui pelatihan dan pengalaman kerja berdampak langsung terhadap pencapaian target kinerja, terutama dalam bidang pelayanan publik dan pengelolaan administrasi.

Kompetensi SDM terbukti menjadi salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang tepat akan memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan pengembangan kompetensi SDM dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, coaching, dan pengembangan karier

Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H3 : Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

2.5.4. Pengaruh *Person–Job Fit* terhadap Kinerja SDM

Person–Job Fit diyakini dapat mempengaruhi Kinerja SDM baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketika karyawan merasa cocok dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka lebih termotivasi dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. (Kristof-Brown et al., 2005a) dalam meta-analisis mereka menunjukkan bahwa *Person–Job Fit* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja individu.

Kinerja SDM didefinisikan sebagai hasil kerja pegawai baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Wibowo, 2016). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan

mereka sesuai dengan kemampuan dan preferensi mereka, mereka akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan tanggung jawab yang lebih tinggi, yang akan berdampak positif pada output kerja mereka.

Penelitian oleh (Arifin, 2022b) juga menunjukkan bahwa *Person–Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Wibowo & Syaiful, 2021) menemukan bahwa *Person–Job Fit* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor layanan kesehatan. Karyawan yang merasa sesuai dengan peran dan tugasnya menunjukkan komitmen dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. (Putri, 2021) dalam penelitiannya di sektor perbankan menyimpulkan bahwa *Person–Job Fit* meningkatkan efisiensi kerja, menyederhanakan proses adaptasi, dan menghasilkan kinerja individu yang optimal. (Rahayu, 2020) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif antara kesesuaian individu dengan pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja yang dinamis.

Secara umum, literatur dan temuan empiris mendukung bahwa *Person–Job Fit* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berada dalam pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan nilai-nilai pribadi mereka, mereka akan lebih cenderung menunjukkan perilaku kerja yang efektif, produktif, dan berkualitas. Namun, beberapa studi menekankan bahwa pengaruh tersebut bisa lebih kuat jika didukung faktor lain seperti pelatihan, kepemimpinan, atau budaya organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H4 : *Person–Job Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

2.5.5. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja SDM

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi karyawan saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya (Noe, 2010). Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan Kompetensi SDM, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja mereka secara langsung. Human Capital Theory (Becker, 1964) menjelaskan bahwa investasi dalam pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian kinerja individu dan organisasi.

Penelitian oleh (Wibowo & Syaiful, 2021) dalam studi mereka menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM. (Sari & Nugroho, 2023) menemukan bahwa pelatihan yang berkesinambungan memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan rumah sakit. Karyawan yang mengikuti pelatihan secara rutin menunjukkan peningkatan kompetensi teknis dan interpersonal yang berdampak pada produktivitas. (Arifin, 2022a) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan memiliki kontribusi yang dominan terhadap peningkatan kinerja, terutama ketika dikombinasikan dengan sistem evaluasi dan umpan balik yang baik. (Wibowo, 2019) juga mengemukakan bahwa pelatihan merupakan elemen penting

dalam pengembangan SDM. Ketika pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kerja, hasilnya akan tercermin langsung pada output kinerja individu.

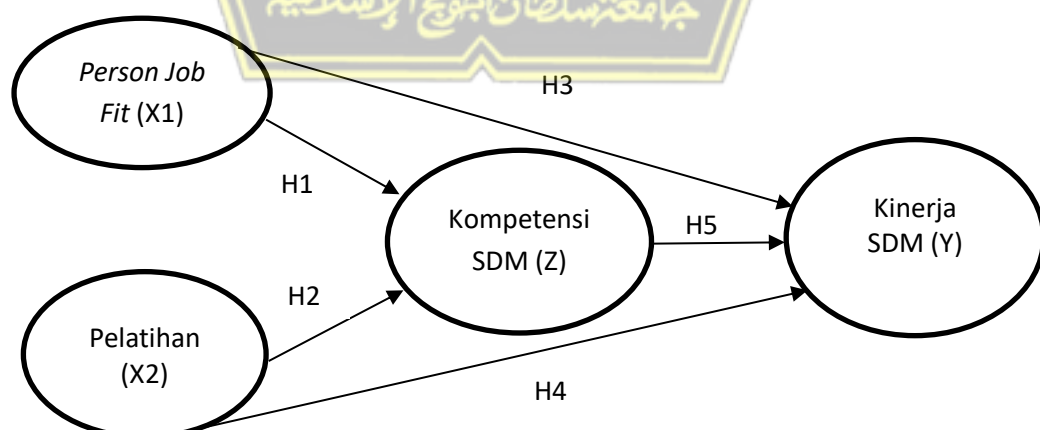
Secara umum, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, terutama bila pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kerja dan didukung oleh sistem implementasi yang efektif. Organisasi yang menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan akan menuai manfaat berupa peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan.

Sejalan dengan hal ini, hipotesis kelima yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H5 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Dengan pengembangan hipotesis ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana *Person–Job Fit*, Pelatihan, dan Kompetensi SDM berinteraksi untuk mempengaruhi Kinerja SDM di RSUD dr. Gondo Suwarno, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM di sektor pelayanan kesehatan.

2. 6. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Variabel Independen (X1) : *Person–Job Fit*

Variabel Independen (X2) : Pelatihan
Variabel Mediasi (Z) : Kompetensi SDM
Variabel Dependen (Y) : Kinerja SDM



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang telah ditetapkan dan menghasilkan generalisasi berdasarkan data numerik (Sugiyono, 2019). Explanatory research digunakan karena penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dalam model: *Person–Job Fit*, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel-variabel yang ada, yaitu *Person–Job Fit*, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana Kompetensi SDM dapat memediasi hubungan antara *Person–Job Fit* dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran dan analisis hubungan antar variabel menggunakan data numerik yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada responden. Desain kausal digunakan untuk menguji sebab akibat antar variabel dan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2019) Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian karena data merupakan bahan mentah yang akan diolah untuk menjawab rumusan masalah. Data yang sudah terkumpul perlu di proses secara sistematis untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Beberapa metode dalam pengumpulan data :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data tertulis (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data melalui komunikasi langsung (Moleong, 2012). Tanya jawab dilakukan secara langsung antara peneliti dan informan.

3. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara sistematis (Nawawi & Martini, 1996). Pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui dokumen tertulis atau gambar (Sugiyono, 2019). Pengambilan data dari dokumen tertulis atau visual.

Penelitian ini dilakukan di RSUD dr. Gondo Suwarno, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, mulai

dari persiapan, pengumpulan data, hingga analisis data. Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1-5, di mana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju. Kuesioner ini akan dibagikan kepada karyawan di RSUD dr. Gondo Suwarno. Setiap variabel dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator yang telah dijelaskan sebelumnya, dan kuesioner ini akan diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten dan akurat.

3.3. Sumber Data

Data adalah fakta-fakta yang dikumpulkan, diobservasi, atau dicatat untuk tujuan analisis (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data berikut:

1. Data Primer:

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama (Sugiyono, 2019). Data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber asli melalui wawancara, observasi, kuesioner, dll.

Data yang dikumpulkan langsung dari karyawan RSUD dr. Gondo Suwarno melalui pengisian kuesioner. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap *Person-Job Fit*, Pelatihan, Kompetensi SDM dan Kinerja SDM.

2. Data Sekunder:

Data sekunder diperoleh dari sumber yang telah ada dan dikumpulkan untuk tujuan lain (Sekaran & Bougie, 2016). Data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal RSUD, seperti laporan SDM, data pelatihan, serta literatur dari penelitian sebelumnya.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2019), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di RSUD dr. Gondo Suwarno, yang mencakup berbagai jabatan dan fungsi kerja, seperti tenaga paramedis, dan staf administrasi.

