

Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Darto Wahab¹, Euis Soliha²

Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank¹, Universitas Negeri Semarang²
dartowahabdemakk@gmail.com¹, euis@mail.unnes.ac.id²

ABSTRACT

The performance of human resources in the health sector still shows problems with the quality of work results. Beside, the challenges ahead are getting tougher, especially in facing global diseases and technological advances. This study aims to examine the influence of competence and organizational culture on employee performance mediated by organizational commitment. The research method uses a quantitative approach with 104 employees as respondents at the Demak Regency Health Office, Central Java, Indonesia. Survey data were analyzed using descriptive statistics, multiple linear regression, path analysis, and the Sobel test. The findings revealed that competence and organizational culture have a positive effect on organizational commitment. However, the opposite result is that competence does not have a significant effect on employee performance, while organizational culture and organizational commitment have been shown to contribute positively. The conclusion states that competence and organizational culture have been proven to be determinant factors for employee performance, with organizational commitment acting as an intervening variable. The managerial implication is that the application of organizational culture values including professionalism, accountability, enthusiasm, non-discrimination, and integrity should continue to be improved.

Keywords: Competence, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance

ABSTRAK

Kinerja sumber daya manusia di bidang kesehatan masih mengalami permasalahan kualitas hasil pekerjaan. Di sisi lain tantangan ke depan semakin berat terutama menghadapi penyakit global dan kemajuan teknologi. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi komitmen organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden 104 pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Demak, Jawa Tengah. Data hasil survei dianalisis menggunakan statistik deskriptif, regresi linier berganda, analisis jalur, dan sobel test. Temuan studi mengungkapkan kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun hasil berlawanan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi terbukti berkontribusi positif. Kesimpulan dari studi ini menyatakan kompetensi dan budaya organisasi terbukti menjadi faktor determinan kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi berperan menjadi variabel intervenig. Implikasi manajerial adalah hendaknya terus ditingkatkan penerapan nilai-nilai budaya organisasi meliputi profesional, akuntabel, semangat, tidak diskriminasi, dan integritas.

Kata Kunci: Kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting, agar organisasi dapat menjalankan aktivitasnya secara maksimal. Pengelolaan kinerja SDM di bidang kesehatan menjadi perhatian banyak pihak, terkait tantangan menghadapi perkembangan penyakit global (Purwaningsih, 2023) dan kemajuan teknologi (Hanafiah, 2024). Hal ini dikarenakan kinerja pegawai yang efektif dipercaya mampu meningkatkan produktivitas dan menjaga pelayanan kesehatan (Effendy et al., 2024). Mustofa et al. (2019) menjelaskan pelayanan kesehatan yang berkualitas dapat diperoleh apabila didukung kualitas SDM yang tinggi. Pegawai yang memiliki kesungguhan dan kemauan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta ditunjang kecakapan dan keterampilan, sangat dibutuhkan untuk pencapaian tujuan organisasi (Silaen et al., 2021). Oleh karenanya menjadi urgensi mengetahui faktor-faktor dominan kinerja pegawai agar dapat bekerja lebih produktif dan profesional.

Meskipun pemerintah telah menjalankan enam pilar transformasi kesehatan sejak tahun 2022, namun masih terjadi permasalahan kinerja. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan, Indonesia masih mengalami enam masalah utama, satu di antaranya adalah SDM kesehatan yang masih kurang dan tidak merata, baik dari segi jumlah, kuantitas, dan mutu tenaga kesehatan (Kemenkes, 2023). Oleh karenanya pemerintah terus mengupayakan pemetaan kompetensi dan standarisasi, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta alat kesehatan (Kemenkes, 2023). Kurangnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia kesehatan pada akhirnya berdampak terhadap kualitas dan mutu pelayanan di fasilitas kesehatan (Arafat & Liaran, 2025).

