JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 10 Agustus 2026 | **Revised:** 24 Agustus 2026 | **Accepted:** 19 September 2026

Pengaruh *HRM Practice* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Komitmen Karyawan

Danang Kurniawan[1], Lie Liana[2]
[1]Universitas Stikubank (UNISBANK), Semarang, Indonesia, danangkurniawan7021@mhs.unisbank.ac.id
[2]Universitas Stikubank (UNISBANK), Semarang, Indonesia, lieliana@edu.unisbank.ac.id

Corresponding Author: danangkurniawan7021@mhs.unisbank.ac.id[1]

Abstract: *This study examines the effects of Human Resource Management (HRM) Practices and work motivation on employee performance, with employee commitment serving as a mediating variable at the Semarang City Transportation Agency. An explanatory research design was employed. The study population consisted of 1,328 employees, from which 80 permanent civil servants were selected using purposive sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using SPSS, including regression analysis, t-test, F-test, coefficient of determination, and the Sobel test to assess mediation effects. The findings indicate that HRM Practices have positive and significant effects on both employee commitment and employee performance. Work motivation also demonstrates positive and significant effects on employee commitment and employee performance. However, employee commitment does not have a significant effect on employee performance. The mediation analysis further reveals that employee commitment does not significantly mediate the effects of either HRM Practices or work motivation on employee performance. These findings suggest that employee performance at the Semarang City Transportation Agency is more strongly associated with the direct effects of effective HRM Practices and work motivation than with the mediating role of employee commitment.*

Keywords: *HRM Practices, Work Motivation, Employee Commitment, Employee Performance, Semarang City Transportation Agency.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Human Resource Management (HRM) Practices* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan *explanatory research*. Populasi penelitian mencakup 1.328 pegawai, dengan sampel sebanyak 80 pegawai tetap berstatus PNS yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan SPSS melalui analisis regresi, uji t, uji F, koefisien determinasi, serta uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dan kinerja

karyawan. Sebaliknya, komitmen karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa komitmen karyawan tidak memediasi pengaruh *HRM Practices* maupun motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih kuat dijelaskan oleh pengaruh langsung praktik SDM dan motivasi kerja.

Kata kunci: *HRM Practices*, Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan, Dinas Perhubungan Kota Semarang

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Ketersediaan modal, teknologi, sarana, dan prasarana tidak akan memberikan hasil optimal tanpa didukung oleh SDM yang kompeten, memiliki motivasi, dan mampu menjalankan tugas secara efektif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara tepat menjadi bagian penting dalam menciptakan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi (Abdillah, 2021).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan SDM. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan tugas, tanggung jawab, kualitas, kuantitas, serta standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi dan dukungan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal (Obaid et al., 2022). Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai memiliki arti yang semakin penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai pemerintah dituntut tidak hanya menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang efektif, responsif, tepat waktu, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Fenomena tersebut sangat relevan dengan kondisi Dinas Perhubungan Kota Semarang yang memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan transportasi dan pengelolaan lalu lintas perkotaan. Kompleksitas tugas tersebut semakin meningkat sejalan dengan kebutuhan masyarakat terhadap transportasi yang aman, nyaman, tertib, dan dapat diandalkan. Secara aktual, pada tahun 2026 Dinas Perhubungan Kota Semarang masih melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas layanan, antara lain penyesuaian layanan Trans Semarang, penataan terminal, pengendalian lalu lintas, pengelolaan parkir, pengujian kendaraan bermotor, serta pengembangan layanan berbasis teknologi informasi. Portal resmi Dinas Perhubungan juga menunjukkan keberadaan berbagai layanan digital seperti Sistem Informasi Trans Semarang, KIR Online, sistem informasi APILL, dan layanan transportasi lainnya.

Tuntutan terhadap kinerja pegawai juga terlihat dari kebutuhan koordinasi dan respons cepat dalam menghadapi berbagai permasalahan transportasi. Pada Juni 2026, misalnya, Dinas Perhubungan Kota Semarang melaksanakan evaluasi Angkutan Lebaran 2026 yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Evaluasi tersebut menekankan pentingnya sinergi lintas sektor dalam menjaga kelancaran lalu lintas dan meningkatkan kualitas pelayanan transportasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas individual, tetapi juga kemampuan melakukan koordinasi, merespons perubahan kondisi lapangan, dan mempertahankan kualitas pelayanan publik.

Dalam kondisi tersebut, Human Resource Management Practices (HRM Practices) menjadi salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan. HRM Practices merupakan serangkaian praktik pengelolaan SDM yang dilakukan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan kontribusi pegawai. Praktik tersebut dapat meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan penghargaan, pengembangan karier, serta keterlibatan pegawai. Implementasi

HRM Practices yang efektif dapat meningkatkan kompetensi sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku kerja positif dan peningkatan kinerja (Alkhalailah & Mjlae, 2023; Saeedzada, 2022).

Namun, HRM Practices tidak hanya berkaitan dengan kebijakan administratif organisasi. Praktik SDM yang dirasakan adil, transparan, konsisten, dan mendukung pengembangan pegawai dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai terhadap organisasi. Kesempatan pengembangan kompetensi, kejelasan penilaian kinerja, penghargaan atas prestasi, serta dukungan organisasi dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Dengan demikian, HRM Practices berpotensi memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui faktor psikologis dan sikap kerja pegawai.

