

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)**

(Tesis)

Oleh:

Friska Septriyanda Patraini

NPM. 2121011005



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)

Oleh:

Friska Septriyanda Patraini

SMA Negeri di Kota Bandar Lampung merupakan sekolah negeri di Bandar Lampung yang dijadikan objek penelitian. Permasalahan pada objek penelitian adalah Kinerja guru yaitu hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, namun dalam hal ini kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung masih rendah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan motivasi terhadap kinerja guru dengan komitmen sebagai variabel mediasi pada guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari hasil pengujian kuesioner terhadap 224 guru yang berasal dari 17 SMA Negeri di Kota Bandar Lampung yang dijadikan sampel dalam penelitian dengan teknik *pusposive sampling*. Hasil yang didapat dari penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja, dan komitmen memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Saran dari penelitian ini pertama, guru untuk lebih meningkatkan kinerja melalui pengalaman kerja dengan cara menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan di sekolah. Kedua, untuk lebih meningkatkan kinerja melalui motivasi dengan cara tetap menyelesaikan pekerjaan dengan baik walaupun tidak diberikan penghargaan (*reward*) dan guru harus meningkatkan hubungan antar pribadi, sehingga guru merasa nyaman serta hubungan antar para guru makin terjalin harmonis. Ketiga, guru untuk lebih meningkatkan kinerja melalui komitmen dengan cara membuat keterikatan menjadi bagian keluarga di sekolah. Keempat, guru untuk lebih meningkatkan kemandiriannya dalam bekerja walaupun tidak ada pengawasan dari kepala sekolah dan mampu menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu bantuan dari rekan kerja.

Katakunci: Pengalaman Kerja, Motivasi, Kinerja Guru, Komitmen.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND MOTIVATION ONTEACHER PERFORMANCE WITH COMMITMENT ORGANIZATIONAL AS AMEDIATION VARIABLE (Study at Public High School in Bandar Lampung City)

By:

Friska Septriyanda Patraini

Senior High School in Bandar Lampung City is a public school in Bandar Lampung which is the object of research. The problem with the research object is teacher performance, namely the quality and quantity of work achieved by a teacher in carrying out tasks according to the responsibilities given to him, but in this case the performance of public high school teachers in Bandar Lampung City is still low. The purpose of this study was to determine the effect of work experience and motivation on teacher performance with commitment as a mediating variable for teachers of SMA Negeri in Bandar Lampung City.

This research is quantitative research and was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis. The data used in this research was obtained from the results of questionnaire testing on 224 teachers from 17 public high schools in Bandar Lampung City who were used as samples in the research using a purposive sampling technique. The results obtained from this research support the proposed hypothesis, namely that work experience has a positive and significant effect on performance, motivation has a positive and significant effect on performance, commitment mediates the effect of work experience on performance, and commitment mediates the effect of motivation on performance.

The first suggestion from this research is for teachers to further improve their performance through work experience by producing quality work in accordance with the criteria that have been determined at school. Second, to further improve performance through motivation by continuing to complete work well even though no reward is given and teachers must improve interpersonal relationships, so that teachers feel comfortable and relationships between teachers become more harmonious. Third, teachers can further improve their performance through commitment by creating an attachment to being part of the family at school. Fourth, teachers can increase their independence in working even though there is no supervision from the school principal and be able to complete assignments without having to wait for help from colleagues.

Keywords: Work Experience, Motivation, Teacher Performance, Commitment.

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)**

Oleh:

Friska Septriyanda Patraini

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Penelitian : PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)

Nama Mahasiswa : Friska Septriyanda Patraini

Nomor Pokok Mahasiswa : 2121011005

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Prof. Dr. Mahrinasari, M.S., S.E., M.Sc.
NIP. 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

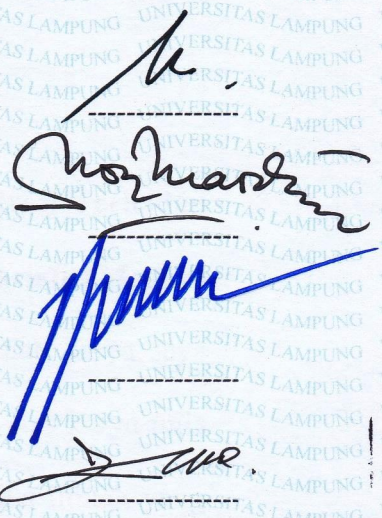
1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

Penguji I : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

Penguji II : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.