Di sisi lain, Indonesia juga menghadapi tantangan kritis yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk kesehatan (*Health Human Resource*). Kondisi ini berkaitan dengan kebijakan SDM, perencanaan, ketidakcocokan antara produksi dan permintaan, kualitas, renumerasi, dan distribusi. Tantangan SDM kesehatan yang paling kritis di Indonesia meliputi kuantitas dan kualitas yang tidak memadai (Kurniati et al., 2015). Selain itu, masyarakat juga masih mengalami ketidakpuasan, meskipun organisasi kesehatan telah berusaha memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanannya (Maharani, 2009). Hal ini disebabkan adanya perbedaan latar belakang pendidikan, jenjang pendidikan, kompetensi, dan jabatan fungsional, sehingga mempengaruhi kinerja SDM di lapangan (Boyle & Plummer, 2017; Indarto et al., 2022).

Terkait kinerja sumber daya manusia, sejumlah ahli telah mengemukakan faktor yang dominan mempengaruhinya, di antaranya kemampuan individu dan motivasi (Mangkunegara, 2016; Rivai, 2016). Kemampuan atau kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Spencer & Spencer, 2008). Ahli lain menjelaskan bahwa faktor budaya organisasi memegang peranan sentral dalam menumbuhkan kinerja pegawai (Fahmi, 2014). Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendukung dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan organisasi (Baihaqi & Saifudin, 2021; Darmawan, 2016; Pattarani, 2021). Suatu

institusi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, maka memiliki nilai-nilai bersama yang mudah untuk dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh orang yang ada di institusi (Fahmi, 2014). Hal ini diperkuat hasil beberapa studi yang membuktikan budaya organisasi mendorong lahirnya kinerja pegawai yang tinggi (Firman et al., 2024; Luthfiana, 2024; Salain & Wardana, 2016).

Meskipun peran kompetensi dan budaya organisasi telah diteliti banyak peneliti, namun masih ditemukan kontradiksi atau gap penelitian. Studi yang dilakukan oleh Asri & Khair (2022), Edward et al. (2022) dan Andre et al. (2023) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Asnora & Indra (2020), Salvano & Hara (2023), dan Ilham (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Studi Jazilah (2023), Rosdiana et al. (2023) dan Naiwan et al. (2024) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya penelitian Nasution et al. (2021) dan Hidayat et al. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan efek signifikan terhadap kinerja pegawai.

Studi ini berkontribusi menjawab *research gap* dengan mengusulkan peran mediasi komitmen organisasi pada kinerja pegawai. Penelitian oleh Husna & Wahyuni (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan mediasi pada hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Demikian halnya studi Parinding et al., (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi efek positif kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan studi sebelumnya, kebaruan penelitian ini adalah *pertama*, terkait dengan obyek penelitian yaitu di Dinas Kesehatan Kabupaten Demak. Berdasarkan hasil pra survei diketahui kinerja pegawai kurang maksimal dikarenakan kompetensinya yang belum memenuhi standar. Hal ini ditandai penyelesaian laporan sering melebihi target waktu, ketidaktepatan laporan, dan sering salah dalam menyajikan laporan. *Kedua*, nilai-nilai budaya organisasi telah dicanangkan di institusi, meliputi profesional, akuntabel, semangat, tidak diskriminasi, dan integritas. Oleh karenanya perlu dibuktikan secara empiris pengaruh kompetensi dan budaya organisasi tersebut terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap bidang kajian sumber daya manusia, terkait pemahaman peran kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang, fenomena gap, dan *riset gap*, studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan mediasi komitmen organisasi. Kerangka penelitian seperti diilustrasikan pada Gambar 1. Selanjutnya lima (5) hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