Selain HRM Practices, motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja. Motivasi merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang bersedia mengarahkan kemampuan, energi, dan usahanya untuk mencapai tujuan pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kesungguhan dalam melaksanakan tugas, memiliki orientasi terhadap pencapaian hasil, serta lebih terdorong menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya. Dalam konteks Dinas Perhubungan Kota Semarang, motivasi kerja menjadi penting karena sebagian pekerjaan menuntut kedisiplinan, ketepatan, koordinasi, dan respons terhadap kondisi transportasi yang dinamis.

Hubungan HRM Practices dan motivasi kerja dengan kinerja juga dapat dijelaskan melalui komitmen karyawan. Komitmen karyawan menggambarkan keterikatan individu terhadap organisasi, kesediaan mempertahankan keanggotaan, serta kemauan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan loyalitas yang lebih kuat sehingga lebih bersedia mengarahkan kemampuan dan usahanya untuk kepentingan organisasi. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan perilaku kerja positif dan pencapaian kinerja pegawai (Jogdand & Magar, 2022; Labetubun & Dewi, 2022; Rachman, 2022).

Dengan demikian, HRM Practices dan motivasi kerja secara teoritis tidak hanya dapat memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga dapat membentuk komitmen karyawan yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Praktik SDM yang baik dapat menciptakan persepsi positif terhadap organisasi, sedangkan motivasi kerja dapat meningkatkan dorongan pegawai untuk berkontribusi. Kedua kondisi tersebut selanjutnya berpotensi memperkuat komitmen karyawan dan mendorong perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja.

Meskipun hubungan antara HRM Practices, motivasi kerja, komitmen, dan kinerja telah banyak diteliti, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan mengenai hubungan langsung maupun mekanisme yang menjelaskan pengaruh antarvariabel tersebut. Selain itu, penelitian yang secara simultan menguji HRM Practices dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan komitmen karyawan sebagai variabel mediasi pada organisasi sektor publik, khususnya Dinas Perhubungan, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya empirical gap dan contextual gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini menempatkan Komitmen Karyawan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme pengaruh HRM Practices dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Konteks Dinas Perhubungan Kota Semarang dipilih karena organisasi ini menghadapi tuntutan peningkatan kualitas pelayanan transportasi, pengendalian lalu lintas, pemanfaatan teknologi, serta koordinasi lintas sektor yang membutuhkan kinerja pegawai secara konsisten. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM pada organisasi sektor publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh HRM Practices dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

TINJAUAN PUSTAKA

HRM Practices

Human Resource Management Practices (HRM Practices) mencakup praktik pengelolaan SDM yang memengaruhi perilaku karyawan dan hasil SDM organisasi. Penelitian ini menggunakan empat dimensi, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan. Rekrutmen dan seleksi mencakup proses yang kompetitif, adil, objektif, serta berbasis prestasi dan kompetensi. Pelatihan dan pengembangan mencakup evaluasi, dukungan biaya, peningkatan pengetahuan, pelatihan berkelanjutan, dan program pengembangan pegawai. Penilaian kinerja mencakup evaluasi berbasis kompetensi, pengembangan dan promosi, pencapaian tujuan organisasi, serta pengembangan kompetensi. Kompensasi dan penghargaan mencakup insentif, kesesuaian imbalan, kejelasan penghargaan dan sanksi, serta penghargaan yang mendorong peningkatan kualitas kerja (Mahfouz et al., 2021; Paauwe, 2009).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja mencerminkan dorongan pegawai untuk mencapai target dan mengoptimalkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Kebutuhan berprestasi mencakup dorongan mencapai hasil terbaik dan menghadapi pekerjaan yang menantang; kebutuhan kekuasaan mencakup kesediaan menerima tanggung jawab dan keinginan memiliki pengaruh; sedangkan kebutuhan afiliasi mencakup keinginan bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Konsep tersebut mengacu pada Robbins dan Judge (2015) serta Mangkunegara (2017) dalam Efriliansyah (2023), sedangkan Carmiasih dan Fitriaty (2022) menekankan motivasi intrinsik dan ekstrinsik melalui semangat, tanggung jawab, penghargaan, dan dorongan berprestasi.

Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang mendorong keterlibatan dan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif mencakup keterikatan emosional, sense of belonging, dan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan untuk tetap bertahan berdasarkan kebutuhan, investasi yang telah diberikan, dan keterbatasan alternatif pekerjaan. Komitmen normatif mencakup rasa kewajiban, loyalitas, dan tanggung jawab moral terhadap organisasi (Carmiasih & Fitriaty, 2022).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan secara efektif untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal. Penelitian ini menggunakan 15 indikator, yaitu kepatuhan terhadap aturan, pencapaian target, perencanaan dan pelaksanaan tugas, motivasi, pengakuan kinerja, insentif, ketepatan waktu, kerja sama, intensitas dan minat kerja, efektivitas waktu, pemecahan masalah, serta kepercayaan diri. Indikator tersebut mencakup aspek proses, perilaku, dan hasil kerja pegawai (Anitha & Kumar, 2026, dalam Mahfouz et al., 2021).