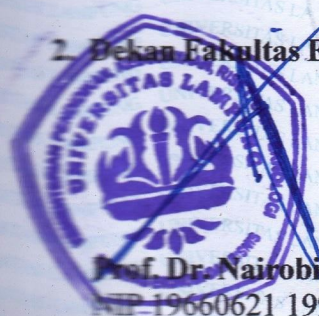
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 28 November 2023



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 28 November 2023



Friska
Friska Septriyanda Patraini
NPM. 2121011005

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 29 September 1998. Anak ketiga dari tiga bersaudara pasangan Bapak Drs. Apriyanto dan Ibu Dra. Linda Wardhati.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Sukarame pada tahun 2010, selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 29 Bandar Lampung pada tahun 2013, dan kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung pada tahun 2016.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung pada tahun 2016 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2021 dengan gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak.). Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Jurusan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

"Berbuat baiklah tanpa perlu alasan."

"You are what you believe you are."

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim Syukur *Alhamdulillah*, penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat cinta dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

Ku Persembahkan tesisku ini kepada:

Kedua orangtuaku tercinta, Papa Drs. Apriyanto dan Mama Dra. Linda Wardhati.

Terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang tiada henti, serta selalu memberikan doa, kekuatan, dan dukungan untuk menggapai cita-citaku.

Kakak-Kakakku tersayang, Andre Febiyanda, S.H dan Chyntia Gustiyanda Patraini, S.Si yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan selama ini sehingga menjadi motivasiku untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik.

Kepada keluarga besar,

Almamater, Guru, Sahabat dan Orang-orang terkasih.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis dengan judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)”** adalah salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M. Si., selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembahas yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen yang telah banyak memberikan banyak ilmu pengetahuan, arahan dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
10. Mas Andri dan seluruh staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dalam menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
11. SMA Negeri 1 sampai dengan SMA Negeri 17 Kota Bandar Lampung yang merupakan objek dalam penelitian ini. Terimakasih atas bantuan dan respon yang diberikan Bapak dan Ibu Guru terkait berjalannya penelitian ini.
12. Orang tuaku tercinta, Papa Drs. Apriyanto dan Mama Dra.Linda Wardhati yang telah mendoakan, memberi kasih sayang, dan memotivasi untuk setiap keberhasilan dan kesuksesanku. Terimakasih untuk segala pengorbanan dan kepercayaan yang telah diberikan untukku.

13. Kakak-Kakakku tersayang, Andre Febiyanda, S.H dan Chyntia Gustiyanda Patraini, S.Si yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan selama ini sehingga menjadi motivasiku untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik.
14. Kedua Ponakanku tersayang ErchyLana Madali dan Arunika Calianna Liesel. Terimakasih atas canda, tawa, dankeceriaan yang selalu kalian berikan.
15. M. Fadeli Ratu Agung, S.H atas dukungan, kasih sayang, motivasi serta doa yang tulus untuk keberhasilan dan kesuksesanku. Terima kasih telah selalu ada dalam setiap proses yang kujalani.
16. Teman-teman Benjih (Monik, Tika, Alfi, Refina, Dini, Safitri, Renata) dan teman-teman FT (Mutiara, Richa, Ica, Nabila) terima kasih atas semua dukungan yang telah diberikan.
17. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 2021, terima kasih atas semua kenangan, pelajaran, dan pengalamannya selama masa kuliah.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segalanya.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, 28 November 2023
Penulis