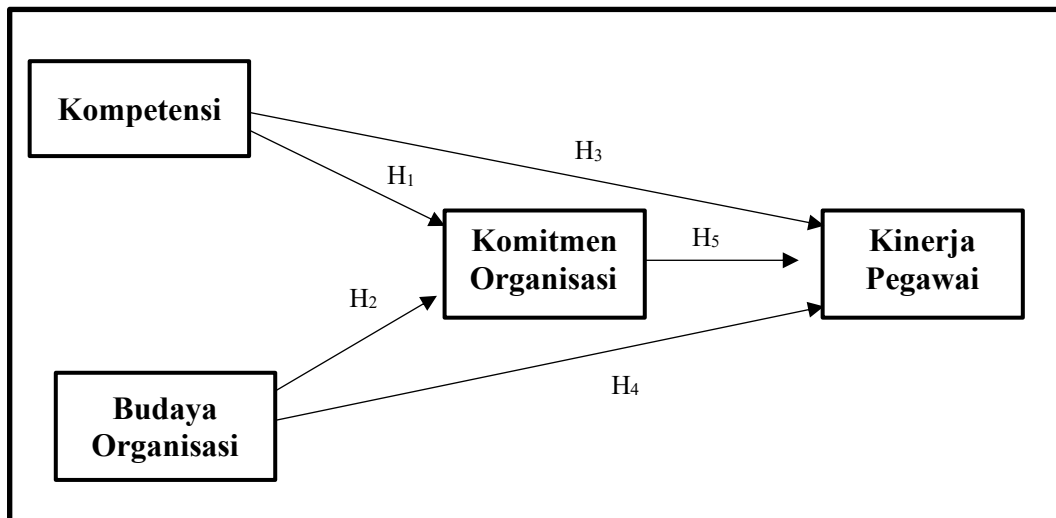
H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2024.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif berbasis survei, dengan jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data primer sebagai sumber data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, kepada populasi yaitu Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Demak yang berjumlah 139 pegawai. Berdasarkan rumus Slovin, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 104 pegawai. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2019), dengan kriteria yang menjadi pertimbangan adalah pegawai yang memiliki masa kerja 2 tahun atau lebih.

Skala pengukuran variabel pada studi ini mengadopsi dari pendapat para ahli dan penelitian terdahulu, dimaksudkan untuk memperoleh validitas dan reliabilitas yang baik. Kompetensi sebagai variabel antededen dioperasionalisasikan dengan tiga dimensi: pengetahuan, keahlian, dan sikap (Agustina & Anshori, 2024; Edison et al., 2017; Kitta et al., 2023). Budaya organisasi diukur dengan lima dimensi, meliputi: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim (Azzahra & Syarifuddin, 2024; Edison et al., 2017; Waroi et al., 2024; Wibowo, 2017). Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi diukur dengan tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, kontinuan, dan normatif (Busro, 2018; Choiriyanto & Shohib, 2024; Marsyanda & Rozaq, 2024). Terakhir, kinerja pegawai sebagai variabel target, dioperasionalisasikan dengan lima dimensi, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif (Angraini et al., 2021; Hidayat et al., 2022; Mangkunegara, 2016). Semua variabel penelitian diukur dengan lima skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju dengan nilai 1 sampai dengan Sangat Setuju dengan poin 5. Indikator variabel selengkapnya dapat dilihat di Tabel 1.

Teknik analisis data pada studi ini terdiri: analisis deskriptif, pengujian instrumen penelitian, analisis regresi linier berganda, dan analisis jalur. Analisis deskriptif digunakan untuk deskripsi responden, sedangkan pengujian instrumen

studi meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis regresi berganda digunakan untuk uji hipotesis, dan pengujian peran mediasi digunakan analisis jalur melalui *Sobel test* (Ghozali, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan yaitu November sampai Desember 2024 dengan responden pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Demak, Jawa Tengah. Kuesioner yang disebar sebanyak 130 buah, jumlah yang kembali sebanyak 104 jawaban, dengan *response rate* sebesar 80%. Berdasarkan demografi responden, diketahui yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 59 orang (56,7%), dan perempuan sebanyak 45 (43,3%), usia responden paling banyak di atas 40 tahun (47,1%), dan masa kerja paling dominan 5-7 tahun (71,2%). Hasil ini mengindikasikan pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup sebagai pondasi berkomitmen pada organisasi, serta dapat meningkatkan kontribusi pada kinerja organisasi.

