

## Pengaruh Pengembangan SDM Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja

Rudiansyah<sup>1\*</sup>, Hazmanan<sup>2</sup>, Muis Fauzi Rambe<sup>3</sup>

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan

Korespondensi: [Hazmanakhair@umsu.ac.id](mailto:Hazmanakhair@umsu.ac.id)

### Kata Kunci:

SDM, Kompetensi kinerja,  
Semangat Kerja

### ABSTRAK

PT. Bank Sumut cabang Tembung yang berjumlah 42 pegawai., sample Dengan demikian jumlah sampel sebanyak 31 pegawai tidak termasuk 11 orang pejabat. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung. Artinya, jika suatu organisasi melakukan upaya pengembangan SDM, Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung. Dengan demikian, kesimpulan dari hasil analisis adalah bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara kompetensi dan kinerja, Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan SDM terhadap semangat kerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung, Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan kompetensi terhadap semangat kerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung, Terdapat pengaruh yang signifikan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung, Terdapat pengaruh yang signifikan semangat kerja dalam memediasi Pengembangan SDM terhadap kinerja pada PT. Bank Sumut cabang Tembung, Terdapat pengaruh yang signifikan semangat kerja dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja pada PT. Bank Sumut cabang Tembung

### Keyword:

SDM, Kompetensi  
kinerja, Semangat Kerja

### ABSTRACT

*PT. Bank Sumut Tembung branch with a total of 42 employees, sample. Thus, the sample size is 31 employees, not including 11 officials. Research hypothesis testing was carried out using a Structural Equation Model (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS). There is a significant influence of HR development on employee performance at PT. Bank Sumut Tembung branch. This means that if an organization makes efforts to develop human resources, there is an insignificant influence of competence on employee performance at PT. Bank Sumut Tembung branch. Thus, the conclusion from the analysis results is that although there is a positive influence between competence and performance, there is a significant influence of HR development on employee morale at PT. Bank Sumut Tembung branch, There is a negative and insignificant influence of competence on employee morale at PT. Bank Sumut Tembung branch, there is a significant influence on work morale on employee performance at PT. Bank Sumut Tembung branch, there is a significant influence on work morale in mediating HR development on performance at PT. Bank Sumut Tembung branch, there is a significant influence on work morale in*

Volume 7, Nomor 1, Maret 2024

<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>*mediating competence on performance at PT. Bank Sumut  
Tembung branch*DOI : <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19359>

Published by Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Indonesia | Copyright © 2020 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Cara Sitasi :** Rudiansyah,R., Khair, H., Rambe, M, F.(2024). Pengaruh Pengembangan SDM dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Pada *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol7(1), hal.1-12

## PENDAHULUAN

PT. Bank Sumut awalnya berdiri sebagai Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara yang didirikan pada tanggal 4 Nopember 1961 dengan sebutan BPDSU. Sesuai dengan ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara maka pada tahun 1962 bentuk usaha dirubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan modal dasar pada saat itu sebesar Rp.100 Juta dengan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Sumatera Utara. Pada tahun 1999, bentuk hukum BPDSU dirubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank Sumut yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, JL. Imam Bonjol No. 18 Medan

Saat ini PT. Bank Sumut telah memiliki 3 Kantor Cabang Koordinator, 36 Kantor Cabang Konvensional dan 6 Kantor Cabang Syariah. Salah satu kantor cabang konvensional adalah kantor cabang Tembung yang beralamat di Jl. Besar Medan – Batangkuis no. 04 yang terletak di Kecamatan Percut Seituan. Seluruh organisasi atau perusahaan membutuhkan ilmu manajemen. Karena tanpanya, organisasi atau perusahaan akan kesulitan dalam meraih tujuan bersama, begitu juga dengan PT. Bank Sumut. Manajemen adalah proses pengorganisasian pengaturan, pengelolaan Sumber Daya Manusia, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Menurut Nurdiansyah dan Saepul (2019), mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengawasan, pengendalian, dan pelaksanaan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain manajemen bisa membuat organisasi menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural.