Karakteristik Populasi :

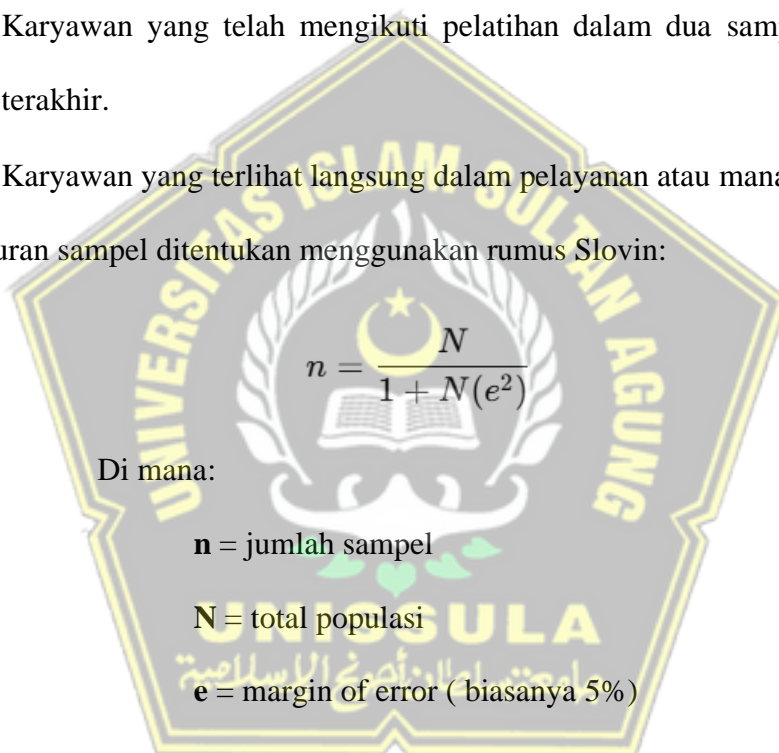
1. Karyawan tetap maupun kontrak.
2. Karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di RSUD.
3. Karyawan yang terlibat dalam proses pelatihan dan memiliki pengalaman terkait perekrutan dan seleksi di rumah sakit.

3.4.2. Sampel Penelitian

Sampling adalah proses memilih sebagian elemen dari suatu populasi untuk digunakan sebagai dasar estimasi karakteristik populasi secara keseluruhan

(Sekaran & Bougie, 2016). Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019)

1. Teknik Pengambilan Sampel : Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.
2. Kriteria Inklusi :
 - Karyawan yang telah mengikuti pelatihan dalam dua sampai tiga tahun terakhir.
 - Karyawan yang terlihat langsung dalam pelayanan atau manajerial.
3. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin:



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

Di mana:

n = jumlah sampel

N = total populasi

e = margin of error (biasanya 5%)

Jika total populasi RSUD adalah 200 orang, maka ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{200}{1 + 200(0.05^2)} = \frac{200}{1.5} = 133 \text{ responden (dibulatkan).}$$

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Variabel adalah karakteristik yang diobservasi atau diukur dalam suatu penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Jenis Variabel :

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2019).

2. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2019)

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel antara yang memediasi hubungan antara variabel bebas dan terikat (Sugiyono, 2019)

Indikator adalah karakteristik, tanda, atau ukuran dari variabel yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur suatu konsep (Sugiyono, 2019). Indikator merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menjabarkan suatu variabel agar bisa diukur (Azwar, 2012). Indikator digunakan sebagai alat untuk mengoperasionalkan konsep dalam bentuk pertanyaan/kuesioner.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
1.	Person–Job Fit	Tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan dan atribut pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian ketrampilan 2. Kesesuaian pengetahuan/latar belakang Pendidikan 3. Kesesuaian minat keinginan 4. Kesesuaian Nilai pribadi 5. Kesesuaian minat karir 	(Kristof-Brown et al., 2005b)	Likert (1–5)
2.	Pelatihan	Proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan melalui program pembelajaran terstruktur.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan program pelatihan 2. Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja 3. Kompetensi instruktur 4. Penerapan hasil pelatihan 5. Evaluasi efektivitas pelatihan 	(Becker, 1964), (Bandura, 1977)	Likert (1–5)
3.	Kompetensi SDM	Kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan tentang pekerjaan 2. Kemampuan teknis/profesional 3. Keterampilan interpersonal 4. Kemampuan memecahkan masalah 	(Spencer & Spencer, 1993)	Likert (1–5)
4.	Kinerja SDM	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu penyelesaian kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Produktivitas (jumlah output) 4. Inisiatif 5. Kemampuan bekerja sama 	(J. P. Campbell et al., 1990), (Robbins, 2006)	Likert (1–5)

3.6. Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen untuk dipahami dan disimpulkan (Moleong, 2012). Analisis data adalah proses mengorganisasikan data untuk menemukan pola, hubungan, dan makna penting dari data tersebut (Sugiyono, 2019)

3.6.1. Teknik Analisis Data

3.6.1.1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2019). Statistik deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan, pengorganisasian, penyajian, dan penyajian ringkasan data dalam bentuk yang informatif (Sudjana, 2005). Statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, atau ukuran statistik tertentu seperti rata-rata, median, modus, dan standar deviasi (Santoso, 2014)

3.6.1.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Untuk menganalisis data yang diperoleh, penelitian ini akan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. SEM memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara simultan, termasuk hubungan langsung dan tidak langsung antara *Person–Job Fit*, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM.

Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel laten (yang tidak dapat diukur secara langsung) dengan bantuan indikator yang dapat diamati. Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan statistik berbasis model struktural yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, baik secara langsung maupun tidak langsung (Ghozali & Latan, 2015). PLS adalah metode analisis SEM (Structural Equation Modeling) yang berbasis varians dan digunakan untuk memprediksi hubungan kausal dalam model yang kompleks (Hair et al., 2014).

Model yang akan diuji adalah sebagai berikut:

- *Person-Job Fit* (X1) → Kompetensi SDM (M) → Kinerja SDM (Y)
- Pelatihan (X2) → Kompetensi SDM (M) → Kinerja SDM (Y)
- Pengujian peran mediasi dari Kompetensi SDM antara *Person-Job Fit* dan Kinerja SDM, serta antara Pelatihan dan Kinerja SDM.

3.6.2. Langkah-Langkah Analisis

3.6.2.1.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Menurut (Hair et al., 2019), model pengukuran dalam Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) bertujuan untuk menilai kualitas instrumen sebelum dilakukan pengujian model struktural (inner model).

Dalam penelitian ini, seluruh konstruk yaitu Person–Job Fit, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM diperlakukan sebagai konstruk reflektif. Model reflektif dipilih karena indikator-indikator merupakan manifestasi dari konstruk laten dan diasumsikan saling berkorelasi. (Jarvis et al., 2003) menyatakan bahwa pada model reflektif, perubahan pada konstruk laten akan tercermin pada perubahan seluruh indikatornya. Evaluasi outer model pada konstruk reflektif meliputi pengujian : Validitas konvergen, Validitas diskriminan, Reliabilitas internal

3.6.2.1.1.1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi. (D. T. Campbell & Fiske, 1959) menjelaskan bahwa validitas konvergen terjadi apabila instrumen yang seharusnya saling berkorelasi memang menunjukkan hubungan yang kuat.

Dalam SEM-PLS, validitas konvergen dinilai melalui:

1. Outer Loading

Outer loading menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Menurut (Hair et al., 2019), nilai outer loading yang disarankan adalah $\geq 0,70$. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan minimal 49% varians konstruk ($0,70^2 = 0,49$).

Indikator dengan nilai loading antara 0,50–0,70 masih dapat dipertahankan dalam penelitian eksploratori, namun dalam penelitian konfirmatori dianjurkan menggunakan nilai $\geq 0,70$.

2. Average Variance Extracted (AVE)

AVE digunakan untuk mengukur rata-rata varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. (Fornell & Larcker, 1981) menyatakan bahwa nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya

Rumus AVE adalah :
$$AVE = \frac{\sum loading^2}{jumlah\ indikator}$$

Apabila nilai $AVE \geq 0,50$, maka konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

3.6.2.1.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Menurut (Fornell & Larcker, 1981), konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk.