Friska Septriyanda Patraini
NPM. 2121011005

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengalaman Kerja	10
2.1.1 Pengertian Pengalaman Kerja	10
2.1.2 Faktor-faktor Pengalaman Kerja	11
2.1.3 Pengukuran Pengalaman Kerja	12
2.1.4 Indikator Pengalaman Kerja.....	13
2.2 Motivasi	14
2.2.1 Pengertian Motivasi.....	14
2.2.2 Tujuan Motivasi	17
2.2.3 Jenis dan Metode Motivasi.....	18
2.2.4 Proses Motivasi	20
2.2.5 Indikator Motivasi.....	22
2.3 Kinerja.....	23
2.3.1 Pengertian Kinerja.....	23
2.3.2 Penilaian Kinerja.....	26
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	27
2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan	29
2.4 Komitmen Organisasional.....	30
2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional.....	30
2.4.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasional	32
2.4.3 Indikator Komitmen Organisasional	32
2.5 Penelitian Terdahulu	34
2.6 Kerangka Pikir	40
2.7 Hipotesis Penelitian.....	41
2.7.1 Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan	41

2.7.2	Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	43
2.7.3	Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.7.4	Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	45

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian.....	47
3.2	Sumber Data	47
3.2.1	Data Primer	47
3.2.2	Data Sekunder	47
3.3	Subjek dan Penelitian.....	48
3.3.1	Populasi.....	48
3.3.2	Sampel dan Teknik Sampling.....	48
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.4.1	Wawancara.....	50
3.4.2	Survei Kuesioner	50
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	51
3.5.1	Variabel Penelitian	51
3.5.2	Definisi Operasional Variabel	53
3.6	Uji Instrumen	54
3.6.1	Uji Validitas	54
3.6.2	Uji Reliabilitas	54
3.7	Uji Persyaratan Data.....	55
3.7.1	Uji Normalitas	55
3.8	Metode Analisis Data.....	55
3.8.1	Analisis Deskriptif	55
3.8.2	Peralatan Analisis Data	56
3.8.3	Uji Sobel.....	62

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Pengumpulan Kuesioner	64
4.2	Karakteristik Responden.....	64
4.3	Hasil Uji Instrumen	65
4.3.1	Hasil Uji Validitas	65
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas	68
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian	71
4.4.1	Variabel Pengalaman Kerja.....	72
4.4.2	Variabel Motivasi.....	73
4.4.3	Variabel Komitmen.....	76
4.4.4	Variabel Kinerja.....	77
4.5	Hasil Uji Persyaratan Data	79
4.5.1	Hasil Uji Normalitas	79
4.6	Hasil Analisis Data	79
4.6.1	Hasil Analisis Deskriptif	79
4.6.2	Hasil <i>The Structural Equation Modelling</i> (SEM)	80
4.6.3	Hasil Uji Hipotesis	83

4.6.4 Hasil Uji Sobel	85
4.7 Pembahasan	86
4.7.1 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja	86
4.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	87
4.7.3 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja	89
4.7.4 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	90
4.8 Kesimpulan Hipotesis	92

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	93
5.2 Saran	93

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Jumlah Guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.....	6
Tabel 2. Daftar Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3. Jumlah Guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.....	48
Tabel 4. Jumlah Sampel Guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.....	50
Tabel 5. Definisi Operasional Variabel	53
Tabel 6. Interpretasi Nilai R.....	54
Tabel 7. Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Index</i>).....	61
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	64
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	65
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	65
Tabel 12. Hasil Uji Validitas	65
Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas	68
Tabel 14. Kriteria Variabel.....	71
Tabel 15. Rekapitulasi Sebaran Responden Terhadap Variabel Pengalaman Kerja.....	72
Tabel 16. Rekapitulasi Sebaran Responden Terhadap Variabel Motivasi.....	73
Tabel 17. Rekapitulasi Sebaran Responden Terhadap Variabel Komitmen	76
Tabel 18. Rekapitulasi Sebaran Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	77
Tabel 19. Hasil Uji Normalitas.....	79
Tabel 20. Hasil Analisis Deskriptif	79
Tabel 20. <i>Loading factor</i> Masing-Masing Indikator	81
Tabel 21. Pengukuran Tingkat Kesesuaian <i>Goodness of Fit Measurement Model</i>	82
Tabel 22. <i>Standardized Regression Weight Structural Equational Model</i>	84
Tabel 23. <i>Standardize Indirect Effects AMOS</i>	84
Tabel 24. Hasil Uji Sobel	85
Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Struktur Kerangka Pemikiran	41
Gambar 2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk	80
Gambar 3. Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	83
Gambar 4. Hasil Uji Sobel Variabel Pengalaman Kerja.....	85
Gambar 5. Hasil Uji Sobel Variabel Motivasi.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Hasil Penelitian

