

PENGARUH PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN YANG BERDAMPAK PADA EFEKTIVITAS ORGANISASI DI INDUSTRI AIR MINUM

Agus Yulistiyono¹, Dany Jaya Wardana², Rina Anindita³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Tangerang, ^{2,3}Magister Manajemen, Universitas EsaUnggul, Jakarta

¹agusyulistiyono@gmail.com, ²dany.jayawardana@gmail.com, ³rina.anindita@esaunggul.ac.id

Keyword	Abstract
Training, Talent Management, Performance Management, Competence, and Organizational Effectiveness	<i>Drinking water is the livelihood of many people, therefore in order to meet these needs, the drinking water management industry must be able to provide an excellent services in every aspect of quality, quantity and continuity. To achieve this goal, the organizational need a competent employees, so they could run the company effectively. Therefore, this study aims to examine the effect of human resource development programs that is training, talent management, and performance management on competencies that have an impact on organizational effectiveness in the drinking water management industry. The sampling method is purposive sampling, that have 252 sample of employees who work in drinking water management industry. This type of research is deductive with data collection by distributing questionnaires. The analytical method used is the Structural Equation Model (SEM). The results of these study conclude that there is an effect of training on competencies, there is an effect of talent management on competencies, there is an effect of performance management on competencies, and there is an effect of competent employees to an organizational effectiveness. The role of employee competence as a media variable has been proven to influence the role of training, talent management, and performance management to increase organizational effectiveness. The implication of this research is that a leaders should provide training and development to improve their employee competencies, so that they can increase organizational effectiveness in order to improve services to the community in terms of drinking water services</i>

© 2021 JMB, All right reserved

I. PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi perusahaan selalu berkembang disebabkan faktor eksternal seperti globalisasi, perubahan teknologi, perubahan demografis, dan daya saing yang terus meningkat yang menyebabkan perlunya melakukan inovasi. Dari perubahan tersebut peran manajer perlu memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai perubahan struktur organisasi yang disusun sebagai strategi melawan daya saing (Whitfield & Landeros, 2006). Analisis faktor-faktor yang menjelaskan keunggulan kompetitif perusahaan telah mengungkapkan bahwa kompetensi individu adalah sumber daya yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan mempertahankan keunggulan

kompetitif mereka (Otoo, 2019 dan Potnuru & Sahoo, 2016).

Dalam melakukan pengembangan dilakukan suatu perencanaan dalam hal kemampuan dari setiap individu (Darmadi, 2008). Pengembangan sumber daya manusia yang selalu tumbuh sebagai area penting, maka diperlukan pengembangan untuk memajukan keragaman kompetensi pekerja dan mempromosikan filosofi kerja yang kuat dalam organisasi untuk memanfaatkan kompetensi karyawan sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Rao, 1987). Untuk menciptakan keunggulan kompetitif tersebut melalui karyawan membutuhkan perhatian yang cermat terhadap program yang terintegrasi untuk pengembangan sumber daya manusia seperti program pengembangan melalui pelatihan, manajemen karir, talenta, dan