Pengembangan Hipotesis

HRM Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

HRM Practices tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai, tetapi juga dapat membentuk sikap dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Praktik rekrutmen yang adil, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem penghargaan yang jelas dapat menciptakan persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat mendorong munculnya rasa memiliki, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk tetap memberikan kontribusi kepada organisasi. Mahfouz et al. (2021) menempatkan praktik SDM sebagai faktor yang berkaitan dengan perilaku dan hasil SDM, sementara komitmen karyawan mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin baik *HRM Practices* diterapkan, semakin kuat pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk memiliki keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab atau pengaruh, serta kebutuhan untuk membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja akan lebih terdorong untuk terlibat dalam aktivitas organisasi. Keterlibatan tersebut selanjutnya dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian Siagian et al. (2023), Hendrawan dan Wahyuni (2024), Budiono (2024), serta Sinarti dan Saraswati (2023) menunjukkan adanya hubungan antara motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin besar kemungkinan terbentuknya komitmen yang kuat terhadap organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

***HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

HRM Practices merupakan serangkaian praktik pengelolaan SDM yang mencakup rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan. Penerapan praktik SDM yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan kompetensi, memberikan kejelasan mengenai tuntutan pekerjaan, serta mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi secara optimal. Mahfouz et al. (2021) menunjukkan pentingnya praktik pengelolaan SDM dalam membentuk perilaku dan hasil SDM, sedangkan Obaid et al. (2022) menjelaskan bahwa praktik manajemen SDM berperan dalam mendukung kemampuan, motivasi, dan kesempatan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin baik penerapan HRM Practices pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, semakin besar kemungkinan pegawai mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan pegawai untuk berusaha mencapai tujuan dan menghasilkan kinerja yang optimal. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki dorongan untuk mencapai hasil terbaik, bersedia menghadapi pekerjaan yang menantang, memiliki tanggung jawab, serta berupaya mempertahankan hubungan kerja yang baik. Dalam konteks organisasi publik, motivasi menjadi penting karena pelaksanaan tugas membutuhkan kesungguhan dan dorongan internal untuk memberikan pelayanan secara optimal. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja

berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, antara lain ditunjukkan oleh Siagian et al. (2023), Hendrawan dan Wahyuni (2024), Wijaya dan Frianto (2024), serta Maharani (2025). Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang, semakin tinggi pula kecenderungan kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Komitmen karyawan menunjukkan tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi yang tercermin melalui keterikatan emosional, keinginan untuk bertahan, dan rasa kewajiban untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan loyalitas yang lebih tinggi sehingga terdorong untuk melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh. Hubungan tersebut didukung oleh penelitian Siagian et al. (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, serta Wijaya dan Frianto (2024) dan Adziyah dan Ilyas (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Komitmen karyawan memediasi pengaruh *HRM Practices* terhadap kinerja karyawan

HRM Practices yang diterapkan secara efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pegawai melalui proses rekrutmen yang adil, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja yang jelas, serta pemberian penghargaan yang sesuai. Praktik tersebut dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang selanjutnya mendorong pegawai memberikan usaha dan kontribusi lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, komitmen karyawan dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik pengelolaan SDM diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Meskipun penelitian dalam banyak menguji pelatihan sebagai bentuk pengembangan SDM, penelitian Nawangsari et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Temuan tersebut memberikan dasar empiris bahwa praktik pengelolaan SDM dapat berkontribusi terhadap kinerja melalui komitmen pegawai. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: *HRM Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

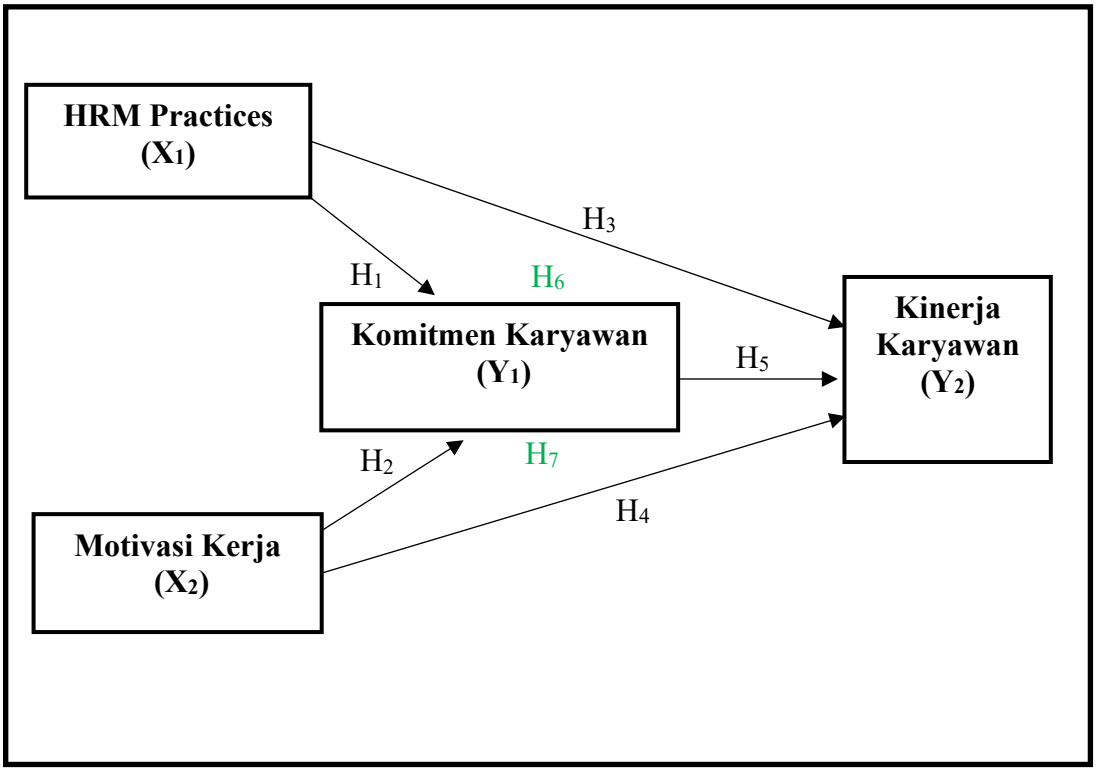
Komitmen karyawan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk berusaha mencapai hasil terbaik, menerima tanggung jawab, dan membangun hubungan kerja yang positif. Dorongan tersebut dapat memperkuat keterlibatan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang kemudian mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, komitmen karyawan dapat berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan motivasi kerja dengan kinerja. Secara empiris, Sinarti dan Saraswati (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan Nawangsari et al. (2023) juga menunjukkan peran mediasi komitmen dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat

terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang.

