Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

Analisis Peran Moderasi Dukungan Organisasi dalam Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Novita Souisa [1*], Agus Suherman [2] Setyowati Subroto [3]

[1*] Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bukit Zaitun Sorong, Kota Sorong, Provinsi Papua Barat Daya, Indonesia.
[2] Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Universitas Islam Syekh-Yusuf, Kota Tangerang, Provinsi Banten, Indonesia.
[3] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasakti Tegal, Kota Tegal, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Email: hanviambonez@gmail.com [1*] agus.suherman@unis.ac.id [2] setyowati@upstegal.ac.id [3]

Histori Artikel:
Dikirim 03 Oktober 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 26 Oktober 2026; *Diterima* 05 November 2026; *Diterbitkan* 25 November 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Kinerja manajerial menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam merencanakan, mengambil keputusan, mengoordinasikan pekerjaan, dan melakukan evaluasi terhadap aktivitas organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh keterikatan individu terhadap organisasi serta dukungan yang diberikan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Responden penelitian berjumlah 76 orang yang memiliki fungsi manajerial, dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui SmartPLS 3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja manajerial. Dukungan organisasi terbukti memperkuat hubungan kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut menunjukkan pentingnya pengembangan kemampuan individu dan penciptaan dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Kata Kunci: Kompetensi; Komitmen Organisasi; Dukungan Organisasi; Kinerja Manajerial; SEM-PLS.

Abstract

Managerial performance is one of the important factors determining organizational success because it relates to individuals' abilities in planning, decision-making, coordinating work, and evaluating organizational activities. Improving managerial performance is influenced not only by individual capabilities but also by employees' attachment to the organization and the support provided by the organization. This study aims to analyze the effect of competence and organizational commitment on managerial performance with organizational support as a moderating variable. The study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The respondents consisted of 76 individuals holding managerial positions, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach through SmartPLS 3.3. The results show that competence and organizational commitment have a positive and significant effect on managerial performance. Organizational support is proven to strengthen the relationship between competence and organizational commitment toward managerial performance. The findings indicate the importance of developing individual capabilities and creating organizational support to improve managerial performance.

Keyword: Competence; Organizational Commitment; Organizational Support; Managerial Performance; SEM-PLS.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

1. Pendahuluan

Kinerja manajerial mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengarahkan sumber daya, menetapkan prioritas, mengambil keputusan, dan mencapai sasaran yang telah direncanakan. Pencapaian kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi pengelolaan, tetapi juga oleh kesediaan mereka untuk mendukung tujuan organisasi. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut manajer memiliki kompetensi yang sesuai dengan tanggung jawabnya serta komitmen yang kuat dalam menjalankan peran manajerial. Namun, kemampuan dan komitmen individu belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila organisasi tidak menyediakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pengelolaan sumber daya manusia berperan dalam membentuk kemampuan dan perilaku kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pahira (2023) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mendukung pengembangan kemampuan individu, pembentukan perilaku kerja, dan peningkatan efektivitas organisasi. Peran tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja tidak cukup mengandalkan ketersediaan tenaga kerja, tetapi juga memerlukan pengelolaan yang mampu menyelaraskan kapasitas individu dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, penilaian terhadap kinerja manajerial perlu mempertimbangkan kemampuan personal sekaligus kondisi organisasi yang memengaruhi pelaksanaan tanggung jawab manajer.

Aspek kemampuan dan kondisi psikologis turut menentukan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Asraf (2025) menunjukkan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan kemampuan kerja dan motivasi individu dalam menjalankan tugas. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan teknis perlu disertai dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut secara produktif. Pada tingkat manajerial, hubungan tersebut menjadi relevan karena keputusan yang diambil manajer dapat memengaruhi penggunaan sumber daya, koordinasi pekerjaan, dan pencapaian sasaran organisasi. Oleh karena itu, kompetensi dan komitmen organisasi perlu diperhatikan sebagai faktor yang berpotensi menjelaskan variasi kinerja manajerial.