pengukuran kinerja (Darmadi, 2008). Dari program yang terintegrasi tersebut dapat dibuat menjadi suatu sistem sehingga perlunya dianalisis terhadap kompetensi karyawan yang berkorelasi terhadap program tersebut, dan apakah dari kompetensi karyawan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Meningkatkan kompetensi dengan pelatihan dan pengembangan sangatlah penting untuk dilakukan (Otoo, 2019 dan Potnuru & Sahoo, 2016). Karena pelatihan berhubungan positif terhadap kompetensi karyawan (Pranata et al. 2018). Meningkatkan tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan dan kualitas tenaga kerja merupakan aspek penting dari persaingan pasar (Markovic, 2008). Menurut E. A. El Dahshan et al. (2018) manajemen talenta adalah tantangan global utama yang dihadapi sebagian besar organisasi di dunia, karena kelangkaan talenta pada suatu organisasi membuat semua bersaing untuk memperoleh dan mempertahankan talenta sehingga operasi mereka dapat terus tumbuh dalam hal layanan dan profitabilitas. Dalam melakukan kegiatan penerimaan tenaga kerja yang kompeten untuk beradaptasi dalam perubahan lingkungan kerja tidaklah mudah, dari hal tersebut dilakukan suatu intervensi untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif. Untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta dan kompeten maka perlu ditingkatkannya kompetensi bagi para karyawan (Agustiani & Sadana, 2019). Sistem manajemen talenta sangat mendukung untuk strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berbakat atau bertalenta dengan memberikan pengembangan kompetensi (Nisa et al. 2016). Karena menurut Luna- Arocas & Morley, (2015) strategi manajemen talenta memiliki hubungan positif terhadap kompetensi karyawan dan memiliki dampak secara langsung dan dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta.

Menurut Berger dalam Potnuru & Sahoo (2016), untuk menciptakan organisasi yang kompeten dan efektif maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja untuk menilai kinerja individu dan untuk pengembangan. Dengan adanya sistem manajemen kinerja maka organisasi akan memiliki karyawan yang kompeten sehingga target organisasi dapat dicapai (Alimudin, 2017). Menurut Tyas et al. (2020) kompetensi karyawan merupakan faktor yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga kompetensi karyawan berpengaruh secara

langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan (Anggarani et al. 2021). Menurut Tyas & Nurhasanah (2019) kompetensi sikap kerja adalah bagian dari sebuah pondasi, semakin baik sikap kerja karyawan maka dapat dibentuk dan ditingkatkannya keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pengembangan sumber daya bertujuan untuk menyesuaikan keragaman kompetensi karyawan berdasarkan pada organisasi, sehingga memiliki karyawan yang kompeten dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi Rao (1987), karena pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan dalam sebuah organisasi (Otoo, 2019). Dalam hal ini perlunya melakukan analisis hubungan intervensi pengembangan sumber daya, secara individu ataupun secara sistem berdasarkan strategi yang sedang dijalankan (Marler, 2012). Intervensi pengembangan kompetensi sumber daya manusia telah dianalisis fokus terhadap pada kinerja dan mendorong inovasi pada karyawan (Song et al. 2008).

Penelitian ini untuk mengukur intervensi program pengembangan apakah sudah dijalankan berkorelasi terhadap peningkatan kompetensi karyawan sehingga berdampak terhadap peningkatan efektivitas organisasi di industri pengelolaan air minum.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Adapun pelatihan menurut Steele & Zhang (2016) adalah proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dengan pendekatan yang mengatur praktik daripada teori. Pelatihan adalah faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui proses belajar atau mengubah sikap yang mengarah pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan (Conti, 2005). Menurut Shipton et al. (2005) pelatihan adalah proses pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang berdampak pada peningkatan kinerja individu ataupun perusahaan.

Manajemen Talenta

Menurut Thunnissen et al. (2013) manajemen talenta adalah sebuah proses yang mencakup serangkaian aktivitas organisasi yang lengkap dan saling terkait seperti mengidentifikasi, memilih, mengembangkan dan mempertahankan karyawan terbaik serta membangun potensi mereka untuk posisi paling strategis, dan membantu mereka dalam merumuskan penggunaan kekuatan terbaik untuk

mendapatkan keterlibatan dan kontribusi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada manfaat organisasi. Menurut Cappelli (2008) dalam Nisa et al. (2016) manajemen talenta adalah proses yang dilakukan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia. Saat ini manajemen talenta dikenal sebagai pendekatan sistematis untuk menarik, menyaring, memilih bakat yang tepat, melibatkan, mengembangkan, menyebarkan, memimpin dan mempertahankan karyawan berpotensi dan berkinerja tinggi untuk memastikan pemberian bakat yang berkelanjutan di dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Davies & Davies, 2010 dan Thunnissen & Buttiens, 2017).