Setiap perusahaan umumnya mempunyai harapan akan mengalami perkembangan yang baik dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi, yaitu suatu ukuran mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dapat dilakukan jika dibandingkan dengan standar. Oleh karena itu, keberadaan suatu organisasi yang berbentuk apapun dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia, karena kinerja yang baik hanya dapat diperoleh dengan memperhatikan dan mengelola sumber daya manusia. Menurut Afandi (2018:3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sumber daya manusia yang dimaksud merupakan orang-orang yang memberikan kontribusi berupa tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan segala bentuk kemampuan lainnya yang dibutuhkan organisasi. Organisasi akan membuat penilaian terhadap setiap orang

berdasarkan besar kecilnya kontribusi yang diberikan kepada organisasi, yang disebut dengan nilai kinerja pegawai. Menurut Suprianto (2019:12) bahwa “Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu”. Salah satu ukuran keberhasilan tenaga kerja adalah kinerja. Kinerja merupakan ukuran mengenai seberapa baik pegawai dapat mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar. Dengan demikian bahwa dalam setiap organisasi terdapat titik acuan yang dapat digunakan sebagai dasar atau pedoman untuk menentukan tingkat kinerja pegawai, yang disebut dengan standar hasil kerja. Pegawai mempunyai kinerja yang baik apabila pegawai berhasil mencapai atau melebihi standar kerja.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Bagi orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya sependapat bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu: kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Menurut Suprianto (2020:12) bahwa “Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu”. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi kinerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi. Menurut Mathis dan Jackson (2018: 82), “Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Definisi ini mengartikan pegawai dapat mengetahui keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan membandingkan target hasil yang sudah ditetapkan oleh instansi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan

### **Pengembangan SDM**

Program pengembangan pegawai ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan ini semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan/jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Menurut Cantika (2018:73) bahwa “pengembangan adalah proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan”. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Oleh karena itu latihan dan pengembangan bagi pegawai merupakan proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap

kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja pegawai serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Dalam pengembangan manajemen modern, pegawai merupakan sumber daya manusia (*human resources*) sekaligus merupakan aset yang penting yang apabila diberikan latihan dan pengembangan serta lingkungan kerja yang tepat akan mampu memberikan prestasinya dengan lebih baik. Sebagai sumber daya manusia, pegawai memiliki cadangan keterampilan dan intelektualitas yang masih tersimpan, maka apabila dikembangkan secara benar dapat menjadi sumber daya yang lebih besar untuk kepentingan organisasi. Aktivitas latihan dan pengembangan dapat menjadi kunci yang tepat untuk menggali potensi yang tersimpan. Malahan, berkembang paham bahwa latihan dan pengembangan itu harus dilakukan sebagai investasi sumber daya manusia bahkan sebagai investasi modal.

### **Kompetensi**

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performace in a job*). Boulter, Dalze, dan Hill dalam Sutrisno (2018:221) mengemukakan, kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Definisi tersebut mengartikan bahwa ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui oleh seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang tunjukkan oleh seseorang dimuka publik, peran sosial mewakili apa yang orang anggap itu penting. Selanjutnya Wibowo (2018:324), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

### **Semangat Kerja**

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas pegawai dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi menimbulkan semangat kerja para pegawai. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai. Menurut Moekijat (2019:193) menyatakan bahwa "Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan". Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Selanjutnya menurut Gondokusumo (2020:23) bahwa "Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama". Semangat kerja

berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan. Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Semangat kerja berada pada satu rentangan yang dapat bergerak dari suasana batin positif ke suasana batin negatif. Semangat kerja dengan berubah dari semangat kerja rendah menjadi semangat kerja tinggi atau sebaliknya sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dan upaya untuk membangun semangat kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan penelitian survey. Menurut penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat (Sugiyono, 2019). jumlah populasi tidak sampai 100 orang maka penelitian ini menggunakan sebagian dari jumlah populasi. Dengan demikian jumlah sampel sebanyak 31 pegawai tidak termasuk 11 orang pejabat. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relative sulit terukur secara bersamaan. Menurut Santoso (2020) SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruksya, ataupun hubungan antar konstruk.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis direct effects (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects) adalah sebagai berikut: Pertama, koefisien jalur (path coefficients) dilihat dari original sample: (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Values): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

**Tabel**  
**Path Coefficients**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
kompetensi -> Kinerja	0.005	-0.003	0.060	0.077	0.939
kompetensi -> semangat kerja	-0.213	-0.209	0.112	1.910	0.056

Volume 7, Nomor 1, Maret 2024

<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>

pengembangan sdm -> Kinerja	0.486	0.496	0.099	4.917	0.000
pengembangan sdm -> semangat kerja	0.751	0.741	0.127	5.912	0.000
semangat kerja -> Kinerja	0.507	0.505	0.097	5.245	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan pada Tabel, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat jalur koefisien (original sample), nilai t-statistik atau nilai p-value. Dengan signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%, hipotesis dapat diterima jika t-statistik > t-tabel (1.99) atau nilai p-value < 0,05. Koefisien jalur (path coefficients) dalam tabel 4.15 memperlihatkan bahwa terdapat beberapa nilai koefisien jalur adalah positif, dan ada juga yang negatif.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis indirect effects berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effects) adalah: (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y)