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lembaga atau instansi kerja menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Persaingan global menjadi salah satu faktor dimana perusahaan bukan hanya membutuhkan karyawan yang terampil dibidangnya tetapi juga karyawan yang bersedia bekerja dengan giat sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan juga memberikan kontribusi terhadap lembaga atau instansi kerja, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan merupakan faktor yang paling memberikan dampak secara langsung pada daya saing sebuah lembaga atau instansi kerja. Sumber daya manusia yang terampil dan memenuhi tolak ukur tertentu sangat dibutuhkan perusahaan. Itulah pentingnya sumber daya manusia, seperti karyawan, dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Dalam hal ini, diperlukan pengetahuan tentang bagaimana mengarahkan para karyawan agar mau bekerja dengan maksimal.

Manajemen diharuskan untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong kinerja karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) perlu mendapatkan perhatian khusus dalam pengelolaannya, karena sumber daya manusia memiliki banyak keunggulan dibandingkan sumber daya lain seperti akal, perasaan,

keterampilan, kemampuan, pengetahuan, inovasi dan kreativitas. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Teknologi yang canggih dan infrastruktur yang mencukupi dapat bekerja dengan adanya dukungan dari sumber daya manusia yang ahli dan handal guna menyelesaikan kegiatan perusahaan dengan baik. Menurut Douglas (2009) menjelaskan perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Semakin mendesak perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan lingkungan yang berubah secara dinamis. Peranan sumber daya manusia penting bagi kebutuhan perusahaan dalam membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan strategi penting di bidang lainnya (Suak *et al*, 2017).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2016). Hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun perusahaan adalah peningkatan kinerja. Kinerja karyawan yang optimal diinginkan perusahaan untuk kepentingan perusahaan dalam peningkatan hasil kerja dan keuntungan. Di lain sisi, penting bagi karyawan dalam pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik untuk memenuhi kedua keinginan tersebut (Bangun, 2012). Menurut Suak *et al.*, (2017) tingkat kinerja karyawan yang rendah akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti malas bekerja, kurangnya prestasi kerja dan disiplin karyawan. Faktor-faktor tertentu seperti peraturan yang ditetapkan perusahaan, kondisi kerja karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, sehingga tercipta kondisi demikian mengakibatkan karyawan memiliki tingkat

kinerja yang rendah. Ada beberapa hal yang perlu dipenuhi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas tinggi yaitu bagaimana perusahaan memberikan motivasi dan bagaimana meningkatkan komitmen karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang baik akan menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Robbins (2018) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Dessler (2019) kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Apabila hasil kerja seorang karyawan dapat memenuhi standar maka dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut baik. Adapun faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan yaitu menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, tingkat absensi yang kurang, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, serta program kerja yang tidak tercapai.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja didapatkan oleh karyawan yang telah memiliki keahlian pada pekerjaannya lebih banyak dan diharapkan akan mempunyai pengalaman dalam memecahkan bermacam-macam persoalan, sesuai dengan kemampuan individual masing-masing karyawan. Menurut Hasibuan (2018), "Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang siap pakai". Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa pengalaman kerja yang lebih banyak akan mendukung kesuksesan seseorang dalam mengerjakan tugasnya.