Manajemen Kinerja

Menurut Baird & Meshoulam (1988) manajemen kinerja adalah proses kerja yang berlangsung secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang dilakukan oleh sekelompok organisasi. Armstrong & Baron (2006) mendefinisikan manajemen kinerja adalah proses pengukuran pencapaian target untuk dapat dilakukan pengembangan kemampuan tim dan individu sebagai strategi dalam pengembangan. Kinicki et al. (2013) mendefinisikan manajemen kinerja adalah seperangkat prosedur dan perilaku manajerial yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan, mendorong, mengukur, dan mengembangkan kinerja karyawan yang diantisipasi, yang berimplikasi pada kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli tersebut, intervensi pengembangan menjadi suatu program yang terintegrasi terdiri dari pelatihan sebagai proses meningkatkan kompetensi karyawan sehingga memiliki karyawan yang kompeten dan dapat menyelesaikan target yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta sebagai proses identifikasi karyawan yang memiliki talenta dan selanjutnya akan dilakukan suatu pengembangan sehingga dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta, sebagai strategi dalam kegiatan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga terciptanya keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan. Manajemen kinerja sebagai proses pengukuran kinerja dari sekumpulan orang pada suatu organisasi ataupun individu terhadap pencapaian yang sudah ditetapkan dan sebagai

sumber data untuk dapat dilakukannya pengembangan.

Kompetensi Karyawan

Kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh karyawan untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik (Ulrich et al. 2012). Namun menurut Spencer dalam Alwi (2017) mendefinisikan kompetensi adalah suatu perilaku yang harus dimiliki oleh karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan karena ini berpengaruh terhadap kinerjanya. Sedangkan menurut Ellstrom dalam Otoo (2019) kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk sukses menurut formalitas tertentu atau kriteria informal, yang ditetapkan oleh diri sendiri atau orang lain, menangani situasi tertentu atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Kompetensi adalah suatu pengembangan melalui proses pendidikan dan pelatihan atau pengalaman untuk meningkatkan suatu kemampuan (Tyas et al. 2020).

Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi adalah pengukuran sejauh mana tujuan atau derajat, dimana manajemen dapat mengendalikan organisasi dan lingkungan kondisi untuk menyediakan produk yang diharapkan oleh komunitas dan entitas eksternal (Isoraite, 2005). Menurut Muslim et al. (2020) efektivitas organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mencapai tujuannya. Organisasi efektivitas adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan kualitas yang lebih banyak dan lebih tinggi, dan kemampuannya untuk beradaptasi secara efektif terhadap masalah lingkungan sekitar (Basol & Dogerlioglu, 2014). Efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk memobilisasi kekuasaan pusat produksi yang efisien dan adaptasi terhadap masalah lingkungan dan internal (Schriesheim & Eisenbach, 1995). Efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mengelola operasi internalnya bersama dengan memanfaatkan lingkungan internal dan eksternal, memperoleh sumber daya yang langka dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sadq et al. 2020).

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online kepada responden. Data-data yang diperoleh menggunakan kuesioner dengan metode skala likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat

setuju) . Pada variabel pelatihan untuk mengukur seberapa efektif program pelatihan diimplementasikan dalam organisasi untuk meningkatkan kompetensi, kami mengadopsi dari Santos et al. (2003). Pada variabel manajemen talenta untuk mengukur efektivitas manajemen talenta di organisasi terhadap kompetensi, kami mengadopsi dari Damanik (2020). Pada variabel manajemen kinerja untuk mengukur efektivitas manajemen kinerja yang diterapkan dalam organisasi, kami mengadopsi dari Sidharta (2018). Pada Variabel kompetensi karyawan mengadopsi dari Yuningsih & Ardianti (2019). Pada Variabel efektivitas organisasi mengadopsi dari Gold et al. (2001).