Kompetensi merupakan salah satu dasar bagi manajer untuk menjalankan tanggung jawab secara efektif. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk memahami persoalan, menetapkan keputusan, serta mengelola pekerjaan sesuai sasaran organisasi. Manajer yang memiliki kompetensi memadai diharapkan mampu menilai alternatif penyelesaian masalah, mengantisipasi hambatan operasional, dan menggunakan sumber daya secara tepat. Maniza *et al.* (2025) menemukan adanya hubungan antara kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut mendukung pandangan bahwa kemampuan individu berkaitan dengan pencapaian hasil kerja. Meskipun demikian, hubungan tersebut perlu diuji pada tingkat manajerial karena tanggung jawab pengambilan keputusan dan pengendalian organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dari pelaksanaan tugas operasional.

Selain kompetensi, komitmen organisasi dapat memengaruhi cara manajer menjalankan tanggung jawabnya. Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan individu terhadap organisasi, termasuk kesediaan untuk mempertahankan hubungan kerja dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Manajer yang memiliki komitmen kuat cenderung lebih bersedia mengarahkan upaya kerjanya pada kepentingan organisasi. Akan tetapi, tingkat keterikatan tersebut tidak selalu tercermin secara langsung dalam hasil kerja karena pelaksanaannya dapat dipengaruhi oleh kondisi yang dihadapi selama bekerja. Ayuni dan Khoirunnisa (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan karakteristik individu, termasuk pengalaman dan masa kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterikatan terhadap organisasi dapat berbeda antarindividu, sehingga hubungannya dengan kinerja perlu dipahami dengan mempertimbangkan faktor lain yang turut memengaruhi perilaku kerja.

Penelitian Nur *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam hubungan antara faktor pekerjaan dan kinerja pegawai. Keterikatan yang kuat terhadap organisasi dapat mendorong individu untuk mempertahankan tanggung jawab dan mengarahkan usaha pada pencapaian sasaran kerja. Namun, komitmen tidak dapat dipandang sebagai jaminan tercapainya kinerja yang tinggi. Individu yang memiliki loyalitas dan kemauan bekerja belum tentu dapat

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

mencapai hasil optimal apabila menghadapi kendala sumber daya, dukungan pimpinan yang kurang memadai, atau sistem kerja yang tidak mendukung. Hal tersebut menunjukkan perlunya mempertimbangkan kondisi organisasi ketika menjelaskan hubungan antara komitmen dan kinerja manajerial.

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang relevan untuk menjelaskan hubungan tersebut. Dukungan organisasi merujuk pada persepsi individu mengenai penghargaan organisasi atas kontribusi mereka serta perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan kerja. Dukungan dapat tercermin melalui ketersediaan sumber daya, pemberian penghargaan yang sesuai, bantuan dalam menyelesaikan hambatan pekerjaan, dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan tanggung jawab. Retnowati (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi berkaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perlakuan organisasi dapat berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja individu. Bagi manajer, dukungan yang memadai berpotensi membantu penerapan kompetensi dan mendorong komitmen agar tercermin dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan fungsi manajerial.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas hubungan kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja melalui mekanisme yang berbeda. Maniza dan Vinuzia (2025) menunjukkan bahwa kompetensi dan faktor organisasi berkaitan dengan kinerja melalui peran komitmen organisasi. Yanti dan Putri (2023) juga menemukan adanya keterkaitan antara kompetensi, komitmen kerja, dan kinerja melalui variabel tertentu. Sementara itu, Yulia *et al.* (2025) menunjukkan bahwa hubungan antara faktor individu dan organisasi dengan kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel moderasi. Hasil penelitian tersebut mengisyaratkan bahwa hubungan antarvariabel tidak selalu bersifat langsung dan dapat bergantung pada kondisi yang menyertai pelaksanaan pekerjaan. Namun, perbedaan objek, pengukuran variabel, dan model analisis perlu diperhatikan sebelum temuan tersebut digunakan untuk menjelaskan kinerja manajerial secara lebih khusus.

Berdasarkan penelitian terdahulu, masih diperlukan pengujian yang secara khusus menempatkan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan kompetensi dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Keterkaitan langsung antara kompetensi, komitmen, dan kinerja belum sepenuhnya menjelaskan apakah kondisi organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Secara teoritis, dukungan organisasi dapat membantu manajer memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki melalui ketersediaan sumber daya serta dukungan pelaksanaan tugas. Dukungan yang memadai juga berpotensi memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karena individu memperoleh kondisi kerja yang memungkinkan mereka mewujudkan kesediaan untuk berkontribusi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan dukungan yang tersedia dapat menghambat penerapan kompetensi maupun perwujudan komitmen dalam pencapaian sasaran manajerial. Argumentasi tersebut perlu diuji secara empiris agar peran moderasi dukungan organisasi tidak hanya didasarkan pada asumsi teoritis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial serta menguji peran moderasi dukungan organisasi pada kedua hubungan tersebut. Pengujian tersebut diharapkan dapat menjelaskan apakah dukungan organisasi memperkuat atau memperlemah hubungan kompetensi dengan kinerja manajerial dan hubungan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi, penguatan komitmen, dan penyediaan dukungan kerja yang sesuai dengan tanggung jawab manajerial.

2. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial serta peran moderasi dukungan organisasi pada kedua hubungan tersebut. Pendekatan kuantitatif dipilih karena

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

pengujian dilakukan melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Model penelitian dirancang untuk menjelaskan hubungan antara faktor individu dan faktor organisasi dalam pencapaian kinerja manajerial. Objek penelitian mencakup individu yang menjalankan fungsi manajerial dalam organisasi, meliputi manajer, kepala bagian, koordinator unit, dan supervisor. Populasi penelitian berjumlah 76 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden. Teknik tersebut dipilih karena jumlah populasi memungkinkan seluruh anggota dijangkau dalam proses pengumpulan data. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 yang menunjukkan *sangat tidak setuju* hingga skor 5 yang menunjukkan *sangat setuju*. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator setiap variabel dengan mengacu pada kajian terdahulu.

Kinerja manajerial diukur berdasarkan kemampuan individu dalam menjalankan fungsi manajemen, yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, koordinasi, dan evaluasi pekerjaan. Pengukuran variabel tersebut mengacu pada Safariah dan Hodijah (2022), yang membahas keterkaitan aktivitas manajerial dengan pencapaian kinerja organisasi. Variabel kinerja manajerial diukur menggunakan delapan item pernyataan. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan dalam menerapkan keahlian. Kompetensi berkaitan dengan pencapaian kinerja karena memengaruhi kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi tuntutan pekerjaan. Wisanggeni *et al.* (2024) menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, sedangkan Dewi *et al.* (2021) menjelaskan keterkaitan kompetensi dengan kinerja melalui peran komitmen organisasi. Pengukuran kompetensi menggunakan tiga indikator, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*ability*), yang dioperasionalkan melalui enam item pernyataan.

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan individu terhadap organisasi, yang tercermin dalam keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dan kesediaan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran variabel tersebut mengacu pada tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Yanti dan Putri (2023) menunjukkan adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dan pencapaian kinerja manajerial, sedangkan Yulia *et al.* (2025) menemukan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk menilai keterikatan individu berdasarkan aspek emosional, pertimbangan keberlanjutan keanggotaan, dan kewajiban terhadap organisasi.

Dukungan organisasi ditempatkan sebagai variabel moderasi untuk menguji apakah persepsi individu terhadap dukungan organisasi memperkuat atau memperlemah hubungan kompetensi dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Dukungan organisasi merujuk pada persepsi individu mengenai penghargaan atas kontribusi, perhatian terhadap kebutuhan kerja, dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan anggota. Kim *et al.* (2016) menjelaskan keterkaitan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi dan perilaku kerja individu. Ahmad *et al.* (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan kompetensi dan efektivitas kerja. Rubel *et al.* (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi berkaitan dengan peningkatan kinerja melalui penguatan hubungan kerja berbasis komitmen. Pengukuran dukungan organisasi menggunakan tiga indikator, yaitu penghargaan terhadap kontribusi individu, perhatian terhadap kebutuhan kerja, dan kepedulian terhadap kesejahteraan individu, yang diukur melalui enam item pernyataan.

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM dipilih karena dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten sekaligus menguji efek moderasi (Hair *et al.*, 2019). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel melalui koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi ((R^2)), nilai *t-statistic*, dan *p-value*. Pengujian moderasi dilakukan dengan membentuk dan mengevaluasi efek interaksi antara kompetensi dan dukungan organisasi serta antara komitmen

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian tersebut digunakan untuk menentukan signifikansi efek moderasi dan arah hubungan yang terbentuk.