Adapun secara model konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Peneltian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan kausal antara *HRM Practices* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang. Penentuan jumlah sampel dilakukan berdasarkan jumlah populasi dan perhitungan menggunakan rumus Slovin sebagaimana dikemukakan oleh Tejada dan Punzalan (2012). Populasi pada penelitian saat ini terdiri atas seluruh karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, yang berjumlah 1328 orang. Karyawan tetap dipilih karena dianggap telah memahami sistem dan kebijakan *HRM practices* dan motivasi kerja yang diterapkan oleh dinas perhubungan kota semarang. Adapun kriteria sampel penelitian ini berisi karyawan tetap dengan kategori PNS. Jumlah sampel berdasarkan kriteria di atas didapatkan sebesar 80 sampel. Selanjutnya, pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dalam penelitian.

Pengukuran variabel penelitian mengacu pada konsep, dimensi, dan indikator yang berasal dari pendapat para ahli serta hasil penelitian terdahulu sebagaimana telah dibahas pada bagian tinjauan pustaka. Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi *HRM Practices*, Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan**.** Seluruh variabel diukur menggunakan *skala Likert lima poin*, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Penggunaan skala tersebut dimaksudkan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang merepresentasikan indikator masing-masing variabel penelitian.

Data yang diperoleh dari responden selanjutnya ditabulasi berdasarkan skala pengukuran yang telah ditetapkan dan dianalisis menggunakan *software SPSS*. Analisis data diawali dengan analisis deskriptif yang meliputi deskripsi karakteristik responden dan deskripsi masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian instrumen penelitian melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten. Pengujian model penelitian dilakukan melalui uji F, koefisien determinasi (R^2), dan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maupun variabel mediasi. Selanjutnya, pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengetahui peran Komitmen Karyawan dalam memediasi pengaruh *HRM Practices* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan uji Sobel**.**

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Berdasarkan jumlah kuesioner yang disebar secara langsung oleh peneliti kepada responden diperoleh gambaran umum responden seperti tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Berdasarkan Jenis Kelamin				
Laki-Laki	69	86.3	86.3	86.3
Perempuan	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	
Berdasarkan Usia				
<30 Tahun	10	12.5	12.5	12.5
31-40 Tahun	27	33.8	33.8	72.5
41-50 Tahun	22	27.5	27.5	100.0
> 50 Tahun	21	26.3	26.3	38.8
Total	80	100.0	100.0	
Berdasarkan Pendidikan				
SLTA	35	43.8	43.8	100.0
Diploma (D1-D3)	6	7.5	7.5	7.5
Sarjana (S1)	32	40.0	40.0	56.3
Magister (S2)	5	6.3	6.3	16.3
Lainnya	2	2.5	2.5	10.0
Total	80	100.0	100.0	
Berdasarkan Masa Kerja				
1-5 Tahun	24	30.0	30.0	65.0
6-10 Tahun	15	18.8	18.8	100.0
11-15 Tahun	13	16.3	16.3	81.3
>15 Tahun	28	35.0	35.0	35.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan Tabel 1**,** responden berdasarkan jenis kelamin mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebesar 86,3% atau berjumlah 69 orang.
Kemudian berdasarkan usia responden dengan usia 31–40 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu 27 orang (33,8%)**.** Berdasarkan usia, mayoritas memiliki pendidikan terakhir SLTA**,** yaitu sebanyak 35 orang (43,8%)**.** Sedangkan berdasarkan masa kerja didominasi oleh lebih dari 15 tahun**,** yaitu sebanyak 28 orang (35,0%)**.**

Deskripsi Variabel

Dalam pengolahan data awal dalam setiap variabel dilakukan perhitungan statistik dasar untuk mengetahui nilai mean dari setiap varibelnya. Nilai yang diambil merupakan nilai setelah dilakukan elimnasi dari indikator dalam setiap variabelnya.