Pengujian validitas dimaksudkan untuk menentukan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Berdasarkan Tabel 1, diperoleh nilai KMO variabel kompetensi adalah 0,804, budaya organisasi adalah 0,844, komitmen organisasi adalah 0,841 dan kinerja pegawai adalah 0,826. Semua nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga menunjukkan jumlah sampel memenuhi syarat minimal. Hasil uji validitas tidak ada nilai dari loading faktor yang lebih kecil dari 0,4 sehingga semua indikator dinyatakan valid (Ghozali, 2023).

Tabel 1. KMO dan Loading Faktor Hasil Analisis

Variabel	Kode	Indikator	Faktor Loading
Kompetensi (KMO = 0,804)	X1.1	Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan	0,816
	X1.2	Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan	0,768
	X1.3	Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani	0,866
	X1.4	Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah	0,816
	X1.5	Memiliki kemauan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi	0,847
	X1.6	Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja	0,850
	X1.7	Memiliki keramahan dalam melaksanakan pekerjaan	0,758
	X1.8	Serius menanggapi setiap kendala-kendaala yang ada di tempat kerja	0,879
Budaya Organisasi (KMO=0,844)	X2.1	Pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya	0,880
	X2.2	Pegawai berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya	0,804
	X2.3	Pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada	0,817
	X2.4	Pegawai penuh insiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan	0,865

Variabel	Kode	Indikator	Faktor Loading
	X2.5	Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik	0,675
	X2.6	Setiap pegawai menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan	0,674
	X2.7	Pegawai kelompok saling membantu	0,454
	X2.8	Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat	0,545
	X2.9	Pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya	0,818
	X2.10	Pegawai selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna	0,862
	X2.11	Setiap pegawai selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien	0,645
	X2.12	Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan	0,443
	X2.13	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik	0,515
Komitmen Organisasi (KMO=0,841)	Y1.1	Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi	0,837
	Y1.2	Loyalitas terhadap organisasi	0,795
	Y1.3	Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi	0,872
	Y1.4	Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi	0,828
	Y1.5	Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi	0,787
	Y1.6	Kemauan bekerja	0,723
	Y1.7	Tanggung jawab memajukan organisasi	0,621
Kinerja Pegawai (KMO=0,826)	Y2.1	Kerapihan	0,823
	Y2.2	Ketelitian	0,830
	Y2.3	Hasil kerja	0,824
	Y2.4	Kecepatan.	0,854
	Y2.5	Kemampuan	0,750
	Y2.6	Hasil kerja	0,800
	Y2.7	Mengambil keputusan	0,636
	Y2.8	Jalinan kerjasama	0,593
	Y2.9	Kekompakan	0,730
	Y2.10	Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan	0,617

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ditujukan mengetahui sejauh mana suatu kuesioner dapat diandalkan. Penelitian ini pengukuran reliabilitas

dilakukan menggunakan dengan bantuan program SPSS melalui metode cronbach's alpha. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini, diperoleh hasil nilai cronbach's alpha > 0,7 (lihat Tabel 2). Oleh karena nilai cronbach's alpha > 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan dapat menghasilkan data yang reliabel (Ghozali, 2023).

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kompetensi	0,933	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	0,909	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,932	0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,910	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Uji hipotesis pada studi ini bertujuan menerima atau menolak hipotesis penelitian berdasarkan data yang diperoleh. Pengujian H1 sampai dengan H5 dilakukan menggunakan regresi linier berganda, dengan hasil perhitungan program SPSS seperti dirangkum pada Tabel 3. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh koefisien regresi pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi $\beta=0,365$, dan $p=0,000<0,05$. Temun ini menunjukkan semakin tinggi kompetensi semakin tinggi komitmen organisasi sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan estimasi $\beta=0,467$ dan $p\text{-value}=0,000<0,05$ sehingga H2 diterima. Pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai estimasi $\beta=0,110$ dan $p\text{-value}=0,091$, yang berarti H3 ditolak, dengan kata lain data tidak mampu memberikan dukungan terhadap hipotesis ketiga. Perhitungan statistik selanjutnya menunjukkan H4 terbukti secara empiris dengan nilai $\beta=0,562$ dan $p\text{-value}=0,000<0,05$. Hasil perhitungan terakhir menunjukkan hipotesis kelima terbukti dengan nilai $\beta=0,314$ dan $p\text{-value}=0,000<0,05$, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