3. Hasil dan Pembahasan

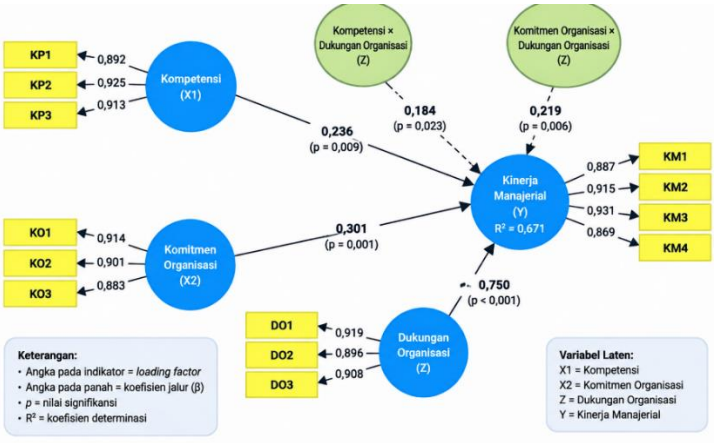
3.1 Hasil

3.1.1 Karakteristik Responden dan Statistik Deskriptif

Penelitian melibatkan 76 responden yang menduduki posisi manajerial, meliputi manajer, kepala bagian, koordinator unit, dan supervisor. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berpendidikan sarjana (S1) sebesar 65,8%, memiliki masa kerja 5–10 tahun sebesar 44,7%, dan berusia 36–45 tahun sebesar 39,5%. Karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai latar belakang responden dalam menjalankan fungsi manajerial. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada dalam kategori tinggi. Pada variabel kinerja manajerial, koordinasi pekerjaan memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan evaluasi pekerjaan memiliki nilai terendah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi dinilai relatif baik, tetapi evaluasi hasil kerja masih perlu diperkuat untuk mendukung pengendalian dan pencapaian sasaran organisasi.

Pada variabel kompetensi, keterampilan (*skills*) memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan pengetahuan (*knowledge*) mencatat nilai terendah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan praktis responden dinilai baik, tetapi penguasaan pengetahuan masih perlu ditingkatkan untuk mendukung analisis dan pengambilan keputusan. Pada variabel komitmen organisasi, komitmen normatif (*normative commitment*) memperoleh nilai tertinggi, sedangkan komitmen afektif (*affective commitment*) memiliki nilai terendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab terhadap organisasi relatif kuat, sementara keterikatan emosional masih perlu diperhatikan. Pada variabel dukungan organisasi, penghargaan terhadap kontribusi individu memperoleh nilai rata-rata tertinggi, sedangkan kepedulian terhadap kesejahteraan individu mencatat nilai terendah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penghargaan terhadap hasil kerja dinilai baik, tetapi perhatian terhadap kesejahteraan anggota masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, perbedaan nilai antarindikator menunjukkan adanya aspek yang perlu diperkuat meskipun seluruh variabel berada dalam kategori tinggi.

Analisis dilanjutkan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 3.3. Evaluasi mencakup model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen serta model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan peran moderasi dukungan organisasi terhadap hubungan kompetensi dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.



Gambar 1. Model Jalur Penelitian

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

3.1.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai kualitas instrumen penelitian melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Hasil pengujian factor loading ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Factor Loading

Variabel	Indikator	Factor Loading
Kompetensi	KP1: Knowledge	0,892
	KP2: Skills	0,925
	KP3: Ability	0,913
Komitmen Organisasi	KO1: Affective Commitment	0,914
	KO2: Continuance Commitment	0,901
	KO3: Normative Commitment	0,883
Dukungan Organisasi	DO1: Penghargaan kontribusi individu	0,919
	DO2: Perhatian kebutuhan kerja	0,896
	DO3: Kepedulian kesejahteraan individu	0,908
Kinerja Manajerial	KM1: Perencanaan kerja	0,887
	KM2: Pengambilan keputusan	0,915
	KM3: Koordinasi pekerjaan	0,931
	KM4: Evaluasi pekerjaan	0,869

Sumber: Output SmartPLS 3.3

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *factor loading* di atas 0,70. Menurut Hair et al. (2019), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Nilai *loading factor* yang tinggi juga mengindikasikan bahwa indikator memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten masing-masing. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya.