Secara matematis:

$$\sqrt{AVE} > korelasi\ antar\ konstruk$$

Selain menggunakan kriteria Fornell–Larcker, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui cross loading, di mana setiap indikator harus memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Dengan demikian, validitas diskriminan dalam penelitian ini dinilai melalui : perbandingan akar AVE dengan korelasi antar konstruk dan nilai cross loading

3.6.2.1.1.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. (Nunnally, 1978) menyatakan bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas minimal 0,70.

Dalam SEM-PLS, reliabilitas diukur melalui dua indikator utama:

1. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik.

Rumus Cronbach's Alpha adalah :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum var(i)}{var(total)} \right)$$

di mana k adalah jumlah indikator.

2. Composite Reliability (CR)

Composite Reliability dianggap lebih akurat dalam SEM-PLS karena mempertimbangkan nilai outer loading masing-masing indikator. (Hair et al., 2019) menyatakan bahwa nilai CR antara 0,70 hingga 0,95 menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai di atas 0,95 dapat mengindikasikan adanya redundansi indikator.

Rumus Composite Reliability adalah :

$$CR = \frac{(\sum loading)^2}{(\sum loading)^2 + \sum error}$$

Apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,70$, maka konstruk dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi syarat apabila:

1. Seluruh indikator memiliki outer loading $\geq 0,70$
2. Nilai AVE masing-masing konstruk $\geq 0,50$
3. Akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk
4. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,70$

Apabila seluruh kriteria tersebut terpenuhi, maka instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel serta layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Dengan dilakukannya evaluasi outer model secara komprehensif, penelitian ini memastikan bahwa hubungan antar variabel dalam model struktural dianalisis menggunakan konstruk yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hal ini penting karena menurut (Hair et al., 2019), kesalahan dalam model pengukuran akan berdampak langsung pada bias estimasi dalam model struktural.

3.6.2.1.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Menurut (Hair et al., 2019), model struktural dalam PLS-SEM digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten serta kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel endogen.

Berbeda dengan model pengukuran (outer model) yang berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator, inner model berfokus pada :

1. Menguji signifikansi hubungan antar konstruk
2. Menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen
3. Mengukur kontribusi masing-masing variabel eksogen
4. Menguji efek mediasi

Evaluasi inner model dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan berikut.

3.6.2.1.2.1. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut (Chin, 1998a), nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah.

(Hair et al., 2019) menyatakan bahwa R^2 menunjukkan tingkat prediktif model, di mana semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model.

Dengan demikian, pengujian R^2 bertujuan untuk menilai seberapa baik model struktural yang dibangun mampu menjelaskan fenomena yang diteliti.

3.6.2.1.2.2. Effect Size (f-Square)

Selain melihat R^2 , penting untuk menilai kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan menggunakan effect size (f^2). Menurut (Cohen, 1988), interpretasi nilai f^2 adalah sebagai berikut:

- 0,02 = kecil
- 0,15 = sedang
- 0,35 = besar

(Hair et al., 2019) menjelaskan bahwa f^2 mengukur seberapa besar perubahan R^2 apabila suatu variabel eksogen dihilangkan dari model. Dengan demikian, f^2 memberikan gambaran mengenai pentingnya masing-masing variabel dalam model struktural.

3.6.2.1.2.3. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk laten dalam model. Menurut (Hair et al., 2019), koefisien jalur dalam PLS-SEM merupakan standardized regression coefficients yang memiliki rentang nilai antara -1 hingga +1.

Pengujian signifikansi koefisien jalur dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila:

- Nilai T-statistic $> 1,96$ (untuk tingkat signifikansi 5%)
atau
- Nilai P-value $< 0,05$

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.6.2.1.2.4. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah suatu variabel berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Menurut (Baron & Kenny, 1986), mediasi terjadi apabila:

1. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap mediator
2. Mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
3. Pengaruh langsung independen terhadap dependen berkurang atau menjadi tidak signifikan

Dalam pendekatan PLS-SEM modern, (Zhao et al., 2010) menyarankan pengujian mediasi dilakukan melalui pengujian indirect effect menggunakan bootstrapping.

Jenis mediasi dapat diklasifikasikan menjadi:

- Full mediation (mediasi penuh)
- Partial mediation (mediasi parsial)
- No mediation

3.6.2.1.2.5. Model Fit (SRMR)

Meskipun PLS-SEM berorientasi pada prediksi, evaluasi kesesuaian model tetap diperlukan. Salah satu indikator model fit yang digunakan adalah Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).

Menurut (Henseler et al., 2015), nilai SRMR $< 0,08$ menunjukkan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara matriks korelasi empiris dan matriks korelasi yang diprediksi model.

Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dinyatakan layak apabila memenuhi seluruh kriteria evaluasi yang telah dijelaskan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan bantuan *google form* yang disebar secara online melalui nomor whatsapp. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	135
Kuesioner yang kembali	135
Kuisisioner yang dapat diolah	133

Berdasarkan hasil penyebaran data diperoleh data sebanyak 133 responden. Jumlah ini telah memenuhi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini yaitu 133 responden.

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 133 pegawai di RSUD dr. Gondo Suwarnop, dapat dipaparkan karakteristik dari responden yang berkaitan dengan jenis kelamin, usia dan lama kerja dapat dilihat pada table-table dibawah ini:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin :		
Laki-Laki	45	33,83
Perempuan	88	66,17
Total	133	100,00
Usia :		
20 - 30 Tahun	13	9,77
31 - 40 Tahun	38	28,57
41 - 50 Tahun	57	42,86
> 50 Tahun	25	18,80
Total	133	100,00
Pendidikan :		
SD	1	0,75
SMP	3	2,26
SMA/SMK	23	17,29
D3	35	26,32
D4/S1	60	45,11
S2	11	8,27
Total	133	100,00
Lama Kerja :		
1 - 5 Tahun	19	14,29
6 - 10 Tahun	25	18,80
11 - 15 Tahun	19	14,29
16 - 20 Tahun	32	24,06
21 - 25 Tahun	17	12,78
> 25 Tahun	21	15,79
Total	133	100,00

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.2, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini yang dominan yaitu Perempuan sejumlah 88 responden atau 66,17% dan laki-laki sejumlah 45 responden atau 33,83%. Karakteristik usia responden pada usia 20 – 30 tahun berjumlah 13 responden atau 9,77%, usia 31 - 40 tahun berjumlah 38 responden atau 28,57%, selanjutnya pada usia 41-50 tahun berjumlah 57 responden atau 42,86%, dan yang terakhir usia > 50 tahun berjumlah

25 responden atau 18,80%. Berdasarkan data diatas dapat menunjukkan bahwa responden terbanyak berada di usia yaitu antara 41 - 50 tahun dengan jumlah prosentase 42,86 %. Data pendidikan sesuai data diatas paling banyak ada di tingkat Pendidikan D4/S1 sebanyak 60 responden atau 45,11% di ikuti oleh D3 sebanyak 35 responden atau 26,32%, pendidikan SMA/SMK sebanyak 23 responden atau 17,29%, selanjutnya S2 sebanyak 11 responden atau 8,27%, SMP sebanyak 3 responden atau 2,26% dan yang terakhir SD ada 1 responden atau 0,75%. Untuk karakteristik lama kerja cukup berimbang yaitu lama kerja 1 – 5 tahun sebanyak 19 responden atau (14,29) , lama kerja 6 – 10 tahun sebanyak 25 responden atau 18,80%, lama kerja 11 – 15 tahun sebanyak 19 responden atau 14,29%, lama kerja 16 – 20 tahun sebanyak 32 responden atau 24,06%, lama kerja 21 – 25 tahun sebanyak 17 responden atau 12,78% dan yang terakhir lama kerja >25 tahun sebanyak 21 responden atau 15,79%.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel merupakan bagian dari analisis statistik deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian berdasarkan persepsi responden terhadap indikator yang diteliti.