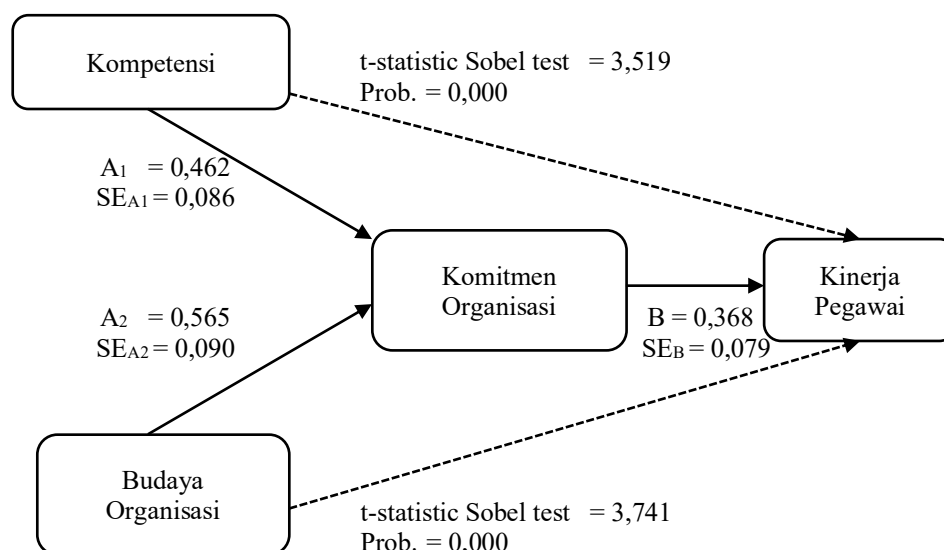
Hasil perhitungan selanjutnya pada Tabel 3 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,497 dan 0,725. Nilai ini mengandung makna bahwa kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 72,5% terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Demak. Sisanya sebesar 27,5% dipengaruhi variabel lain di luar model studi ini. Selanjutnya hasil perhitungan diperoleh nilai $F\text{-hitung}=88,075$ dan $p\text{-value}=0,000<0,05$. Ini berarti kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Oleh karenanya dapat dinyatakan model penelitian dapat diterima.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hipotesis	Adjusted R ²	Uji F F	Uji F Sig	Uji t Beta	Uji t Sig	Keterangan
H1: Kompetensi → komitmen organisasi				0,365	0,000	Diterima
H2: Budaya organisasi →komitmen organisasi	0,497	49,882	0,000	0,467	0,000	Diterima
H3: Kompetensi →kinerja pegawai				0,110	0,091	Ditolak
H4: Budaya organisasi →kinerja pegawai	0,725	88,075	0,000	0,562	0,000	Diterima
H5: Komitmen organisasi → kinerja pegawai				0,314	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024.

Peran memediasi komitmen organisai pada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen pada studi digunakan metode analisis jalur (Baron & Kenny, 1986) dan Sobel test (Sobel, 1982). Hasil perhitungan dengan bantuan *Sobel test calculation online* dapat diilustrasikan pada Gambar 2. Hasil pertama pada gambar tersebut diperoleh t-statistik=3,519 dan p-value=0,000<0,000, yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hasil terakhir menjelaskan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi adalah terbukti signifikan (t-statistik=3,741 dan p-value=0,000<0,000).



Gambar 2. Analisis Jalur

Keterangan: Garis putus-putus adalah pengaruh tidak langsung
Sumber: Hasil Perhitungan <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, 2024.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama dapat dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kompetensi semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Menurut Robbins & Judge (2018), pengetahuan dan keterampilan karyawan dibentuk dari pembelajaran dan pelatihan yang diikuti. Keduanya merupakan kemampuan dasar pegawai untuk berkarier pada perusahaan atau institusi (Maulyan, 2019). Hasil penelitian ini mendukung studi terdahulu bahwa kompetensi pegawai berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi (Arif & Fauzan, 2022; Hanafi et al., 2023; Manurung & Riani, 2017).