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik pengukuran yang berbeda dan mampu merepresentasikan konsep penelitian secara spesifik. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* setiap indikator terhadap konstruk yang diukur dan konstruk lainnya. Indikator dinilai memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asal dibandingkan dengan konstruk lain. Hasil pengujian tersebut digunakan untuk menilai ketepatan indikator dalam membedakan masing-masing variabel penelitian. Rincian hasil pengujian validitas diskriminan berdasarkan nilai *cross loading* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	Dukungan Organisasi (DO)	Kinerja Manajerial (KM)	Komitmen Organisasi (KO)	Kompetensi (KP)
DO1	0,919	0,724	0,698	0,711
DO2	0,896	0,756	0,720	0,693
DO3	0,908	0,741	0,736	0,675
KO1	0,704	0,759	0,914	0,528
KO2	0,722	0,781	0,901	0,553
KO3	0,716	0,697	0,883	0,569
KP1	0,681	0,644	0,521	0,892
KP2	0,713	0,719	0,547	0,925

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

KP3	0,690	0,732	0,536	0,913
KM1	0,718	0,887	0,746	0,635
KM2	0,751	0,915	0,774	0,661
KM3	0,784	0,931	0,762	0,704
KM4	0,695	0,869	0,688	0,614

Sumber: Output SmartPLS 3.3

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator DO1, DO2, dan DO3 memiliki nilai tertinggi pada konstruk dukungan organisasi; indikator KO1, KO2, dan KO3 memiliki nilai tertinggi pada konstruk komitmen organisasi; indikator KP1, KP2, dan KP3 memiliki nilai tertinggi pada konstruk kompetensi; serta indikator KM1 sampai KM4 memiliki nilai tertinggi pada konstruk kinerja manajerial. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan konstruk yang diukur. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2019), model penelitian telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan kestabilan indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Evaluasi reliabilitas dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability untuk memastikan bahwa instrumen memiliki tingkat keandalan yang memenuhi kriteria pengukuran. Hasil pengujian reliabilitas konstruk pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Construct Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability
Kompetensi	0,832	0,937
Komitmen Organisasi	0,806	0,926
Dukungan Organisasi	0,823	0,933
Kinerja Manajerial	0,801	0,941

Sumber: Output SmartPLS 3.3

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 dan nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang memenuhi kriteria reliabilitas.

3.1.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian serta mengukur kekuatan prediksi konstruk endogen. Pengujian *inner model* mencakup nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui proporsi variasi variabel yang dapat dijelaskan oleh variabel prediktornya, serta pengujian hipotesis untuk menilai arah, besaran, dan signifikansi hubungan antarvariabel. Hasil evaluasi menjadi dasar penilaian kelayakan model struktural.

Tabel 4. R-Square

Variabel	R Square
Kinerja Manajerial	0,671

Sumber: Output SmartPLS 3.3

Nilai R^2 pada variabel kinerja manajerial sebesar 0,671. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi mampu menjelaskan 67,1% variasi kinerja manajerial. Sementara itu, 32,9% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

3.1.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, dan *p-value*. Koefisien jalur digunakan untuk menentukan arah serta besarnya pengaruh antarvariabel, sedangkan nilai *t-statistic* dan *p-value* menjadi dasar penilaian signifikansi statistik. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Hasil pengujian tersebut menjadi dasar dalam mengevaluasi hubungan langsung antarvariabel. Rincian hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-statistic	P-value	Keputusan
H1	Kompetensi → Kinerja Manajerial	0,236	2,614	0,009	Diterima
H2	Komitmen Organisasi → Kinerja Manajerial	0,301	3,442	0,001	Diterima
H3	Kompetensi × Dukungan Organisasi → Kinerja Manajerial	0,184	2,287	0,023	Diterima
H4	Komitmen Organisasi × Dukungan Organisasi → Kinerja Manajerial	0,219	2,731	0,006	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,236 dan tingkat signifikansi 0,009. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan koefisien jalur sebesar 0,301 dan nilai signifikansi 0,001. Pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi mampu memperkuat hubungan kompetensi terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien interaksi sebesar 0,184 dan signifikansi 0,023. Selain itu, dukungan organisasi juga memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien interaksi sebesar 0,219 dan signifikansi 0,006.