**Tabel**  
**Specific Indirect Effects**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
pengembangan sdm -> semangat kerja -> Kinerja	0.380	0.372	0.091	4.201	0.000
kompetensi -> semangat kerja -> Kinerja	-0.108	-0.102	0.053	2.025	0.043

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan table diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja mempunyai koefisien jalur - 0,108. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,043 < 0.05. Berarti dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh semangat kerja pada karyawan Bank Sumut, Pengaruh pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja mempunyai koefisien jalur 0,380. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000 < 0.05, berarti dapat disimpulkan bahwa pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh semangat kerja pada karyawan Bank Sumut.

### Total Effect (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari direct effects (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel**  
**Total Effects**

Konstruk		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
kompetensi Kinerja	->	-0.103	-0.105	0.078	1.322	0.186
kompetensi semangat kerja	->	-0.213	-0.209	0.112	1.910	0.056
pengembangan sdm -> Kinerja		0.866	0.869	0.077	11.250	0.000
pengembangan sdm -> semangat kerja		0.751	0.741	0.127	5.912	0.000
semangat kerja Kinerja	->	0.507	0.505	0.097	5.245	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah total efek untuk hubungan pengembangan sdm dan kinerja karyawan nilai Tstatistics(O/STDEV|) adalah sebesar 11,250 dengan P-values  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan), total efek untuk hubungan pengembangan sdm dan semangat kerja karyawan nilai Tstatistics(O/STDEV|) adalah sebesar 5,912 dengan P-values  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan), total efek untuk hubungan semangat kerja dan kinerja karyawan nilai Tstatistics(O/STDEV|) adalah sebesar 5,245 dengan P-values  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan), total efek untuk hubungan kompetensi dan kinerja nilai Tstatistics(O/STDEV|) adalah sebesar 1,322 dengan P-values  $0.186 > 0.05$  (berpengaruh tidak signifikan), total efek untuk hubungan kompetensi dan semangat kerja nilai Tstatistics(O/STDEV|) adalah sebesar 1,910 dengan P-values  $0.056 > 0.05$  (berpengaruh tidak signifikan).

## Pembahasan

### Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan SDM adalah proses yang harus terus-menerus berlangsung dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang relevan dengan usaha-usaha memperbaiki produktivitas kerja karyawan serta produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Pada skor kuosioner untuk variabel pengembangan SDM terdapat indikator yang hasil respondernya tidak setuju yang salah satunya yaitu pada indikator kesinambungan pengembangan dengan pernyataan "saya merasa perusahaan ini mendukung fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja" sebesar 9,7% , hal ini terjadi karena tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan untuk pengembangan. Untuk mengantisipasi permasalahan tersebut sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan pengembangan secara merata kepada seluruh pegawai dengan mengundang para praktisi yang sudah ahli di bidang perbankan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Esti, 2020; Watie, 2016; menyatakan bahwa pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap klaim bahwa pengembangan SDM memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap produktivitas kerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Sebaiknya PT. Bank Sumut dapat memberikan pelatihan pengembangan secara merata kepada seluruh pegawai dengan mengundang para praktisi yang sudah ahli di bidang perbankan.

### Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to effective or superior performace in a job*). Pada skor kuosioner untuk variabel kompetensi terdapat indikator yang hasil respondernya tidak setuju salah satunya yaitu pada indikator pengetahuan dengan pernyataan "saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai job disk pekerjaan" sebesar 3,2%. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh tidak sesuainya kompetensi pegawai yang ditempatkan pada suatu pekerjaan sehingga pegawai tersebut merasa pekerjaan yang dia lakukan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut sebaiknya perusahaan menempatkan pegawai pada bidang yang sesuai dengan kompetensinya.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien path 0,005 (positif); Tstatistic  $0,077 < T_{table} 1,99$  (tidak signifikan) dan P-Values =  $0.939 > 0.05$ . Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, kesimpulan dari hasil analisis adalah bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara kompetensi dan kinerja, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dalam konteks ini, "tidak signifikan" berarti bahwa perbedaan yang diamati mungkin terjadi secara kebetulan, dan tidak dapat dianggap sebagai perbedaan yang signifikan dari nol. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat, 2015; Buyung, 2019; Dion, 2022; menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dalam memperkuat pemahaman bahwa pengembangan kompetensi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan demikian dalam pengisian suatu posisi jabatan yang strategis sebaiknya PT. Bank Sumut menempatkan pegawai yang kompetensinya sesuai dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Semangat Kerja**