Hasil studi kedua menjelaskan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Wibowo (2017) bahwa budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat komitmen pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Nilai-nilai yang disepakati dalam organisasi merupakan pendorong karyawan untuk melanjutkan karir di perusahaan ataupun organisasi (Fitriani et al., 2022; Octarini et al., 2021; Rizky, 2022). Temuan studi ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menegaskan budaya organisasi mempunyai efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Anggara et al., 2022; Daslim et al., 2023; Heriyanti & Zayanti, 2021).

Temuan empiris ketiga menyatakan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini bertolak belakang dengan pendapat para ahli yang menyatakan bahwa agar pegawai memiliki kinerja tinggi maka harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja (Daengs, 2022; Ruki, 2024). Temuan ini menandakan bahwa kompetensi tidak memberikan dukungan langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, melainkan memerlukan faktor mediasi komitmen organisasi. Pengaruh yang tidak signifikan dimungkinkan karena para pegawai merasa peningkatan kompetensi tidak memberikan efek terhadap gaji, tunjangan, dan pengembangan karir. Hal ini dikarenakan sistem yang ada belum mendukung penilaian kinerja berbasis prestasi. Hasil studi bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sesuai temuan studi sebelumnya (Asnora & Indra, 2020; Ilham, 2024; Salvano & Hara, 2023).

Temuan keempat dari studi ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengandung makna bahwa pencanangan budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mampu memicu peningkatan kualitas kerja pegawai. Semakin baik norma-norma budaya yang diterapkan, akan mengangkat semangat inovasi dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaannya (Wibowo, 2017). Hasil penelitian ini sejalan dengan studi terdahulu yang mengkonfirmasi peran penting faktor budaya organisasi pada kinerja karyawan (Asri & Khair, 2022; Choiriyanto & Shohib, 2024; Fitriani et al., 2022; Salvano & Hara, 2023; Usman, 2019).

Hasil selanjutnya mengungkapkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan semakin baik pegawai loyal

dan berkontribusi pada organisasi, maka karyawan tersebut akan memiliki kemauan kuat untuk berkarya sebaik mungkin. Komitmen afektif dan normatif mencerminkan keinginan karyawan untuk terlibat semakin dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sedangkan komitmen kontinuan menunjukkan kemauan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi (Tun Huseno, 2021). Dalam konteks organisasi publik, komitmen organisasi menjadi aspek penting, pegawai tidak lagi loyal kepada person, tetapi loyal terhadap organisasi, sehingga lebih konsisten dari waktu ke waktu (Chaerudin et al., 2020).

Berdasarkan hasil uji mediasi dengan Sobel tes, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi terbukti memiliki peran *pure mediating* pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sikap kerja yang baik sebagai dimensi kompetensi menjadi pondasi fundamental seorang karyawan untuk peduli dengan keberlanjutan organisasi. Komitmen organisasi menjadi pemicu untuk tumbuhnya inisiatif pada diri karyawan, mempererat kerja sama dan kompetisi menjadi karyawan berprestasi (Diwyarthi et al., 2022; Suryani et al., 2019). Studi ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Husna & Wahyuni, 2023; Parinding et al., 2024).

Hasil terakhir dari studi ini mengkonfirmasi peran mediasi kuasi komitmen organisasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sesuai pernyataan Yusuf & Syarif (2018), komitmen afektif dan normatif berhubungan secara positif dengan kinerja karyawan. Dengan demikian karyawan dengan komitmen organisasi yang semakin tinggi akan selalu berusaha keras, bertanggung jawab, serta loyal pada kemajuan organisasi, dan berusaha memberikan kontribusi sebesar-besarnya sesuai harapan organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Hasil studi ini selaras dengan penelitian terdahulu bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Angraini et al., 2021; Sabrinasyah et al., 2024; Yeni et al., 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) kompetensi organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; dan (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan selanjutnya menyatakan; (3) kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; dan (5) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan terakhir menyimpulkan bahwa; (6) komitmen organisasi terbukti berperan *pure mediation* pada berpengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai; dan (7) komitmen organisasi terbukti berperan *quasi mediation* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil studi menunjukkan pentingnya kompetensi budaya organisasi pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu kepada pimpinan dan karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Demak hendaknya lebih mensosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi: profesional, akuntabel, semangat, tidak diskriminasi, dan