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode Structural Equation Model (SEM), dan pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak SPSS 23 dan Lisrel 8.8. Berdasarkan hasil olahan data hasil pre test, peneliti melakukan analisis faktor untuk uji validitas dan reabilitas dengan SPSS. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of Sampling Adequacy (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha. Semakin nilai Cronbach's Alpha nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair et al. 2014).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

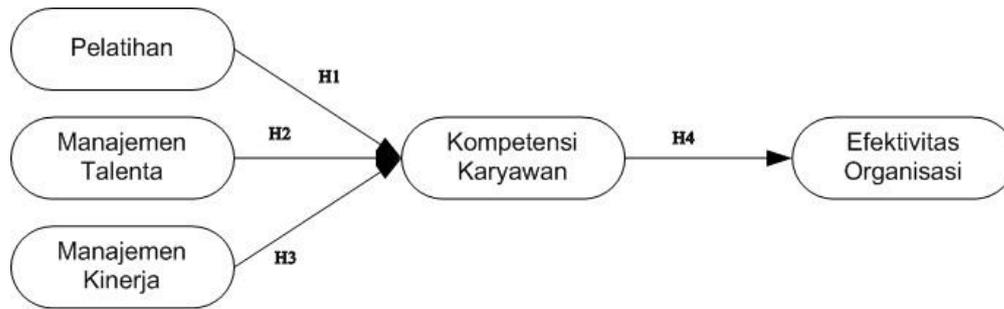
Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai dari perusahaan pengelolaan air minum yang sudah bekerja minimal 3 tahun dari beberapa kota di Indonesia, dengan total responden yang digunakan sebanyak 252 responden. Artinya jumlah responden sudah mewakili untuk melakukan penelitian ini, karena ukuran sampel sesuai rujukan Hair et al. (2014) untuk SEM adalah lebih besar dari 100 responden.

Pada pengukuran uji validitas konstruk dengan 30 responden terdapat 2 pernyataan yang tidak valid pada variabel pelatihan dan 3 pernyataan yang tidak valid pada variabel manajemen kinerja, setelah dilakukan pengurangan 5 pernyataan tersebut nilai KMO pada masing-masing variabel > 0.50 dan nilai reabilitas diatas 0.60 sehingga dapat semua variabel dapat diterima/valid.

Hasil pengukuran uji validitas konstruk pada penelitian ini dengan 252 responden menunjukkan semua indikator dapat diterima/valid pada variabel pelatihan, manajemen talenta dan manajemen kinerja dengan nilai *factor loading* (> 0,50), dan nilai *t-value* lebih besar dari *t-* tabel (1,96) pada level signifikansi 5%. Sementara pada Indikator variabel kompetensi menunjukkan tidak valid pada KOMDI dengan *t-value* dibawah 1,96. Dan pada Indikator variabel efektivitas organisasi menunjukkan tidak valid pada EOI dimana *t-value* dibawah 1.96. Selanjutnya, uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat reliabilitas jika nilai CR (*Construct Reliability*) diatas 0,60 dan nilai VE (*Variance Extracted*) diatas 0,50 (Hair et al. 2014). Pada nilai CR semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,60, pada variabel pelatihan (0,855), variabel manajemen talenta (0,824), variabel manajemen kinerja (0,921), variabel kompetensi (0,840), dan variabel fektivitas organisasi(0,881). Pada nilai VE yaitu nilai diatas 0,50 maka reliabel, pada pada variabel pelatihan (0,664), variabel manajemen talenta (0,61), variabel manajemen kinerja (0,564), variabel kompetensi (0,79), dan variabel efektivitas organisasi(0,829).

Berdasarkan analisis kelompok I sampai kelompok 7, semua hasil pengujian hampir memiliki kecocokan yang baik diantaranya : *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC, *Fit Index* terdapat nilai *Good fit*. Terdapat hasil berupa *marginal fit* pada *Critical N* dan GFI & AGFI. Maka, dapat disimpulkan kecocokan seluruh model telah memenuhi syarat (*good fit*).