Menurut (Sugiyono, 2019), statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat generalisasi. Sementara itu, (Ghozali, 2021) menjelaskan bahwa analisis deskriptif dapat dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, serta distribusi frekuensi untuk

mengetahui kecenderungan jawaban responden.

Dalam penelitian ini, deskripsi variabel diukur menggunakan:

- Skor total
- Nilai rata-rata (mean)
- Kategori skala interval

Nilai rata-rata dihitung menggunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Sedangkan kategori interval skala Likert ditentukan dengan rumus:

$$Interval = \frac{Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah}{Jumlah\ Kategori}$$

Dengan skala 1–5, diperoleh interval sebesar 0,8, sehingga kategori penilaian adalah:

Rentang Skor	Kategori
1,00–1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81–2,60	Tidak Setuju
2,61–3,40	Kurang Setuju
3,41–4,20	Setuju (tinggi)
4,21–5,00	Sangat Setuju (sangat tinggi)

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 133 responden terhadap indikator pengukur tiap variabel.

Analisis deskriptif tiap variabel (*Person–Job Fit*, pelatihan, kompetensi SDM dan kinerja SDM) secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

4.3.1. Analisis Deskripsi Variabel Person–Job Fit

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel *Person–Job Fit*

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Skor Total	Mean	Kriteria
PJF1	Kesesuaian ketrampilan	3	4	18	65	43	540	4,06	Tinggi
PJF2	Kesesuaian pengetahuan / latar belakang Pendidikan	2	6	15	66	44	543	4,08	Tinggi
PJF3	Kesesuaian minat keinginan	3	9	25	69	27	507	3,81	Tinggi
PJF4	Kesesuaian Nilai pribadi	1	4	23	79	26	524	3,94	Tinggi
PJF5	Kesesuaian minat karir	1	5	26	73	28	521	3,92	Tinggi
Rata-Rata							3,96	Tinggi	

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa hasil perhitungan, seluruh indikator Person–Job Fit memiliki nilai rata-rata dalam kategori Tinggi, dengan nilai mean berkisar antara 3,81 hingga 4,08. Indikator dengan nilai tertinggi adalah PJF2 (Kesesuaian pengetahuan/latar belakang pendidikan) dengan mean 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa latar belakang pendidikan yang dimiliki telah sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan.

Indikator dengan nilai terendah adalah PJF3 (Kesesuaian minat dan keinginan) dengan mean 3,81. Meskipun demikian, nilai tersebut tetap berada dalam kategori Tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum responden merasa pekerjaan yang dijalankan relative belum sesuai dengan minat pribadi mereka.

Nilai rata-rata 3,96 menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa terdapat kesesuaian antara:

- Kompetensi pribadi dengan tugas pekerjaan
- Latar belakang pendidikan dengan jabatan
- Minat dan nilai pribadi dengan lingkungan kerja
- Harapan karir dengan posisi yang ditempati

Hal ini mengindikasikan bahwa sistem rekrutmen dan penempatan pegawai di RSUD telah berjalan cukup baik.

Menurut (Kristof-Brown et al., 2005), person–Job Fit terdiri dari:

- Demand–Abilities Fit (kesesuaian kemampuan)
- Need–Supplies Fit (kesesuaian kebutuhan dan minat)

Temuan ini menunjukkan bahwa demand–abilities fit sudah kuat, namun need–supplies fit belum sepenuhnya optimal.

4.3.2. Analisis Deskripsi Variabel Pelatihan

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Pelatihan

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Standar Deviasi	Kriteria
PLT1	Ketersediaan program pelatihan	1	8	33	67	24	504	3,79	Tinggi
PLT2	Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja	2	7	19	72	33	526	3,95	Tinggi
PLT3	Kompetensi instruktur		5	30	75	23	515	3,87	Tinggi
PLT4	Penerapan hasil pelatihan	1	10	24	70	28	513	3,86	Tinggi
PLT5	Evaluasi efektivitas pelatihan	1	7	31	66	28	512	3,85	Tinggi
Rata-Rata								3,86	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Pelatihan sebesar 3,86, berada pada kategori Tinggi. Indikator tertinggi dengan skor 3,95, yaitu PLT2 (Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja). Hal ini dipersepsikan bahwa responden merasakan ada kecocokan yang tinggi antara materi pelatihan dengan kebutuhan kerja.

Sementara itu, indikator terendah dengan skor, 3,79 yaitu PLT1 (Ketersediaan program pelatihan). Artinya responden mempersepsikan bahwa mereka merasa kesesuaian pelatihan dengan ketrampilan yang dimiliki masih rendah.

Hasil ini menunjukkan bahwa reponden menilai pelatihan yang diberikan RSUD telah:

- Relevan dengan pekerjaan
- Sesuai dengan latar belakang pendidikan
- Mendukung pengembangan karir

Menurut (Becker, 1964), pelatihan merupakan investasi human capital yang meningkatkan kapasitas produktif (kualitas) individu. Hasil ini menunjukkan bahwa RSUD telah melakukan investasi SDM yang cukup baik, namun perlu peningkatan dalam intensi dan program pemerataan

4.3.3. Analisis Deskripsi Variabel Kompetensi SDM

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kompetensi SDM

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Skor Total	Mean	Kriteria
KOM1	Pengetahuan tentang pekerjaan	2	1	13	78	39	550	4,14	Tinggi
KOM2	Kemampuan teknis/profesional	2	2	10	80	39	551	4,14	Tinggi
KOM3	Keterampilan interpersonal	2	2	15	82	32	539	4,05	Tinggi
KOM4	Kemampuan memecahkan masalah	1	4	22	78	28	527	3,96	Tinggi
Rata-Rata								4,07	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Kompetensi SDM sebesar 4,07, berada pada kategori Tinggi dan mendekati kategori Sangat Tinggi. Indikator tertinggi KOM1 (Pengetahuan tentang pekerjaan) dan KOM2 (Kemampuan teknis/profesional) = 4,14, hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi teknis dan profesional yang sangat baik selain pengetahuan yang baik tentang apa yang dikerjakan. Indikator terendah KOM4 (kemampuan memecahkan masalah) = 3,96. Artinya bahwa kemampuan problem solving sedikit lebih rendah dibanding indikator lainnya. Hal ini dapat dimaknai bahwa kompetensi teknis sudah kuat, tetapi kompetensi konseptual dan analitis masih dapat ditingkatkan.

Menurut (Spencer & Spencer, 1993), kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan kinerja unggul. Nilai mean yang relatif

tinggi menunjukkan bahwa responden telah memiliki modal kompetensi yang memadai untuk mendukung pelayanan rumah sakit.

Fakta bahwa kompetensi memiliki nilai lebih tinggi dibanding pelatihan menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya dibentuk oleh pelatihan formal, tetapi juga oleh pengalaman kerja dan pembelajaran sosial (Bandura, 1977).

4.3.4. Analisis Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Skor Total	Mean	Kriteria
KIN1	Ketepatan waktu penyelesaian kerja	2	3	11	83	34	543	4,08	Tinggi
KIN2	Kualitas hasil kerja	2	2	23	72	34	533	4,01	Tinggi
KIN3	Produktivitas (jumlah output)	1	2	20	79	31	536	4,03	Tinggi
KIN4	Inisiatif	1	4	13	78	37	545	4,10	Tinggi
KIN5	Kemampuan bekerja sama	2	2	7	77	45	560	4,21	Sangat Tinggi
Rata-Rata								4,09	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Kinerja SDM sebesar 4,09, berada pada kategori Tinggi. Indikator tertinggi KIN5 (kemampuan bekerja sama) = 4,21 (Sangat Tinggi). Hal ini menunjukkan budaya kolaboratif yang kuat, yang sangat penting dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit. Indikator relative terendah KIN2 (kualitas hasil kerja) =4,01.