integritas. Komitmen karyawan terhadap implementasi budaya organisasi tersebut menjadi sangat urgen guna menghadapi tantangan kesehatan ke depan. Selain itu karyawan perlu diperkuat kompetensinya, baik atas inisiatif sendiri, maupun program kerja instansi.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah responden yang hanya melibatkan satu organisasi publik sehingga belum mampu memberikan hasil yang komprehensif. Oleh karena itu studi selanjutnya direkomendasikan memilih responden dari perusahaan atau organisasi swasta. Selain itu studi mendatang hendaknya menguji kembali pengaruh kompetensi terhadap kinerja agar dapat memberikan komparasi dengan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 82–93.
- Andre, P., Sry, R., & Dahmiri, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Beban Kerja Melalui Kompensasi Terhadap Peningkatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(02), 430–441.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *EMAS*, 3(6), 94–107.
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(3), 875–888.
- Arafat, A. S., & Liaran, R. D. (2025). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Abeli Kota Kendari Tahun 2024. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 5(4), 426–433.
- Arif, A. M., & Fauzan, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri dan Kompensasi Terhadap Komitmen Berkelanjutan Karyawan Bagian Produksi Hanchen Industrial Indonesia Semarang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1115–1126.
- Asnora, F. H., & Indra, A. (2020). Pengaruh Konsep Diri dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Barokah Utama Karya Medan. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 33–40.
- Asri, A., & Khair, A. U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 587–600.
- Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) tbk wilayah Telekomunikasi Bogor. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 485–499.

- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 8–17.
- 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.
- Boyle, M., & Plummer, V. (2017). Healthcare workforce in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 12(3), 32–40. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.348429320563802>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Choiriyanto, H., & Shohib, M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Cognicia*, 12(2).
- Daengs, A. (2022). *Membangun Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi*. Unitomo Press.
- Darmawan, D. (2016). Peranan motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118.
- Daslim, C., Syawaluddin, S., Okta, M. A., & Goh, T. S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Tahta Sukses Abadi Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 136–146.
- Diwyarthi, N. D. M. S., Husaini, M., Lasmiatun, K. M. T., Setiawati, P. C., Suandika, M., Guntarayana, I., Tanjung, R., & Fardiansyah, H. (2022). *Teori Psikologi Industri dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit NEM.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Edward, Y. R., Tannady, H., Budiasih, Y., Ridhwan, M., & Nainggolan, H. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Distributor Kaca Nasional. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), 3257–3262.
- Effendy, C. A., Paramarta, V., & Purwanda, E. (2024). Peran teknologi informasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan sistem informasi rumah sakit dalam meningkatkan kinerja rumah sakit (Kajian literatur). *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), 13479–13489. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i4.34703>

- Fahmi, I. (2014). *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Alfabeta.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.987>
- Fitriani, D., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994.
- Ghozali, I. (2023). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 26. Edisi 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanafi, I., Padang, N. S., Soesanto, D. R., & Qadafi, M. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja: Implikasi terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum di DKI Jakarta). *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1411–1421.
- Hanafiah, A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sektor Kesehatan*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Heriyanti, S. S., & Zayanti, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 267–277.
- Hidayat, N., Anisah, H. U., Muntoha, H., & Ismanto, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1016–1025.
- Husna, M. N., & Wahyuni, S. (2023). Peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan, budaya organisasi pada kinerja karyawan millennial Solopos. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 2, 563–569.
- Ilham, I. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Management and Accounting Research Statistics*, 4(2), 14–23.
- Indarto, S., Azhar, M., Raharjo, B. B., & Salma, W. M. (2022). Efek kompetensi pada kinerja promotor kesehatan di Java Indonesia Tengah. *Kemas, Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 17(4), 614–620. <https://doi.org/10.15294/kemas.v17i4.32778>
- Jazilah, K. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 445–457.
- Kemenkes, R. I. (2023). *Buku Kinerja Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Tahun 2022-2023. Masyarakat Indonesia. Mewujudkan Masyarakat Indonesia Sehat dan Unggul*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal*

Ekonomi Dan Ekonomi Syariah), 6(1), 297–309.