1. *HRM Practice (X1)*

Tabel 2. Nilai Mean Variabel *HRM Practice*

Variabel	Indikator	Mean	Median	Mode	Min	Max
HRM Practice (X1)	X1.1	4,53	5	5	4	5
	X1.2	4,53	5	5	3	5
	X1.3	4,46	4	4	3	5
	X1.4	4,55	5	5	3	5
	X1.5	4,33	4	4	3	5
	X1.6	4,24	4	4	2	5
	X1.7	4,53	5	5	4	5
	X1.8	4,50	5	4	4	5
	X1.9	4,46	4	4	3	5
	X1.10	4,49	4	4	4	5
	X1.11	4,45	4	4	3	5
	X1.12	4,40	4	4	3	5
	X1.13	4,40	4	4	3	5
	X1.14	4,35	4	4	2	5
	X1.15	4,46	4	4	3	5
	X1.16	4,38	4	4	3	5
	X1.17	4,44	4	4	4	5
	X1.18	4,41	4	4	4	5
	X1.19	4,28	4	4	2	5
	X1.21	4,40	4	4	3	5
	X1.22	4,10	4	4	1	5
	X1.23	4,34	4	4	3	5
	X1.24	4,49	5	5	3	5
	X1	4,41	4,00	4,00	3,00	5,00

2. Motivasi Kerja (X2)

Tabel 3. Nilai Mean Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Mean	Median	Mode	Min	Max
Motivasi Kerja (X2)	X1.1	4,47	4	4	3	5
	X1.2	4,29	4	4	2	5
	X1.3	4,21	4	4	2	5
	X1.4	4,16	4	4	2	5
	X1.5	4,53	5	5	3	5
	X1.6	4,65	5	5	4	5
	X2	4,39	4	4	2	5

3. Kinerja Karyawan (Y1)

Tabel 4. Nilai Mean Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Mean	Median	Mode	Min	Max
Kinerja Karyawan (Y1)	Y1.1	4,61	5	5	4	5
	Y1.2	4,43	4	4	3	5
	Y1.3	4,36	4	4	3	5
	Y1.4	4,34	4	4	3	5
	Y1.5	4,43	4	4	3	5
	Y1.6	4,34	4	4	3	5
	Y1.7	4,40	4	4	3	5
	Y1.8	4,16	4	4	2	5
	Y1.9	4,34	4	4	3	5
	Y1.10	4,49	4	4	4	5
	Y1.11	4,49	4	4	4	5
	Y1.12	4,41	4	4	3	5
	Y1.13	4,43	4	4	4	5
	Y1.14	4,34	4	4	3	5
	Y1.15	4,53	5	5	3	5
	Y1	4,40	4	4	2	5

4. Komitmen Karyawan (Y2)

Tabel 5. Nilai Mean Variabel Komitmen Karyawan

Variabel	Indikator	Mean	Median	Mode	Min	Max
Komitmen Karyawan (Y2)	Y2.1	4,41	4	4	3	5
	Y2.3	4,18	4	4	3	5
	Y2.4	4,00	4	4	2	5
	Y2.5	4,55	5	5	4	5
	Y2.6	4,40	4	4	3	5
	Y2.7	4,29	4	4	2	5
	Y2.8	4,03	4	4	2	5
	Y2.9	3,80	4	4	2	5
	Y2.10	3,81	4	4	2	5
	Y2.11	4,41	4	4	3	5
	Y2.12	3,95	4	4	2	5
	Y2.13	4,38	4	4	3	5
	Y2.14	4,20	4	4	2	5
	Y2.15	4,41	4	4	3	5
	Y2.16	4,41	4	4	3	5
	Y2.17	4,13	4	4	2	5
	Y2.18	3,98	4	4	1	5
	Y2	4,20	4	4	1	5

Berdasarkan nilai mean masing-masing variabel, *HRM Practices* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,41, Kinerja Karyawan sebesar 4,40, Motivasi Kerja sebesar 4,39, dan Komitmen Karyawan sebesar 4,20. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang relatif tinggi terhadap seluruh variabel penelitian. *HRM Practices* memiliki nilai mean tertinggi, yang menunjukkan persepsi positif responden terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia, diikuti oleh Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja yang juga menunjukkan penilaian tinggi. Sementara itu, Komitmen Karyawan memiliki nilai mean paling rendah, yaitu 4,20, meskipun masih menunjukkan kecenderungan penilaian yang positif.

Sebelum data penelitian dianalisis lebih lanjut untuk menguji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kualitas instrumen penelitian melalui pengujian validitas serta pengujian reliabilitas instrumen.

Hasil Uji Validitas

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Component Matrix (Loading Factor)	Keterangan
HRM PRACTICE (X1)	0,880	X1.1	0,666	Valid
		X1.2	0,731	Valid
		X1.3	0,780	Valid
		X1.4	0,662	Valid
		X1.5	0,742	Valid
		X1.6	0,528	Valid
		X1.7	0,829	Valid
		X1.8	0,804	Valid
		X1.9	0,819	Valid
		X1.10	0,788	Valid
		X1.11	0,788	Valid
		X1.12	0,839	Valid
		X1.13	0,870	Valid
		X1.14	0,848	Valid
		X1.15	0,846	Valid
		X1.16	0,830	Valid
		X1.17	0,906	Valid