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja responden tergolong tinggi. reponden merasa mampu melaksanakan tugas sesuai:

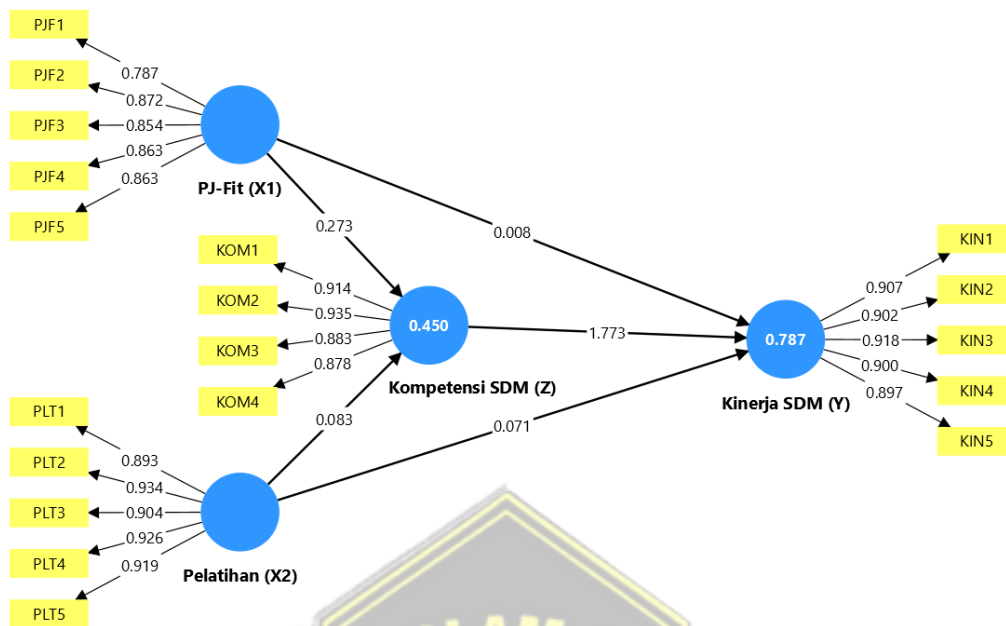
- Target kerja
- Standar pelayanan
- Tanggung jawab profesional

Menurut (J. P. Campbell et al., 1990), kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Nilai kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa kombinasi kompetensi, kesempatan dan motivasi kerja pegawai telah berjalan secara optimal. Tingginya kinerja pegawai dapat dikaitkan dengan tingginya kompetensi, program pelatihan yang memadai dan kesesuaian prekan dengan kemampuan pegawai

4.4. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator penelitian mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Pengujian dilakukan terhadap konstruk Person–Job Fit, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM menggunakan pendekatan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.

Sesuai dengan pedoman (Hair et al., 2019), evaluasi outer model pada konstruk reflektif meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas internal.



Gambar 4.1 Full Model Pengukuran *Partial Least Square (Outer Model)*

Berdasarkan gambar diatas, diketahui mayoritas indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap genuine.

4.4.1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai *AVE* $\geq 0,50$ (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019).

Tabel 4.7
 Nilai Outer Loading

	Kinerja SDM (Y)	Kompetensi SDM (Z)	PJ-Fit (X1)	Pelatihan (X2)	Ket
KIN1	0.907				Valid
KIN2	0.902				Valid
KIN3	0.918				Valid
KIN4	0.900				Valid
KIN5	0.897				Valid
KOM1		0.914			Valid
KOM2		0.935			Valid
KOM3		0.883			Valid
KOM4		0.878			Valid
PJF1			0.787		Valid
PJF2			0.872		Valid
PJF3			0.854		Valid
PJF4			0.863		Valid
PJF5			0.863		Valid
PLT1				0.893	Valid
PLT2				0.934	Valid
PLT3				0.904	Valid
PLT4				0.926	Valid
PLT5				0.919	Valid

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

Selain itu, nilai AVE untuk masing-masing konstruk disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja SDM (Y)	0.819	Valid
Kompetensi SDM (Z)	0.815	Valid
PJ-Fit (X1)	0.720	Valid
Pelatihan (X2)	0.838	Valid

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Bahkan, nilai AVE berada pada kisaran 0,720 hingga 0,838, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 70% varians indikatornya. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pengukuran konstruk dalam penelitian ini sangat baik dan memiliki validitas konvergen yang kuat.

4.4.2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan konseptual yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan cross loading.

Tabel 4.9
Kriteria Fornell-Larcker

	Kinerja SDM (Y)	Kompetensi SDM (Z)	PJ-Fit (X1)	Pelatihan (X2)
Kinerja SDM (Y)	0.905			
Kompetensi SDM (Z)	0.879	0.903		
PJ-Fit (X1)	0.564	0.636	0.848	
Pelatihan (X2)	0.579	0.548	0.591	0.915

Berdasarkan tabel kriteria Fornell–Larcker, nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki daya jelaskan yang lebih besar terhadap indikatornya sendiri dibandingkan terhadap konstruk lain.

Tabel 4.10
Nilai Cross Loading

	Kinerja SDM (Y)	Kompetensi SDM (Z)	PJ-Fit (X1)	Pelatihan (X2)	Ket
KIN1	0.907	0.774	0.503	0.538	Valid
KIN2	0.902	0.804	0.535	0.581	Valid
KIN3	0.918	0.808	0.500	0.459	Valid
KIN4	0.900	0.770	0.489	0.487	Valid
KIN5	0.897	0.818	0.523	0.551	Valid
KOM1	0.803	0.914	0.642	0.509	Valid
KOM2	0.842	0.935	0.626	0.533	Valid
KOM3	0.730	0.883	0.523	0.425	Valid
KOM4	0.793	0.878	0.496	0.505	Valid
PJF1	0.441	0.516	0.787	0.449	Valid
PJF2	0.540	0.597	0.872	0.545	Valid
PJF3	0.429	0.485	0.854	0.428	Valid
PJF4	0.502	0.568	0.863	0.540	Valid
PJF5	0.467	0.517	0.863	0.528	Valid
PLT1	0.511	0.489	0.554	0.893	Valid
PLT2	0.567	0.546	0.586	0.934	Valid
PLT3	0.537	0.493	0.528	0.904	Valid
PLT4	0.513	0.498	0.521	0.926	Valid
PLT5	0.517	0.476	0.510	0.919	

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan hasil cross loading bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dan tidak mengalami masalah tumpang tindih pengukuran.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Person–Job Fit, Pelatihan, Kompetensi SDM, dan Kinerja SDM merupakan konstruk yang berbeda secara empiris dan konseptual.

4.4.3. Uji Reliabilitas Internal

Reliabilitas internal dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Menurut Nunnally (1978), nilai reliabilitas $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. (Hair et al., 2019) menyatakan bahwa nilai Composite Reliability antara 0,70 hingga 0,95 menunjukkan reliabilitas yang baik. Hasil pengujian reliabilitas disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Kinerja SDM (Y)	0.945	0.958	sangat reliabel
Kompetensi SDM (Z)	0.924	0.946	sangat reliabel
PJ-Fit (X1)	0.902	0.928	sangat reliabel
Pelatihan (X2)	0.952	0.963	sangat reliabel

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Meskipun demikian, nilai Composite Reliability pada variabel Pelatihan (0,963) yang mendekati 0,95 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki tingkat kesamaan yang sangat tinggi. Namun, nilai

tersebut masih dalam batas yang dapat diterima sehingga tidak menunjukkan adanya redundansi indikator yang berlebihan.