- Kurniati, A., Roskam, E., Afzal, M. M., Suryowinoto, T. B., & Mukti, A. G. (2015). Strengthening Indonesia's health workforce through partnerships. *Public Health*, 129(9), 1138–1149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.puhe.2015.04.012>
- Luthfiana, N. (2024). Pengaruh Manajemen Kinerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BSI dengan Variabel Reward sebagai Moderasi Perspektif Maqāṣid Al-Sharīah. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(2), 623–648. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i2.3920>
- Maharani, C. (2009). Sistem manajemen mutu ISO 9000 sebagai alat peningkatan kualitas organisasi pelayanan kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 5(1), 40–47. <https://doi.org/10.15294/kemas.v5i1.1859>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(1), 10–19.
- Marsyanda, E., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen Afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 607–621.
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40–50.
- Mustofa, A., Roekminiati, S., Sos, S., KP, M., & Damajanti Sri Lestari, M. M. (2019). *Administrasi Pelayanan Kesehatan Masyarakat*. CV. Jakad Media Publishing.
- Naiwan, S., Purnamasari, E. D., & Lazuardi, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di Mitra Bangunan Supermarket Palembang. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(5), 9579–9584.
- Nasution, L. A., Chairunnisa, T. L. T., & Sunaryo, S. (2021). Pengaruh Pemeditasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Intent to Leave. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(1), 11–24.
- Octarini, F., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Outsource dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Excellent*, 8(1), 17–32.
- Parinding, R. J., Sjahrudin, H., Ramadhan, M. F., Ainunnisa, N., & Sangkala, S. (2024). Peran Mediasi Budaya Organisasi: Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 14184–14201.
- Pattarani, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Takalar.

Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora, 1(4), 17–32.

Purwaningsih, E. (2023). Kebijakan Terkait Krisis Kesehatan: Analisa Kebutuhan Tenaga Kesehatan Selama Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 12(2), 66–73.

Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

Rizky, M. (2022). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Perilaku Organisasi, cetakan ketujuh. In *Salemba Empat: Jakarta*.

Rosdiana, Y., Suryanto, S., & Alhadihaq, M. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(2), 767–774.

Ruki, M. N. (2024). *Faktor-Faktor Kunci Dalam Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Penerbit Deepublish Digital.

Sabrinasyah, A. L., Nst, M. S. A., & Harahap, R. D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bsi Kcp Medan Adam Malik. *Jurnal Media Informatika*, 6(1), 193–200.

Salain, P. P. P., & Wardana, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi inovasi dan kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar). *Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 69–76.

Salvano, D. P., & Hara, T. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198.

Silaen, N. R., Setyagustina, K., Ningsih, L. K., Sari, A. P., Bakti, R., Satriawan, D. G., Fadlillah, A. M., Maftuhah, R., KR, M. Y. A. R. A., & Idrus, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manusia, Data Dan Analisis)*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In *Sociological methodology*. Jossey-Bass.

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta, CV*.

Suryani, N. K., SE, S. I., Laksemini, K. D. I. S., SE, M. M., & Mateus Ximenes, S. E. (2019). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Penerbit Nilacakra.

Tun Huseno, S. E. (2021). *Kinerja pegawai: Tinjauan dari dimensi kepemimpinan, misi*

organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

- Usman, F. (2019). Pengaruh kecerdasan emosi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening. *Forum Ekonomi*, 21(2), 132–142.
- Waroi, J., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 371–389.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Pers PT. Raja Grafindo Persada.
- Yeni, A., Arfimasri, A., & Zikri, M. (2024). Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 384–394.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.