		X1.18	0,878	Valid
		X1.19	0,683	Valid
		X1.20	0,471	Tidak Valid
		X1.21	0,764	Valid
		X1.22	0,621	Valid
		X1.23	0,756	Valid
		X1.24	0,705	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,801	X2.1	0,726	Valid
		X2.2	0,816	Valid
		X2.3	0,838	Valid
		X2.4	0,802	Valid
		X2.5	0,801	Valid
		X2.6	0,734	Valid
Kinerja Karyawan (Y1)	0	Y1.1	0,763	Valid
		Y1.2	0,831	Valid
		Y1.3	0,849	Valid
		Y1.4	0,849	Valid
		Y1.5	0,882	Valid
		Y1.6	0,799	Valid
		Y1.7	0,800	Valid
		Y1.8	0,664	Valid
		Y1.9	0,793	Valid
		Y1.10	0,812	Valid
		Y1.11	0,906	Valid
		Y1.12	0,877	Valid
		Y1.13	0,896	Valid
		Y1.14	0,852	Valid
		Y1.15	0,779	Valid
Komitmen Karyawan (Y2)	0,900	Y2.1	0,736	Valid
		Y2.2	0,363	Tidak Valid
		Y2.3	0,657	Valid
		Y2.4	0,614	Valid
		Y2.5	0,766	Valid
		Y2.6	0,727	Valid
		Y2.7	0,762	Valid
		Y2.8	0,706	Valid
		Y2.9	0,727	Valid
		Y2.10	0,605	Valid
		Y2.11	0,722	Valid
		Y2.12	0,742	Valid
		Y2.13	0,779	Valid
		Y2.14	0,810	Valid
		Y2.15	0,815	Valid
		Y2.16	0,739	Valid
		Y2.17	0,747	Valid
		Y2.18	0,776	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai KMO di atas 0,50, yaitu *HRM Practice* sebesar 0,880, Motivasi Kerja sebesar 0,801, dan Komitmen Karyawan sebesar 0,900, sehingga memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor.

Berdasarkan nilai loading factor, sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,50, sehingga dinyatakan valid. Pada variabel *HRM Practice*, terdapat 23 indikator valid dan 1 indikator tidak valid, yaitu X1.20 (loading factor = 0,471). Seluruh indikator pada variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid. Sementara itu, pada variabel Komitmen Karyawan, terdapat 17 indikator valid dan 1 indikator tidak valid, yaitu Y2.2 (loading factor = 0,363). Berdasarkan uji validitas tahap pertama, terdapat sejumlah indikator

yang tidak valid, maka dilakukan proses uji validitas tahap kedua dengan melakukan eliminasi pada indikator terlebih dahulu dan kemudian dihitung ulang nilai tingkat validitasnya.

Hasil Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, reliabilitas memastikan bahwa indikator *HRM Practice*, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, dan Komitmen Karyawan memberikan hasil pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* (CR).

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kreteria	Keterangan
HRM PRACTICE (X1)	0,966	>0,7	Reliabel
MOTIVASI KERJA (X2)	0,873	>0,7	Reliabel
KINERJA KARYAWAN (Y1)	0,964	>0,7	Reliabel
KOMITMEN KARYAWAN (Y2)	0,94	>0,7	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 7**,** hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70**,** sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel**.** Variabel *HRM Practice* (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,966**,** Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,873**,** Kinerja Karyawan (Y1) sebesar 0,964**,** dan Komitmen Karyawan (Y2) sebesar 0,940. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk yang diteliti. Oleh karena itu, seluruh instrumen penelitian dinyatakan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data dan dapat dilanjutkan pada tahap analisis regresi serta pengujian hipotesis.

Hasil Analisis Regresi Berganda

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Variable Independen	*Adjusted* R^2	Anova		*Standardized Coefficients*		Keterangan	
			F	*Sig*	Beta	*Sig*		
Model I: Y1 = 0,661 X1 + 0,268 X2 +*e*1								
Model I: Pengaruh HRM Practices dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	HRM Practices	0,661	75,973	0,000	0,605	0,000	Hipotesis diterima	1
	Motivasi Kerja				0,268	0,006	Hipotesis diterima	2
Model II: Y2 = 0,348X1 + 0,439 X2 + 0,180 Y1+ *e*2								
Model II: Pengaruh HRM Practices, Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	HRM Practices	0,769	86,289	0,000	0,348	0,001	Hipotesis diterima	3
	Keterlibatan Kerja				0,439	0,000	Hipotesis diterima	4
	Komitmen Karyawan				0,180	0,059	Hipotesis ditolak	5

Berdasarkan Tabel 8**,** diperoleh nilai hasil uji F baik pada Model I dan Model II, nilai signifikansi 0,000 < 0,050**.** Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan pada Model 1 dan Model II *fit* atau layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Berdasarkan Tabel 4 dapat ditunjukkan hasil uji pada Model I:

a. Pada hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,661 yang berarti variabel HRM Practices dan Motivasi kerja mampu menjelaskan sebesar 66,1% terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan sisanya 33,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

b. H1: HRM Practices berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
Nilai *sig* 0,000 < 0,05 dan nilai beta sebesar 0,661 positif, artinya HRM Practices berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian H1 diterima.
H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawab
Nilai *sig* 0,000 < 0,05 dan nilai beta sebesar 0,268 positif, artinya modal Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian H2 diterima.

Berdasarkan Tabel 4 dapat ditunjukkan hasil uji pada Model II:

a. Pada hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,769 yang berarti variabel HRM Practices, Motivasi Kerja, dan Komitment Karyawan mampu menjelaskan sebesar 76,9% terhadap variabel Kinerja Karyawan sedangkan sisanya 23,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.
b. H3: HRM Practices berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan
Nilai *sig* 0,000 < 0,05 dan nilai beta sebesar 0,348 positif, artinya HRM Practices berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan. Dengan demikian H3 diterima.
H4: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan
Nilai *sig* 0,039 < 0,05 dan nilai beta sebesar 0,439 positif, artinya Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan. Dengan demikian H4 diterima.
H5: Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Nilai *sig* 0,000 < 0,05 dan nilai beta sebesar 0,180 negatif, artinya Komitmen Karyawan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian H5 ditolak.