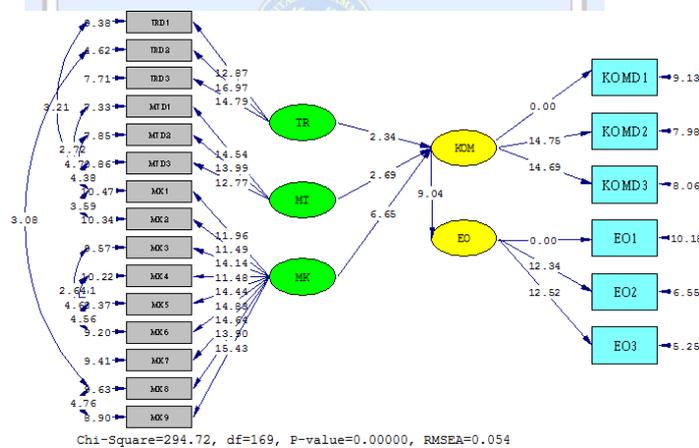


Gambar 1 Model Penelitian

Tabel 1 Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Value (>1,96)
H1	Pelatihan berhubungan positif dengan peningkatan kompetensi karyawan.	2,34
H2	Manajemen talenta berhubungan positif dengan kompetensi karyawan	2,69
H3	Manajemen kinerja memiliki hubungan yang positif terhadap kompetensi karyawan	6,65
H4	Kompetensi karyawan berhubungan positif dengan efektivitas organisasi	9,04

Sumber : Data diolah, 2022



Gambar 2 Path Diagram T-Value

Persamaan model struktural hasil penelitian ini dapat dilihat pada nilai R^2 , dimana untuk masing-masing persamaan berfungsi menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Analisis pertama, kompetensi dipengaruhi pelatihan dengan R^2 sebesar 0,65. Artinya 65% varian dari kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, manajemen talenta dan manajemen kinerja, sedangkan sisanya 35% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Analisis dua, yaitu kompetensi mempengaruhi efektivitas organisasi dengan R^2 sebesar 0,54. Artinya 54% varian dari efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh variabel

kompetensi sisanya 46% dijelaskan variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Analisis Mediasi Kompetensi Karyawan

Analisis variabel mediasi dalam penelitian ini dilakukan melalui uji sobel menggunakan nilai t_a dan t_b , t_a merupakan nilai T-hitung dari variabel independen menuju variabel mediasi dan t_b merupakan nilai T-hitung dari variabel mediasi menuju variabel dependen. Terdapat tiga variabel mediasi yang diteliti dalam penelitian ini yaitu variabel pelatihan, manajemen talenta, dan manajemen kinerja. Hasil analisis pertama yaitu kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi terhadap peran pelatihan dan memiliki nilai $t = 2.28 (>1.96)$ dengan nilai t_a (2.34) dan t_b (9.04), artinya kompetensi karyawan sebagai variabel

mediasi mampu mempengaruhi peran pelatihan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Sehingga untuk meningkatkan kompetensi karyawan maka diperlukannya pelatihan sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil analisis kedua yaitu kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi terhadap peran manajemen talenta dan memiliki nilai $t = 2.59 (>1.96)$ dengan nilai t_a (2.69) dan t_b (9.04), artinya kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi mampu mempengaruhi peran manajemen talenta terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Sehingga untuk kompetensi karyawan perlu selalu ditingkatkan sehingga memiliki karyawan yang bertalenta sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dan hasil analisis ketiga yaitu kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi terhadap peran manajemen kinerja dan memiliki nilai $t = 5.38 (>1.96)$ dengan nilai t_a (6.65) dan t_b (9.04), artinya kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi mampu mempengaruhi peran manajemen kinerja terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Apabila kompetensi karyawan selalu ditingkatkan maka kinerja karyawan akan lebih baik sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan demikian variabel kompetensi dapat mempengaruhi peran dari pelatihan, manajemen talenta dan manajemen kinerja dalam meningkatkan efektivitas organisasi, dalam penelitian ini peran manajemen kinerja dominan yaitu dengan nilai ($t = 5.38$).