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kepemimpinan, dan kapasitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa individu di dalam organisasi memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta untuk meningkatkan potensi pengembangan karir mereka. Pada skor kuosioner untuk variabel pengembangan SDM terdapat indikator yang hasil respondernya tidak setuju salah satunya yaitu pada indikator penentuan peserta program dengan pernyataan "saya percaya bahwa proses penentuan peserta program pengembangan adil dan tidak diskriminatif" sebesar 3,2%. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh penentuan peserta program pengembangan dilakukan secara diskriminatif berdasarkan kedekatan pribadi, sebaiknya untuk pengembangan pegawai dilakukan dengan cara adil dan tidak ada diskriminatif, yaitu berdasarkan kebutuhan dan prestasi kerjanya.

Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja dengan nilai koefisien path 0,751 (positif); Tstatistic  $5,912 > T_{table} 1,99$  (signifikan) dan P-Values =  $0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti variabel pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja. Hal ini memberikan dasar untuk menyimpulkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM dapat meningkatkan tingkat semangat kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yoseph (2016) yang

menyimpulkan bahwa pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja. Oleh karena itu, dapat dianggap bahwa investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan semangat kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sebaiknya PT. Bank Sumut melakukan pengembangan pegawai dengan cara adil dan merata, yaitu berdasarkan kebutuhan dan prestasi kerjanya.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Semangat Kerja**

Kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang konsep atau praktik tertentu, keterampilan teknis yang diperlukan, serta sikap yang mendukung pencapaian tujuan. Kompetensi dapat bersifat umum (misalnya, komunikasi interpersonal) atau khusus untuk suatu pekerjaan atau industri tertentu. Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel semangat kerja dengan nilai koefisien path  $-0,213$  (negatif);  $T_{\text{statistic}} 1,910 < T_{\text{table}} 1,99$  (tidak signifikan) dan  $P\text{-Values} = 0.056 > 0.05$ . Hal ini berarti variabel kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel semangat kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi, semakin rendah semangat kerja, dan sebaliknya. Jika koefisien path negatif signifikan, hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bukan hanya kebetulan dan dapat dianggap sebagai pola yang konsisten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tony, 2019) yang menyimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel semangat kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman bahwa, setidaknya dalam konteks ini, adanya kompetensi tidak secara positif memengaruhi semangat kerja karyawan. Dengan demikian PT. Bank Sumut perlu melakukan berbagai program untuk meningkatkan semangat kerja karyawan seperti memberikan reward atas pencapaian kerjanya, melakukan promosi jabatan dan lainnya.

### **Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja**

Semangat kerja merujuk pada tingkat motivasi, antusiasme, dan semangat positif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Ketika seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan berfokus pada tugas-tugas mereka. Hasil pengujian analisa jalur menunjukkan bahwa variabel semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien path  $0,507$  (positif);  $T_{\text{statistic}} 5,245 > T_{\text{table}} 1,99$  (signifikan) dan  $P\text{-Values} = 0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti variabel semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya, semangat kerja karyawan dapat dianggap sebagai faktor yang berkontribusi secara positif terhadap kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Buyung, 2019) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel semangat kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam menjaga semangat kerja karyawan, PT. Bank Sumut agar tetap memberikan reward baik berupa bonus maupun promosi kepada atas pencapaian kinerja dari karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Semangat Kerja**

Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Semangat Kerja" merujuk pada suatu studi atau penelitian yang berfokus pada hubungan antara tiga variabel utama: Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Semangat Kerja, dan Kinerja Karyawan. Dalam konteks ini, penelitian tersebut mencoba untuk memahami sejauh mana pengembangan SDM memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana semangat kerja dapat memediasi (menengahi) hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja dengan nilai Tstatistic 4,201 dan P-values sebesar 0.000 sehingga  $< 0,05$ . Hal ini berarti pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Dengan nilai T-statistic yang tinggi dan P-values yang rendah, kita dapat menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Hal ini memberikan dukungan empiris untuk hubungan antara pengembangan SDM, semangat kerja, dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, hasil analisis statistik menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM berkontribusi positif secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dion, 2022) yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Oleh karena itu, kesimpulan dari penelitian ini memberikan dukungan tambahan terhadap pemahaman bahwa semangat kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan pengembangan SDM dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan menunjukkan pentingnya strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendorong semangat kerja.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Semangat kerja**