Selanjutnya untuk menguji signifikansi efek mediasi (*indirect effect*) maka dilakukan perhitungan menggunakan *Calculator Sobel Test*, yaitu guna mengetahui apakah sebuah variabel mediator benar-benar menjadi perantara relasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Adapun hasil perhitungan dalam *Calculator Sobel Test* ditunjukan di gambar 2 & 3

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.485	Sobel test:	1.83818393	0.04406251	0.06603531
b	0.167	Aroian test:	1.81783103	0.04455585	0.06908996
s_a	0.076	Goodman test:	1.85923613	0.04356359	0.06299368
s_b	0.087	Reset all	Calculate		

Gambar 2. *Calculator Sobel Test* Tahap 1

Berdasarkan hasil Sobel Test pada gambar 2**,** diperoleh nilai test statistic sebesar 1,838 dengan p-value sebesar 0,066**.** Karena nilai p-value > 0,05, maka pengaruh tidak langsung *HRM Practice* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan tidak signifikan**.** Dengan demikian, Komitmen Karyawan tidak mampu memediasi pengaruh *HRM Practice* terhadap Kinerja Karyawan**,** sehingga hipotesis mediasi ditolak**.**

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.827	Sobel test:	1.58897344	0.08691712	0.11206639
b	0.167	Aroian test:	1.52516346	0.09055357	0.12721833
s_a	0.292	Goodman test:	1.66152689	0.08312174	0.09660767
s_b	0.087	Reset all	Calculate		

Gambar 3. Calculator Sobel Test Tahap 2

Berdasarkan hasil Sobel Test pada gambar 2**,** diperoleh nilai Z sebesar 1,589 dengan p-value sebesar 0,112 (> 0,05)**.** Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Karyawan tidak mampu

memediasi secara signifikan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**.** Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Komitmen Karyawan dinyatakan ditolak**.**

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *HRM Practice* terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HRM Practice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 6,395, nilai signifikansi 0,000 (<0,05), dan koefisien beta sebesar 0,605, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, maka semakin tinggi pula komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. *HRM Practice* merupakan serangkaian kebijakan dan praktik organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang meliputi proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, promosi jabatan, serta pengembangan karier. Ketika praktik-praktik tersebut dilaksanakan secara adil, transparan, dan konsisten, karyawan akan merasakan adanya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan perkembangan karier mereka. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga komitmen karyawan meningkat. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory***,** yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Organisasi yang memberikan perlakuan yang baik melalui penerapan praktik HRM yang efektif akan memperoleh balasan berupa meningkatnya komitmen, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 2,832 dan tingkat signifikansi 0,006 (<0,05), sehingga hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias dalam melaksanakan tugas, memiliki semangat untuk mencapai target organisasi, serta menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, maka komitmen pegawai terhadap organisasi juga cenderung menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi dari Herzberg**,** yang menjelaskan bahwa faktor-faktor motivator seperti penghargaan, pencapaian prestasi, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang mampu meningkatkan kepuasan serta komitmen pegawai. Ketika pegawai merasa kebutuhan psikologis dan kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi, mereka akan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

3. Pengaruh HRM Practice terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HRM Practice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 3,583 dan nilai signifikansi 0,001 (<0,05), sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan secara efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai. Melalui proses rekrutmen yang sesuai dengan kompetensi, pelatihan yang berkesinambungan, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pemberian kompensasi yang adil, pegawai memiliki kemampuan dan dorongan yang lebih besar untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Temuan ini mendukung Resource Based View (RBV) yang memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan keunggulan organisasi melalui peningkatan kompetensi, produktivitas, dan kualitas pelayanan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 5,223, nilai signifikansi 0,000 (<0,05), dan koefisien beta sebesar 0,439, sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai beta tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, disiplin, dan produktivitas yang lebih baik. Motivasi mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, mencapai target organisasi, dan memberikan pelayanan publik yang optimal.
Pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, peningkatan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

5. Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 1,920 dan nilai signifikansi 0,059 (>0,05), sehingga hipotesis kelima ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen pegawai belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja. Dalam organisasi sektor publik seperti Dinas Perhubungan Kota Semarang, pencapaian kinerja dapat lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kompetensi, sistem kerja, kepemimpinan, beban kerja, ketersediaan sarana dan prasarana, serta mekanisme pengawasan.

6. Peran Mediasi Komitmen Karyawan pada Hubungan HRM Practice terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Sobel Test menunjukkan nilai statistik sebesar 1,838 dengan p-value sebesar 0,066 (>0,05), sehingga Komitmen Karyawan tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh HRM Practice terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *HRM Practice* terhadap kinerja lebih banyak terjadi secara langsung daripada melalui peningkatan komitmen. Meskipun *HRM Practice* berhasil meningkatkan komitmen pegawai, komitmen tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara signifikan.

7. Peran Mediasi Komitmen Karyawan pada Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Sobel Test menunjukkan nilai Z sebesar 1,589 dengan p-value sebesar 0,112 (>0,05), sehingga Komitmen Karyawan tidak mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen karyawan. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat komitmennya tidak menjadi faktor penentu utama. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa organisasi perlu memfokuskan upaya pada peningkatan motivasi kerja melalui penghargaan, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung, karena faktor-faktor tersebut lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Semarang.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh *HRM Practice* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. HRM Practice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan.