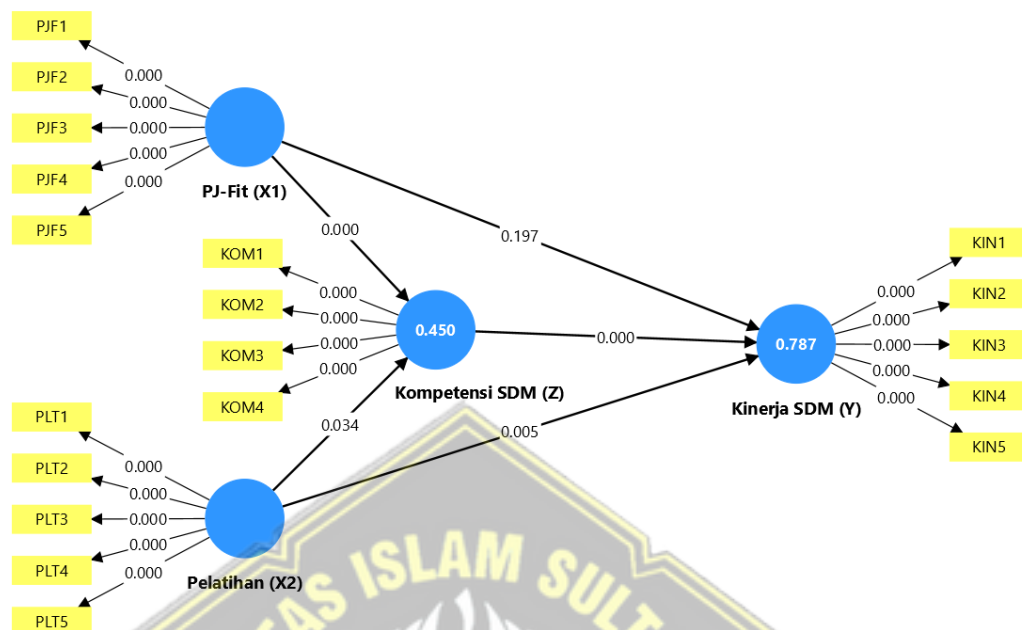
4.4.4. Sintesis Hasil Evaluasi Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas internal, dapat disimpulkan bahwa:

1. Seluruh indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk laten.
2. Setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang jelas dengan konstruk lainnya.
3. Instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi.
4. Tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi karena seluruhnya memenuhi kriteria evaluasi.

4.5. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel laten serta kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut (Hair et al., 2019), pengujian inner model dalam PLS-SEM meliputi evaluasi R-square (R^2), effect size (f^2), model fit (SRMR), serta pengujian signifikansi koefisien jalur melalui prosedur bootstrapping.



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

4.5.1. Model Fit

Model fit dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). (Henseler et al., 2015) menyatakan bahwa model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR < 0,08.

Tabel 4.12
Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

	Saturated model	Estimated model	Keterangan
SRMR	0.048	0.048	Fit
d_ULS	0.438	0.438	Fit
d_G	0.414	0.414	Fit
Chi-square	314.882	314.882	Fit
NFI	0.882	0.882	Fit

Hasil analisis menunjukkan nilai SRMR = 0,048. Nilai tersebut berada di bawah batas 0,08, sehingga model struktural dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara matriks korelasi empiris dan model teoritis yang dibangun.

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.5.2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. (Chin, 1998) mengklasifikasikan nilai R^2 sebesar 0,67 sebagai kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah.

Tabel berikut menunjukkan nilai R^2 dalam penelitian ini:

Tabel 4.13
Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Endogen	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja SDM (Y)	0.787	0.783	Kuat
Kompetensi SDM (Z)	0.450	0.442	Moderat

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh hasil nilai R^2 sebesar 0,787 menunjukkan bahwa 78,7% variasi Kinerja SDM dipengaruhi oleh Person–Job Fit, Pelatihan, dan Kompetensi SDM. Nilai ini tergolong sangat kuat dan menunjukkan bahwa model memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,450 menunjukkan bahwa 45,0% variasi Kompetensi SDM dipengaruhi oleh Person–Job Fit dan Pelatihan. Nilai ini termasuk kategori moderat, yang berarti kedua variabel tersebut memiliki kontribusi substansial dalam membentuk kompetensi pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Kompetensi SDM memiliki posisi sentral dalam model dan berperan sebagai variabel kunci dalam mempengaruhi kinerja.

4.5.3. Effect Size (f-Square)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengukur kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. (Cohen, 1988) mengategorikan nilai f^2 sebesar 0,02 sebagai kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.

Tabel 4.14
Nilai Effect Size (f-Square)

	Kinerja SDM (Y)	Kompetensi SDM (Z)	PJ-Fit (X1)	Pelatihan (X2)	Keterangan
Kinerja SDM (Y)					
Kompetensi SDM (Z)	1,773				sangat besar
PJ-Fit (X1)	0,008	0,273			sedang
Pelatihan (X2)	0,071	0,083			

Berdasarkan tabel 4.14 diatas hasil analisis menunjukkan bahwa :

- Kompetensi SDM → Kinerja SDM memiliki nilai f^2 sebesar 1,773 (sangat besar)
- Person–Job Fit → Kompetensi SDM memiliki nilai f^2 sebesar 0,273 (sedang)

Nilai f^2 sebesar 1,773 menunjukkan bahwa Kompetensi SDM merupakan variabel yang sangat dominan dalam meningkatkan Kinerja SDM. Secara substantif, hal ini

berarti peningkatan kompetensi memiliki dampak yang sangat kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini secara empiris memperkuat teori (Spencer & Spencer, 1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang secara langsung berkaitan dengan kinerja unggul.

4.5.4. Pengujian Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis koefisien jalur menggunakan prosedur bootstrapping. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai P-value < 0,05 (Hair et al., 2019).

Tabel 4.15
Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Hubungan	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kompetensi SDM (Z) → Kinerja SDM (Y)	0.828	15.113	0.000	Signifikan
Pelatihan (X2) → Kinerja SDM (Y)	0.158	2.561	0.005	Signifikan
PJ-Fit (X1) → Kinerja SDM (Y)	-0.056	0.854	0.197	Tidak Signifikan
Pelatihan (X2) → Kompetensi SDM (Z)	0.265	1.826	0.034	Signifikan
PJ-Fit (X1) → Kompetensi SDM (Z)	0.480	3.496	0.000	Signifikan

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Person–Job Fit → Kinerja SDM (tidak signifikan).

Meskipun secara teoritis (Kristof-Brown et al., 2005) menyatakan bahwa kesesuaian pekerjaan meningkatkan kinerja, hasil empiris menunjukkan bahwa pengaruh langsung tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa

kesesuaian pekerjaan tidak secara otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya peningkatan kompetensi.

2. Person–Job Fit → Kompetensi SDM (signifikan)

Koefisien sebesar 0,480 menunjukkan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan mampu meningkatkan kompetensi secara signifikan. Artinya, ketika pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan karakteristiknya, maka kompetensinya berkembang secara optimal.

3. Kompetensi SDM → Kinerja SDM (sangat signifikan)

Koefisien sebesar 0,828 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Pelatihan → Kinerja dan Kompetensi (signifikan)

Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja serta tidak langsung melalui kompetensi. Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory (Becker, 1964) yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan meningkatkan produktivitas individu.

4.5.5. Uji Mediasi

Tabel 4.17
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Spesific Indirect Effect*)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
PJ-Fit (X1) → Kompetensi SDM (Z) → Kinerja SDM (Y)	0.397	3.501	0.000	Signifikan
Pelatihan (X2) → Kompetensi SDM (Z) → Kinerja SDM (Y)	0.219	1.777	0.038	Signifikan

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan berikut

- Person–Job Fit → Kompetensi → Kinerja SDM signifikan
- Pelatihan → Kompetensi → Kinerja SDM signifikan

Karena pengaruh langsung Person–Job Fit terhadap Kinerja SDM tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi signifikan, maka Kompetensi SDM bertindak sebagai mediator penuh (*full mediation*).

Sementara itu, Pelatihan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja SDM, sehingga Kompetensi SDM bertindak sebagai mediator parsial (*partial mediation*).