Secara umum, konsep ini menyiratkan bahwa tingkat kompetensi karyawan dapat mempengaruhi seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka, dan semangat kerja dapat berperan sebagai mediator yang memfasilitasi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, semangat kerja dapat menjadi faktor yang membantu menerjemahkan tingkat kompetensi menjadi tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja dengan nilai Tstatistic 2,025 dan P-values sebesar 0,043 sehingga  $< 0,05$ . Hal ini berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Dengan demikian, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Ini bisa diartikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarko,dkk (2023) menyatakan 1) Kompetensi berpengaruh langsung terhadap moral guru di SMK YPM 3 Taman Sidoarjo, dibuktikan dengan original sample value 0,440 dan p-value 0,043; 2) Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMK YPM 3 Taman Sidoarjo, dibuktikan dengan original sample value 0,238 dan p-value 0,058; 3) Semangat kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMK YPM 3 Taman Sidoarjo, dibuktikan dengan original sample value 0,468 dan p-value 0,001; 4) Kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru di SMK YPM 3 Taman Sidoarjo yang dimediasi oleh semangat kerja, dibuktikan dengan nilai original

sample 0,206 dan p-value 0,005. Secara keseluruhan, konsep ini menyiratkan bahwa tingkat kompetensi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja mereka, dan semangat kerja berperan sebagai mediator yang mendorong hubungan antara kompetensi dan kinerja. Hasil pengujian statistik menegaskan temuan ini, menunjukkan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan melalui perantara semangat kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja menjadi faktor kunci dalam mentranslasikan tingkat kompetensi menjadi tingkat kinerja yang lebih tinggi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 31 orang kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung. Artinya, jika suatu organisasi melakukan upaya pengembangan SDM, kemungkinan besar akan terjadi peningkatan kinerja dalam organisasi tersebut secara statistik signifikan, terdapat pengaruh yang tidak signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung. Dengan demikian, kesimpulan dari hasil analisis adalah bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara kompetensi dan kinerja, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dalam konteks ini, "tidak signifikan" berarti bahwa perbedaan yang diamati mungkin terjadi secara kebetulan, dan tidak dapat dianggap sebagai perbedaan yang signifikan dari nol, terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan SDM terhadap semangat kerja pegawai pada PT. Bank Sumut cabang Tembung. Hal ini memberikan dasar untuk menyimpulkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM dapat meningkatkan tingkat semangat kerja dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, John. 2018. *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Agustini, Fauzia. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan : Madenatera.
- Andrew E. Sikula. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Cantika, Yuli Sri Budi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2020. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Unipersitas Diponegoro.
- Gondokusumo. 2020. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Handoko, T. H. 2020. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Jimmy Salibi dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat, L. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pionir.
- Nitisemito, Alek. S. 2018. *Manajemen Personalialia. Ghalia Indonesia*. Jakarta.
- Nurdiansyah, Haris dan Robbi Saepul Rahman. 2019. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.

- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2019. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Suprianto, J. 2020. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, I., 2020. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Dadang. Andi Masse. 2018. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Etos Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Biak Numfor*. Jurnal Ilmu Administrasi, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 13, No. 1.
- Darmawan, Rahmat. 2015. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Elnusa Tbk*. Journal of Management and Creative Business (JMCBUS) Vol.1, No.4.
- Hanggraeni, Diah. 2020. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bontang)*. Management Development and Applied Research Journal. Volume 3 Nomor 1 Edisi Desember 2020.
- Hatiyah. 2022. *Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sul-Sel*. Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia, Volume 3 Nomor 2 April 2022.
- Monalis, Esti. 2020. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Productivity, Vol. 1 No. 3.
- Nugraha, Dion Alan. 2022. *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat*. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 6, No. 1.
- Nugraha, Hilmi. 2020. *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Suatu Penelitian Pada PT. Chitose Internasional Tbk. Cimahi*. Universitas Siliwangi. Tasikmalaya.
- Permana, Buyung Satria. 2019. *Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG*. Jurnal Manajemen Vol. 1 No. 3.
- Pramudyo, Anung. 2020. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Vol.1 No.1
- Rachmawati, Watie. 2016. *Pengaruh Pengembangan SDM dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gasandry*. Jurnal Manajemen, Vol. 2 No. 3.