3.2 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,236 dengan nilai t-statistic sebesar 2,614 dan p-value sebesar 0,009. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki individu dalam menjalankan fungsi manajerial, semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan. Kompetensi menjadi faktor penting dalam pelaksanaan tugas manajerial karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami pekerjaan, mengambil keputusan, mengelola sumber daya, serta menyelesaikan permasalahan organisasi. Manajer yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, dan evaluasi pekerjaan secara efektif.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator keterampilan (skills) memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan indikator kompetensi lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan praktis yang baik dalam menjalankan aktivitas manajerial. Namun, indikator pengetahuan (knowledge) memperoleh nilai rata-rata yang relatif lebih rendah, sehingga peningkatan kapasitas pengetahuan masih diperlukan untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih optimal. Temuan tersebut sejalan dengan Kurniawan (2022) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan individu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil kerja. Hasil penelitian juga mendukung Maniza *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja individu. Selain itu, Dewi *et al.* (2021) menjelaskan bahwa kompetensi memiliki hubungan dengan kinerja melalui peran komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan individu perlu didukung oleh faktor psikologis dan lingkungan organisasi agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu,

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

peningkatan kompetensi manajerial perlu dilakukan melalui pengembangan keterampilan, peningkatan pengetahuan, dan program pengembangan sumber daya manusia.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien jalur sebesar 0,301 dengan nilai t-statistic sebesar 3,442 dan p-value sebesar 0,001 menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi serta kesediaan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar karena memiliki keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dan mendukung keberhasilan organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator komitmen normatif (normative commitment) memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan komitmen afektif (affective commitment) memperoleh nilai rata-rata terendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki rasa kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi, tetapi aspek keterikatan emosional masih dapat diperkuat melalui hubungan kerja yang lebih positif. Hasil penelitian mendukung Safariah dan Hodijah (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam hubungan faktor organisasi terhadap kinerja manajerial. Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih konsisten dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan Nur *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam hubungan antara faktor pekerjaan dan kinerja pegawai. Selain itu, Ayuni dan Khoirunnisa (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu, termasuk masa kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan individu dengan organisasi berkembang melalui proses pengalaman dan interaksi selama bekerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja manajerial. Hasil analisis moderasi menunjukkan nilai koefisien interaksi sebesar 0,184 dengan nilai t-statistic sebesar 2,287 dan p-value sebesar 0,023. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi individu akan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja ketika organisasi menyediakan dukungan yang memadai. Kemampuan yang dimiliki manajer membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat diterapkan secara efektif dalam pelaksanaan tugas. Dukungan organisasi dalam penelitian ini tercermin melalui penghargaan terhadap kontribusi individu, perhatian terhadap kebutuhan kerja, dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa penghargaan terhadap kontribusi individu memiliki nilai rata-rata tertinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa apresiasi organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong individu menggunakan kemampuan yang dimiliki. Temuan tersebut sejalan dengan Ahmad *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki peran moderasi dalam hubungan kompetensi dan efektivitas kerja. Dukungan organisasi dapat memperkuat hubungan antara kemampuan individu dan hasil kerja karena individu merasa memperoleh fasilitas serta perhatian yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan. Hasil penelitian juga didukung oleh Kim *et al.* (2016) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan komitmen organisasi dan perilaku kerja individu. Organisasi yang memberikan dukungan kepada anggota dapat membangun hubungan kerja yang lebih positif sehingga kemampuan individu dapat diterapkan secara lebih efektif.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Nilai koefisien interaksi sebesar 0,219 dengan nilai t-statistic sebesar 2,731 dan p-value sebesar 0,006 menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang tinggi akan lebih efektif dalam menghasilkan kinerja ketika individu merasa memperoleh perhatian dan penghargaan dari organisasi. Dukungan organisasi menciptakan hubungan positif antara individu dan organisasi sehingga individu terdorong untuk mempertahankan keterikatan serta meningkatkan kualitas pekerjaannya. Hasil penelitian mendukung Kim *et al.* (2016) yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi berkaitan dengan peningkatan komitmen afektif individu terhadap organisasi. Ketika individu merasa organisasi

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

menghargai kontribusinya, muncul kecenderungan untuk memberikan perilaku kerja yang mendukung pencapaian organisasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan Rubel *et al.* (2023) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja melalui sistem pengelolaan kerja berbasis komitmen. Dukungan organisasi menjadi faktor yang membantu organisasi mempertahankan individu yang memiliki keterikatan tinggi agar mampu memberikan kinerja yang optimal.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kompetensi berperan dalam meningkatkan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengambilan keputusan, koordinasi, dan evaluasi pekerjaan. Sementara itu, komitmen organisasi mendorong individu untuk memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi mampu memperkuat pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Dukungan berupa penghargaan, perhatian terhadap kebutuhan kerja, dan kepedulian organisasi membantu individu menerapkan kemampuan serta mempertahankan komitmen kerja secara lebih efektif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga membutuhkan dukungan lingkungan organisasi yang sesuai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengembangan kompetensi, penguatan komitmen organisasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja untuk memperluas pemahaman mengenai faktor yang memengaruhi kinerja manajerial.