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kesesuaian kerja atau pelatihan semata, tetapi sangat ditentukan oleh peningkatan kompetensi yang dihasilkan dari kedua variabel tersebut.

4.5.6. Sintesis Hasil Evaluasi Inner Model

Secara keseluruhan, hasil evaluasi inner model menunjukkan bahwa:

1. Kompetensi SDM merupakan variabel paling dominan dalam meningkatkan Kinerja SDM.
2. *Person–Job Fit* tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM, tetapi bekerja melalui Kompetensi SDM.
3. Pelatihan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja SDM.
4. Model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik (*good fit*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi SDM merupakan mekanisme utama yang menjembatani pengaruh Person–Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan ini menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis dengan mengaitkan antara temuan empiris, teori manajemen SDM, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik *Model Kinerja SDM berbasis Person–Job Fit dan Pelatihan yang dimediasi oleh Kompetensi SDM*.

4.6.1. Pengaruh Person–Job Fit terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Job Fit tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM, dengan nilai koefisien negatif (-0,056) dan *p-value* > 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut (Kristof-Brown et al., 2005), Person–Job Fit lebih berpengaruh terhadap sikap kerja seperti kepuasan, keterlibatan, dan komitmen, yang selanjutnya memengaruhi kinerja secara tidak langsung. Hal ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini Person–Job Fit tidak berpengaruh langsung, tetapi berpengaruh melalui variabel kompetensi.

Temuan ini sejalan (kontra) dengan penelitian (Prasetyo, 2021) dan (Harahap, 2023) yang menyatakan bahwa Person–Job Fit tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sektor publik. Hal ini disebabkan oleh

dominannya sistem kerja birokratis dan standar operasional yang membatasi fleksibilitas individu.

Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian pro seperti (Arifin, 2022a) yang menemukan bahwa Person–Job Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh Person–Job Fit sangat bergantung pada konteks organisasi.

Walaupun Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Job Fit tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan, namun berpengaruh tidak langsung melalui kompetensi. Temuan ini secara teoretis dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif konseptual yang saling melengkapi.

Secara konseptual, menurut teori *Person–Environment Fit* (Kristof-Brown et al., 2005a), person–job fit menggambarkan tingkat kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan serta kesesuaian kebutuhan individu dengan karakteristik pekerjaan. Namun kesesuaian tersebut bersifat laten atau potensial. Dalam konteks tenaga kesehatan, seseorang dapat merasa cocok dengan profesinya, tetapi tanpa penguasaan kompetensi yang memadai, kinerja tak akan optimal. Dengan demikian, person–job fit lebih menciptakan kesiapan psikologis untuk berkembang, bukan secara otomatis menghasilkan kinerja.

Penjelasan ini diperkuat oleh teori Kinerja Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Performance*, (McClelland, 1973)) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang secara langsung memprediksi kinerja unggul. Dalam kerangka ini, kompetensi berperan sebagai prediktor proksimal kinerja, sedangkan person–job fit merupakan prediktor distal. Artinya,

person–job fit mendorong motivasi dan kesiapan belajar, yang kemudian meningkatkan kompetensi, dan pada akhirnya kompetensi itulah yang menentukan kinerja. Hal ini menjelaskan mengapa jalan langsung person–job fit terhadap kinerja tidak signifikan, sementara jalan mediasi melalui kompetensi signifikan.

Dari perspektif Kemampuan–Motivasi–Peluang (*Ability–Motivation–Opportunity : AMO*) yang dikembangkan (Purcell et al., 2003), kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (kompetensi), motivasi, dan peluang. Person–job fit cenderung memengaruhi aspek motivasi dan peluang, tetapi dalam konteks rumah sakit, kinerja sangat ditentukan oleh kemampuan klinis yang terstandar dan presisi tinggi. Tanpa peningkatan kompetensi teknis, motivasi yang tinggi saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja optimal, terutama dalam lingkungan kerja dengan standar keselamatan pasien yang ketat.

Selanjutnya, dalam perspektif Human Capital Theory (Becker, 1964), kinerja merupakan hasil investasi dalam modal manusia. Person–job fit hanya menentukan arah dan kuantitas investasi dalam pengembangan diri. Namun proses aktual pembentuk modal manusia terjadi melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja yang membentuk kompetensi. Oleh karena itu, kompetensi menjadi penengah alami yang mengonversi kesesuaian psikologis menjadi performa kerja yang terukur.

Dalam konteks RSUD sebagai institusi layanan kesehatan, terdapat kemungkinan efek homogenitas (*restriction of range effect*). Profil responden yang didominasi perempuan (80%), berpendidikan S1–S2, serta 60% memiliki masa kerja di atas 10 tahun menunjukkan populasi profesional yang relatif stabil dan

matang. Pada kondisi ini, sebagian besar tenaga kesehatan kemungkinan telah memiliki tingkat orang–job fit yang relatif tinggi dan seragam. Individu yang tidak memiliki kesesuaian biasanya telah keluar dari sistem atau berpindah profesi. Akibatnya, variasi orang–job fit menjadi terbatas sehingga pengaruh langsungnya terhadap kinerja sulit terdeteksi secara statistik.

Selain itu, pada tahap karier senior (maintenance atau mastery stage), isu “cocok atau tidak cocok” tidak lagi dominan. Fokus profesional bergeser pada penguasaan kompetensi, pembaruan pengetahuan klinis, serta akurasi prosedur. Dalam situasi ini, variasi kinerja lebih banyak dijelaskan oleh perbelanjaan kompetensi dibandingkan perbedaan tingkat kesesuaian pegawai.

Dalam konteks tenaga kesehatan yang profesional dan relatif homogen, person–job fit berfungsi sebagai faktor pendorong (enabler) yang menciptakan kesiapan berkembang, namun tidak secara langsung menentukan kinerja. Pengaruhnya terhadap kinerja bersifat tidak langsung melalui peningkatan kompetensi sebagai mekanisme utama. Kompetensi bertindak sebagai determinan langsung kinerja, sementara pelatihan berperan sebagai katalis pembentukan kompetensi.

4.6.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja SDM

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, dengan nilai koefisien 0,158 dan *p-value* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan organisasi mampu

meningkatkan kinerja pegawai, meskipun pengaruh langsungnya relatif lebih kecil dibandingkan kompetensi.

Menurut teori Human Capital yang dikemukakan oleh (Becker, 1964), yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas modal manusia. Melalui pelatihan, pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Selain itu, hasil ini juga dapat dijelaskan melalui teori Social Learning dari (Bandura, 1977), yang menegaskan bahwa individu belajar melalui pengalaman, observasi, dan praktik. Pelatihan menyediakan lingkungan belajar yang memungkinkan pegawai meniru, mempraktikkan, dan menginternalisasi perilaku kerja yang efektif.

Secara empiris, temuan ini mendukung penelitian (Rahayu, 2020) dan (Sari & Nugroho, 2023) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, khususnya apabila pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan pekerjaan.

Namun, hasil ini berbeda (kontra) dengan penelitian (Prasetyo, 2021) dan (Lestari, 2020) yang menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, terutama apabila pelatihan bersifat formalitas, tidak berkelanjutan, dan tidak relevan dengan kebutuhan kompetensi pekerjaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan akan efektif meningkatkan kinerja apabila mampu meningkatkan kompetensi nyata pegawai.

4.6.3. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, dengan nilai koefisien sebesar 0,828 dan nilai *t-statistic* 15,113. Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kerjanya.

Secara teoretis, temuan ini mendukung konsep kompetensi yang dikemukakan oleh (Spencer & Spencer, 1993), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu—meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap—yang secara langsung berkaitan dengan kinerja unggul (*superior performance*). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan konsisten.

Hasil penelitian ini juga mendukung model kinerja yang dikemukakan oleh (J. P. Campbell et al., 1990) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (kompetensi), motivasi, dan kesempatan. Dalam konteks ini, kompetensi berperan sebagai fondasi utama yang memungkinkan pegawai mencapai kinerja optimal.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Rahayu (2020), Arifin (2022), dan Sari (2023) yang menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik dan kesehatan.

Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak langsung pada produktivitas, kualitas kerja, dan efektivitas pelayanan.

Namun demikian, hasil penelitian ini bertentangan (kontra) dengan temuan Yuliana (2019) dan Dewi (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi. Pada organisasi dengan sistem birokrasi kaku dan sistem penilaian kinerja yang tidak berbasis kompetensi, kompetensi individu sering kali tidak sepenuhnya tercermin dalam capaian kinerja formal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi SDM akan berdampak signifikan terhadap kinerja apabila organisasi mampu menyediakan sistem kerja yang mendukung penerapan kompetensi tersebut.

4.6.4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM, dengan koefisien 0,265. Temuan ini membuktikan bahwa pelatihan merupakan sarana utama dalam pengembangan kompetensi pegawai.

Menurut Human Capital (Becker, 1964) dan diperkuat oleh penelitian Rahayu (2020) dan Sari (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai.

Namun, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan (kontra) dengan temuan Lestari (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi.

Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan kualitas pelatihan dan minimnya evaluasi pascapelatihan.

4.6.5. Pengaruh Person–Job Fit terhadap Kompetensi SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM, dengan koefisien sebesar 0,480. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaannya mendorong individu untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kompetensinya.

Menurut Person–Environment Fit dari Kristof-Brown et al. (2005) yang menyatakan bahwa individu yang merasa cocok dengan pekerjaannya akan lebih mudah mengembangkan kemampuan dan keterampilan.

Namun, hasil ini bertentangan (kontra) dengan penelitian Yuliana (2019) yang menemukan bahwa Person–Job Fit tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kesempatan pengembangan sangat menentukan hubungan tersebut.

4.6.6. Peran Mediasi Kompetensi SDM

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi SDM memediasi secara signifikan pengaruh Person–Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja SDM tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui peningkatan kompetensi.

Temuan ini sejalan (pro) dengan penelitian Rahayu (2020) dan Sari (2023), namun berbeda (kontra) dengan Dewi (2020) yang tidak menemukan peran mediasi

kompetensi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas mediasi sangat bergantung pada sistem manajemen SDM organisasi.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat model kinerja Campbell et al. (1990) dan perspektif Resource-Based View, yang menempatkan kompetensi SDM sebagai sumber daya strategis organisasi.

Dengan demikian, kompetensi SDM berperan sebagai variabel strategis yang menjembatani kebijakan rekrutmen berbasis Person–Job Fit dan pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan kinerja SDM.



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Person–Job Fit tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Namun demikian, Person–Job Fit berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kompetensi SDM. Dengan kata lain, Kompetensi SDM memediasi secara penuh hubungan antara Person–Job Fit dan Kinerja.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan organisasi mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Program pelatihan yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.
4. Kompetensi SDM memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai rumah sakit sangat ditentukan oleh tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang dimiliki. Kompetensi menjadi faktor kunci dalam menciptakan pelayanan yang efektif dan berkualitas dalam meningkatkan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan model AMO dari John Purcell yang menekankan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh kemampuan (kompetensi), selain motivasi dan peluang.

5. Kompetensi SDM terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Person–Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, Kompetensi SDM berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan Person–Job Fit terhadap Kinerja SDM dan sebagai mediator parsial dalam hubungan Pelatihan terhadap Kinerja SDM.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki pegawai. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM harus diarahkan pada penguatan kompetensi melalui sistem rekrutmen yang tepat dan program pelatihan yang berkelanjutan. Kompetensi bukan hanya faktor pendukung, tetapi merupakan inti dari pencapaian kinerja organisasi rumah sakit.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran Kompetensi SDM sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini memperkuat teori Person–Job Fit dan Human Capital Theory yang menyatakan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan serta pengembangan kompetensi melalui pelatihan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja.

5.2.2. Implikasi Praktis

Bagi manajemen RSUD, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis, antara lain:

1. Proses rekrutmen perlu menekankan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa proses penempatan karyawan tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian jabatan, tetapi juga disertai dengan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.
3. Manajemen rumah sakit perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan.
4. Program pelatihan perlu dirancang secara sistematis dan berbasis kebutuhan kompetensi agar mampu memberikan dampak maksimal terhadap kinerja SDM.
5. Evaluasi kinerja karyawan sebaiknya difokuskan pada pengembangan kompetensi sebagai faktor utama peningkatan kinerja.

5.2.3. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pimpinan RSUD dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang menekankan pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan guna meningkatkan kualitas layanan rumah sakit.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan data persepsi responden melalui kuesioner dan keterbatasan variabel yang diteliti. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu rumah sakit daerah, sehingga generalisasi masih terbatas.
2. Data diperoleh melalui kuesioner persepsi, sehingga berpotensi bias subjektif.
3. Variabel yang digunakan masih terbatas pada Person–Job Fit, Pelatihan, dan Kompetensi.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi dengan menggunakan metode mixed method untuk memperkaya hasil penelitian dan memperluas objek penelitian pada rumah sakit atau instansi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2022a). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 115–128.
- Arifin, Z. (2022b). Person-Job Fit and Employee Performance: A Study in Indonesian Healthcare. *Journal of Human Resource Development*, 18(3), 125–139.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait–multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1990). *A theory of performance BT - Personnel Selection in Organizations* (N. Schmitt & W. C. Borman (eds.); pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Cao, H. (2014). Competence-based HRM: An Overview. *International Journal of Human Resource Management*.
- Caplan, R. D. (1987). *Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms BT - Research in Organizational Behavior* (L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.); Vol. 5, pp. 249–304). JAI Press.
- Chin, W. W. (1998a). The partial least squares approach to structural equation

- modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998b). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling BT - Modern Methods for Business Research* (G. A. P. P.-M. Marcoulides NJ (ed.); pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Dewi, K. R. (2022). Hubungan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Industri Ritel Modern. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 45–59.
- Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.
- Edwards, J. R. (1991). Person–Job Fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). *Adjustment as Person-Environment Fit BT - Coping and Adaptation* (G. V Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (eds.); pp. 316–333). Basic Books.
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. UNDIP.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harahap, D. A. (2023). Relevansi Pelatihan Formal dalam Konteks Pekerjaan Operasional: Studi Eksploratif. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(2), 88–101.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005a). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005b). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Lestari, A. M. (2020). Evaluasi Efektivitas Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 178–190.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H., & Martini. (1996). *Penelitian Terapan*. Gajah Mada University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Piasna, A. (2018). The Effect of Person-Job Fit on Employee Performance in the Public Sector. *Public Management Review*, 23(1), 67–85.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1443030>

- Prasetyo, R. (2021). Analisis Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Jasa. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 102–115.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Putri, D. S. (2021). The Influence of Person-Job Fit on Employee Job Satisfaction and Performance: Evidence from the Indonesian Tourism Sector. *Tourism Management Journal*, 9(2), 41–52.
- Rahayu, S. (2020). The Effect of Training and Competence on Employee Performance in the Public Sector. *Indonesian Journal of Public Administration*, 12(4), 210–222.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Santoso. (2014). *Statistik Multivariat*. Elex Media Komputindo.
- Sari, S., & Nugroho, I. (2023). The Role of Training and Competency Development in Improving Employee Performance. *Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 76–88.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=ngcpAQAAMAAJ>
- Sudjana. (2005). *Metoda Statistika*. Tarsito.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wibowo, A. (2019). *Manajemen Kinerja: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Rajawali Press.
- Wibowo, A., & Syaiful, A. (2021). Impact of training on employee performance: A case study of Indonesian manufacturing sector. *Journal of Business Research*, 14(2), 89–104.
- Yuliana, S. (2019). Analisis Ketidaksesuaian Person-Job Fit terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Kontrak di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Humaniora*, 21(1), 33–47.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>