Pembahasan

Penelitian ini bermaksud mengukur pengaruh pada pengembangan sumber daya manusia antara lain pelatihan terhadap kompetensi karyawan, manajemen talenta terhadap kompetensi karyawan, dan manajemen kinerja terhadap kompetensi karyawan yang berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi karyawan. Artinya semakin tinggi kegiatan pelatihan dilaksanakan maka semakin tinggi kompetensi karyawan di Perusahaan Pengolahan Air Minum. Hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian Otoo (2019), dan Potnuru & Sahoo (2016) pelatihan memiliki pengaruh terhadap kompetensi. Apabila pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi maka perusahaan tersebut diharapkan memiliki tenaga kerja yang kompeten. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan Rao (1987), dengan

peningkatan kompetensi karyawan maka dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada karyawan sehingga perusahaan dapat pula meningkatkan dalam hal pelayanan sesuai dengan PP No 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum Perpipaan pasal 4 mengenai kualitas, kontinuitas, dan kuantitas.

Dalam meningkatkan pelayanan pelanggan dalam kualitas air melalui produksi, kontinuitas dan kuantitas dalam pendistribusian air kepada pelanggan melalui jaringan perpipaan selama 24 jam per hari, maka dibutuhkan karyawan yang kompeten sehingga pelatihan adalah sarana pendukung untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan hubungan yang positif antara manajemen talenta terhadap kompetensi, dimana semakin meningkatnya kompetensi maka semakin banyak bertambahnya karyawan yang bertalenta. Sehingga semakin tinggi tingkat manajemen talenta maka kompetensi karyawan harus terus ditingkatkan (Agustiani & Sadana, 2019) pada Industri pengelolaan air minum. Strategi manajemen talenta berpusat pada kompetensi karyawan bertalenta yang memiliki dampak secara langsung pada pekerjaan yang selaras dengan organisasi dan dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta Luna-Arocas & Morley (2015) pada perusahaan pengelolaan air minum.

Dalam menghadapi tantangan maka perusahaan memerlukan karyawan yang kompeten dan dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta, sehingga perlukan program manajemen talenta. Dimana dalam menentukan potensi dari karyawan dapat terukur dari pencapaian kompetensi yang telah dicapai, sehingga ketika ada suatu perubahan struktur disebabkan mengikuti perkembangan dari luar, maka dengan mudah pimpinan menentukan karyawan yang akan diletakkan pada suatu posisi pada organisasi tersebut dikarenakan sudah terdapatnya kompetensi dari suatu posisi pada struktur organisasi dan dapat termonitor.

Agar manajemen talenta dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan harus terus meningkatkan kompetensi karyawan dan selalu dapat mengikuti perubahan-perubahan terjadi untuk menghadapi tantangan yang dihadapi. Selain daripada itu, dengan manajemen talenta perusahaan sudah memiliki kandidat atau karyawan yang berbakat untuk dapat di promosikan sebagai pemimpin organisasi

sehingga tidak memerlukan kandidat dari luar perusahaan.

Pada pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki hubungan yang positif terhadap kompetensi, hal ini sejalan dengan peneliti (Potnuru & Sahoo, 2016). Adanya sistem manajemen kinerja di suatu organisasi digunakan untuk menselaraskan tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi, apabila tujuan organisasi tercapai maka tujuan masing-masing anggota organisasi dapat dipenuhi apabila anggota yang dimiliki kompeten (Alimudin, 2017). Pada program manajemen kinerja ini memiliki keterkaitan dengan kompetensi, dimana ketika karyawan memiliki kompetensi baik dari pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang mendukung dari sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan pengelolaan air minum.

Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan dapat mengukur kemampuan timnya dalam mencapai target. Sehingga perusahaan akan lebih mudah dalam menentukan kompetensi apa saja yang harus ditingkatkan sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai target yang telah ditetapkan, selain daripada itu dengan manajemen kinerja maka pimpinan juga mudah dalam menentukan target kepada timnya agar dapat tercapainya target organisasi yang dipimpinnya.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan yang positif antara kompetensi terhadap efektivitas organisasi, artinya untuk meningkatkan efektivitas organisasi diperlukan suatu kompetensi untuk setiap karyawan sehingga mendukung dalam strategi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (Potnuru & Sahoo, 2016). Karena kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan produktivitas kinerja karyawan Anggarani *et al.* (2021) dan dapat berdampak pada efektivitas organisasi pada perusahaan pengelolaan air minum. Bhardwaj dalam Otoo (2019) berpendapat bahwa peningkatan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap perilaku individu, tim, dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Pentingnya dalam peningkatan kompetensi karyawan dari segi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sehingga perusahaan pengelolaan air minum dapat memiliki karyawan yang kompeten. Maka peran pimpinan harus terus meningkatkan kompetensi karyawannya, karena dengan meningkatnya kompetensi karyawan

maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam menghadapi tantangan dalam hal ini pelayanan air bersih kepada pelanggan terkadang diperlukan suatu perubahan organisasi, oleh karena itu pimpinan harus terus meningkatkan kompetensi karyawan untuk menghadapi tantangan tersebut. Dimana dengan memiliki karyawan yang kompeten didalam suatu organisasi, maka akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi sehingga dapat melayani pelanggan dengan baik dan cepat. Ketika pelanggan puas dengan pelayanan perusahaan maka akan meningkatkan nilai kepercayaan dan kepuasan pelanggan kepada perusahaan pengelolaan air minum.

Dalam peningkatan kompetensi karyawan peran pimpinan sangat berpengaruh dalam menentukan pengembangan yang dipilihnya, sehingga pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada setiap organisasinya. Sehingga pada organisasi tersebut memiliki karyawan yang kompeten. Agar manajemen talenta dapat berjalan maka kompetensi karyawan harus terus ditingkatkan agar sesuai kebutuhan dari suatu organisasi. Ketika kompetensi sudah meningkat maka kinerja karyawan ikut meningkat, sehingga dapat tercapainya efektivitas organisasi pada Perusahaan pengelolaan air minum.

Dengan demikian temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa peran pengembangan sumber daya yang terdiri dari pelatihan, manajemen talenta, dan manajemen kinerja serta kompetensi karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi di Perusahaan pengelolaan air minum untuk meningkatkan pelayanan air minum perpipaan kepada pelanggan. Tingkat kompetensi yang tinggi membantu karyawan untuk mampu meningkatkan kinerja sehingga dapat menyelesaikan target yang dijalankan dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dan pada studi ini juga telah membuktikan bahwa kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi terbukti mempengaruhi peran pelatihan, manajemen talenta, dan manajemen kinerja yang berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi.