3. HRM Practice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Komitmen Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Komitmen Karyawan tidak mampu memediasi pengaruh HRM Practice terhadap Kinerja Karyawan.
7. Komitmen Karyawan tidak mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam menginterpretasikan hasil penelitian, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lainnya maupun organisasi sektor swasta yang memiliki karakteristik berbeda.
2. Penelitian hanya menggunakan tiga variabel utama, yaitu *HRM Practice*, Motivasi Kerja, dan Komitmen Karyawan, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, kompetensi, dan employee engagement.
3. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan metode *self-assessment,* sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh persepsi subjektif maupun kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling baik (social desirability bias).
4. Penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu dan belum mampu menjelaskan perubahan perilaku karyawan secara dinamis dalam jangka panjang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan kepada Dinas Perhubungan Kota Semarang adalah sebagai berikut:

1. Dinas Perhubungan Kota Semarang perlu terus meningkatkan kualitas HRM Practice, khususnya melalui penyelenggaraan pelatihan yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang objektif, pemberian penghargaan berdasarkan prestasi, serta pengembangan karier yang transparan.
2. Organisasi perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian apresiasi atas pencapaian kerja, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai.
3. Mengingat komitmen karyawan belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, organisasi perlu mengombinasikan upaya peningkatan komitmen dengan penguatan faktor-faktor lain seperti peningkatan kompetensi, sistem pengawasan, pengelolaan beban kerja, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.
4. Pimpinan perlu membangun komunikasi yang lebih terbuka, memberikan umpan balik secara berkala, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.

Kontribusi Author

Penelitian ini merupakan hasil karya ilmiah yang disusun oleh penulis secara mandiri. Seluruh tahapan penelitian, mulai dari penyusunan proposal, studi literatur, penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics**,** interpretasi hasil penelitian, penyusunan pembahasan, hingga penulisan naskah tesis dilakukan oleh penulis. Dosen pembimbing memberikan arahan, masukan, dan

evaluasi akademik selama proses penelitian sehingga penelitian dapat diselesaikan sesuai dengan kaidah ilmiah yang berlaku.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia**,** dengan memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh HRM Practice dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan pada organisasi sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Perhubungan Kota Semarang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

REFERENSI

Abdillah, I. (2021). *Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada CV. Surya Pelangi Kota Pekanbaru* (Tesis sarjana, Universitas Islam Riau). *(Alternatif Buku)*: Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian kinerja sumber daya manusia*. Kita Menulis.

Adziyah, & Ilyas, M. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, pelatihan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Bangun Putra Pesaka. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 20–29. https://doi.org/10.54964/satyamandiri.v7i1.350

Alkhalailah, R., & Mjlae, S. (2023). The influence of human resource management practices on employee performance: A case study of Al-Balqa Applied University. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(1), 279–290. https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.24

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Anitha, R., & Kumar, M. A. (2016). A study on employee performance. *(Catatan: Di dalam naskah asli bagian-inti.pdf tertulis "2026", yang diidentifikasi sebagai kesalahan ketik/typo dari tahun asli 2016)*.

Budiono, A. (2024). Komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan dengan kepuasan kerja dan kinerja sebagai mediator. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, *3*(1), 16–32. https://doi.org/10.55123/mamen.v3i1.2836

Carmiasih, C., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh pelatihan pegawai terhadap kualitas pelayanan dimediasi komitmen organisasi pada juru pelihara dan satuan pengamanan (satpam) di kawasan cagar budaya Muara Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *11*(3), 541–651. https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.18001

Efriliansyah, D. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *8*(4), 3017–3034. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11624

Hendrawan, Y. K., & Wahyuni, S. (2016). Pengaruh pelatihan-pengembangan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, *16*(1), 89–104. *(Catatan: Di dalam naskah asli dirujuk sebagai Hendrawan dan Wahyuni, 2024)*.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Jogdand, S. S., & Magar, S. B. (2022). A study of organizational commitment and its impact on employee performance.

Kumala, N., & Nawangsari, L. C. (2023). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. *(Catatan: Dirujuk di naskah asli sebagai Nawangsari et al., 2023)*.

Labetubun, A., & Dewi, A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Maharani, A. C., & Wulandari, C. D. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT. Surya Nusantara Sentosa. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, *5*(3), 3740–3749. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i3.1151

Maharani, N. (2025). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi di SMK Negeri 8 Padang. *Journal of Science Education and Management Business*, *4*(1).

Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). The impact of human resource management practices on employee performance and the mediating role of employee commitment. *Journal of Governance and Regulation*, *10*(4), 222–234. https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Obaid, S., Ahmad, S. F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity framework: An analysis of interrelated effects of HRM practice and leadership style on organizational outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*, *13*(1), 1–26. https://doi.org/10.4018/ijabim.309105

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 129–142. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x

Rachman, M. M. (2022). The effect of employee commitment on employee performance.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.

Saeedzada, A. (2022). A review of human resource management practices. *International Journal on Research and Development - A Management Review*, *11*(2), 170–174. https://doi.org/10.65521/ijrdmr.v11i2.1806

Siagian, M. D., dkk. (2023). *Komitmen kerja (sinergi tim kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja)*. UMSU Press.

Sinarti, T., & Saraswati, T. T. (2022). Mediation of organizational commitment on the influence of motivation and skills on employee performance. *EKSYAR: Ekonomi Syari'ah dan Bisnis Islam (e-Journal)*, *9*(2), 121–135. *(Catatan: Di dalam naskah asli dirujuk sebagai Sinarti dan Saraswati, 2023)*.

Tejada, J. J., & Punzalan, J. R. B. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The Philippine Statistician*, *61*(1), 129–136.

Wijaya, B. S., & Frianto, A. (2024). Pengaruh motivation dan organizational commitment terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(3), 596–606. https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p596-606