6. Daftar Pustaka

Ahmad, A., Fareed, M., Isa, M. F. M., & Salleh, S. S. M. M. (2022). Revealing the moderating role of organizational support in HR professionals' competencies, willingness, and effectiveness relationship: Empirical evidence from a developing economy. *Frontiers in Psychology*, *13*, 756255. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.756255

Akbar. (2024). Analisis Employee Engagement , Komitmen Organisasi , Rotasi. Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi Keuangan & Bisnis Syariah. 6(1), 718–736. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.3900

Asraf, A. (2025). Determinan kinerja pegawai badan pengembangan sumber daya manusia dimediasi oleh motivasi kerja Determinants of employee performance at the human resources agency mediated by work motivation. 25(November), 115–128. https://doi.org/10.28932/jmm.v25i1.13360

Asrul, A., Muhammadiah, M., & Mustari, N. (2021). Pengruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor badan perencanaan pembangunan daerah kabupaten Kolaka Utara. Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP), 2(6), 2198–2209. https://doi.org/10.26618/kimap.v2i6.6421

Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja Pada Karyawan. Character Jurnal Penelitian Psikologi, 8(1), 84–98. https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i1.38496

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

Chen, H., Amoako, T., Quansah, C. E., Danso, S. A., & Jidda, D. J. (2023). Assessment of the impact of management commitment and supply chain integration on SMEs' innovation performance: Moderation role of government support. *Heliyon*, *9*(5).

Dewi, N. P., Rahmadian, I., Rumengan, J., Satriawan, B., y, S., nurhatisyah, N., & Faizah, A. (2021). The Effect Of Competence, Job Stress And Perceived Organizational Support On Employee Performance With Organizational Commitments As Intervening Variables. *IAIC International Conference Series*, *3*(2), 131–139. https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.472

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2023). The impact of perceived organizational support on professional commitment: a moderation of burnout and mediation of well-being. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *43*(7-8), 710-726.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of organizational behavior*, *37*(4), 558-583. https://doi.org/10.1002/job.2081

Kurniawan, H. (2022). Effect of employee competence and perceived organizational support on organizational commitment mediated by employee performance. *AFEBI Management and Business Review*, *7*(1), 1-11.

Maniza, L. H., Sudarta, & Vinuzia, M. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada PT. Astra Motor Cabang Mataram. *Valid: Jurnal Ilmiah*, *23*(1), 102–113. https://doi.org/10.53512/valid.v23i1.611

Nur, S. A., Harsono, S., & Prawitowati, T. (2024). Peran komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai. Journal of Business & Banking, 14(1), 149-167. https://doi.org/10.14414/jbb.v14i1.4447

Pahira. (2023). Meningkatkan Kinerja Organisasi The Importance of Human Resource Management (HRM) In Improving Organizational Performance Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. 03(03), 810–817. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882

Retnowati. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Baruna Horizon Vol. 6, No. 2 Desember 2023. 6(2), 86–94. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i2.104

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Daghriri, Y. Q., & Rimi, N. N. (2023). Does perceived organizational support matter? The effect of high-commitment performance management on supervisors' performance. *Frontiers in psychology*, *13*, 837481. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837481

Safariah, I., & Hodijah, C. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi pada PT. XYZ Bandung. *Cakrawala Repositori IMWI*, *5*(1), 61-72. https://doi.org/10.52851/cakrawala.v5i1.93

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2160

Taufiqurrahman Hadi Santana, Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PERUM PERHUTANI KPH Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, *7*(2), 535-547. https://doi.org/10.36985/yw3zj752

Wisanggeni, D. H., Saputra, D. D., & Prasetio, T. (2024). Analisis Kompensasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan : Kajian Literasi. 3(4). https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.385

Yanti, Z., & Putri, E. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Pengelolaan Barang Milik Daerah Kabupaten Pasaman. 3, 5792–5803.

Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, *3*(3), 580-605. https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564