V. PENUTUP

1. Terdapat pengaruh antara Pelatihan terhadap Kompetensi karyawan pada Perusahaan industri pengelolaan air minum.

- II. Terdapat pengaruh antara Manajemen Talenta terhadap Kompetensi karyawan pada Perusahaan industri pengelolaan air minum.
- III. Terdapat pengaruh antara Manajemen Kinerja terhadap Kompetensi karyawan pada Perusahaan industri pengelolaan air minum.
- IV. Terdapat pengaruh antara Kompetensi Karyawan terhadap Efektivitas Organisasi pada Perusahaan industri pengelolaan air minum.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiani, F. N., & Sadana. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 100–131.
- Alimudin, A. (2017). Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 155.
<https://doi.org/10.21067/jem.v13i3.2023>
- Alwi, M. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. XYZ. *Jurnal Logika Universitas Swadaya Gunung Jati*, XIX(1), 73–87.
- Anggarani, A., Prasetyoning, W., & Nurhasanah, N. (2021). *Effect Of Work Safety, Employee Competence OnvEmployee Work Productivity Through Customer Satisfaction at PT. PLN (PERSERO) Jakarta*. 12.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2006). *Performance management: A strategic and Integrated approach to achieve success*. 466.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>
- Basol, E., & Dogerlioglu, O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Management Studies*, 2014, 1–13.
<https://doi.org/10.5171/2014.273364>
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty- First Century Talent Management for the Twenty- First Century How We Got Here. *Harvard Business Review*, 1–9.
www.hbr.org
- Conti, G. (2005). Training, productivity and wages in Italy. *Labour Economics*, 12(4), 557–576.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2005.05.007>
- Damanik, Y. R. (2020). *Pengaruh Talent Management Dan Self Efficacy Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Simalungun*. 4–16.
- Darmadi. (2008). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue July).
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
<https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
- E. A. El Dahshan, M., Ismail Keshk, L., & Dorgham, L. S. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El -Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108–123.
<https://doi.org/10.15640/ijn.v5n2a10>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.
- G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Išoraitė, M. (2005). Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. *Transport*, 20(6), 240–247.
<https://doi.org/10.1080/16484142.2005.9638027>
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J. L., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1–45.
<https://doi.org/10.1111/peps.12013>
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28–51.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
- Marković, M. R. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3–

11. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.3-11>
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: A historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6–11. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0063>
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89–108. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1015>
- Muslim, A., Harun, A., Ismael, D., & Othman, B. (2020). Social media experience, attitude and behavioral intention towards umrah package among generation X and Y. *Management Science Letters*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.020>
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(2), 141–148.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 250–271. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Pranata, O. S., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 39–47.
- Rao, T. V. (1987). Planning for Human Resources Development. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 12(3), 45–51. <https://doi.org/10.1177/0256090919870305>
- Sadq, Z. M., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10(8), 1835–1842. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.035>
- Santos, A., Gardens, R. B., & Stuart, M. (2003). *Employee perceptions and their influence on training effectiveness*. 13(1), 27–45.
- Schriesheim, C. A., & Eisenbach, R. J. (1995). An Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures. *Journal of Management*, 21(6), 1177–1193. <https://doi.org/10.1177/014920639502100609>
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118–128. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x>
- Sidharta, I. (2018). Behavior Performance: A Validity Of Performance Management Behavior Questionnaire (PBQ) Instrument. *Jurnal Computech & Bisnis*, 12(2), 171–178.
- Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4–38. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.4>
- Steele, D., & Zhang, R. (2016). Enhancement of Teacher Training: Key to Improvement of English Education in Japan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, 16–25. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.007>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: “infancy or adolescence?” *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Tyas, A. A. W. P., & Nurhasanah, N. (2019). Model Keterkaitan Lingkungan Kerja , Kompetensi , terhadap Keterikatan Kerja melalui Self Efficacy di Balitbang Kementrian

- Hukum dan HAM RI. *Conference Paper*, November.
- Tyas, A. A. W. P., TIPPE, S., & SUTANTO, S. (2020). *Effect Of Organizational Culture , Employee Competency On Self Efficacy And Employee Engagement In Human Resources Development Agency (Bpsdm) Ministry Of Law And Human Rights Republ ... Effect Of Organizational Culture, Employee Competency On Self Effi*. October, 1–12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217–222.
- <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- Whitfield, G., & Landeros, R. (2006). Supplier diversity effectiveness: Does organizational culture really matter? *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 16–28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.00019.x>
- Yuningsih, E., & Ardianti. (2019). The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance On PT XXX Erni. *Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019 PENGARUH*, 5, 46–57.