Faktor lain yang mempengaruhi adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi kerja dapat memberikan sisi positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Luthans (2011) motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Sehingga dapat dikaitkan bahwa motivasi dapat mencegah terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Herzberg dalam Sari (2022) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk melakukan suatu pekerjaan agar mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2018) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Mangkunegara (2016) menjelaskan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan untuk menghadapi situasi kerja perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang dapat menggerakkan diri karyawan dengan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Sedangkan Winardi mengemukakan (2016) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Allen dan Mayer dalam Eliyana (2019) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja. Kreitner Knicky dalam Wibowo (2016) komitmen organisasional adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi Seorang yang memiliki komitmen tinggi, akan bekerja secara optimal sehingga mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses kegiatan belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Adapun faktor-faktor yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu pengalaman kerja, motivasi kerja dan komitmen yang dimiliki guru tersebut. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah pengalaman kerja. Dengan adanya pengalaman kerja maka akan menentukan kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru. Karena kualitas pengetahuan yang dimiliki seorang guru bukan ada begitu saja, melainkan didapatkan dari proses panjang sebuah pendidikan dan pembelajaran.

Fakta di lapangan menyataannya bahwa dalam kegiatan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) SMA Swasta di Bandar Lampung lebih diminati dibanding SMA Negeri di kota Bandar Lampung. Hal ini dikarenakan SMA Swasta memiliki lebih banyak sumber daya dan fasilitas, termasuk teknologi yang lebih baik dan program ekstrakurikuler yang lebih beragam menjadikan siswa memiliki lebih banyak kesempatan untuk berkembang. Selain itu, SMA Swasta memiliki pelatihan dan pengembangan profesional untuk guru yang tidak terbatas sehingga menghasilkan sumber daya manusia khususnya guru yang lebih berkembang dibandingkan guru SMA Negeri.

SMA adalah kepanjangan dari Sekolah Menengah Atas yang merupakan tingkat pendidikan formal di Indonesia dan berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan bersifat umum agar menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan untuk menggali, mengolah, dan menggunakan informasi yang dimuat dalam berbagai bahan kajian dan pelajaran melalui pemikiran dan diskusi. Kemudian diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Karyawan (Guru) SMANegeridi Kota Bandar Lampung

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SMA Negeri 1 Bandar Lampung	44
2	SMA Negeri 2 Bandar Lampung	66
3	SMA Negeri 3 Bandar Lampung	58
4	SMA Negeri 4 Bandar Lampung	47
5	SMA Negeri 5 Bandar Lampung	61
6	SMA Negeri 6 Bandar Lampung	50
7	SMA Negeri 7 Bandar Lampung	66
8	SMA Negeri 8 Bandar Lampung	43
9	SMA Negeri 9 Bandar Lampung	65
10	SMA Negeri 10 Bandar Lampung	58
11	SMA Negeri 11 Bandar Lampung	40
12	SMA Negeri 12 Bandar Lampung	55
13	SMA Negeri 13 Bandar Lampung	52
14	SMA Negeri 14 Bandar Lampung	62
15	SMA Negeri 15 Bandar Lampung	58

Bersambung...

Lanjutan Tabel 1

16	SMA Negeri 16 Bandar Lampung	48
17	SMA Negeri 17 Bandar Lampung	22
Total		895

Sumber: <https://dapo.kemdikbud.go.id> (2023).

Penelitian terdahulu tentang pengalaman kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2017) dengan hasil yaitu pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Melia Benoa. Selanjutnya, penelitian terdahulu tentang motivasi terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) dengan hasil yaitu motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan Kementerian Komunikasi dan Informatika. Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2022) dengan hasil yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Bank BUMN di Bandar Lampung. Berbeda dengan penelitian Mekta (2017) dengan hasil yaitu komitmen organisasional memediasi parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Kelana Yogyakarta.

Fenomena dan latar belakang tersebut menarik peneliti melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada SMA Negeri di Kota Bandar Lampung)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah mengenai kegiatan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) SMA Swasta di Bandar Lampung lebih diminati dibanding SMA Negeri di kota Bandar Lampung dikarenakan sumber daya manusia khususnya guru yang lebih berkembang. Sehingga, rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung?
3. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung?
4. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.

4. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Menambah pemahaman serta lebih mendukung teori-teori yang telah ada berkaitan dengan masalah yang telah diteliti, serta untuk mengimplementasikan dan memperkaya ilmu pengetahuan yang lebih didapat di bangku perkuliahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bahan masukan bagi pihak SMA Negeri di Kota Bandar Lampung berkenaan dengan kinerja karyawan dilihat dari pengalaman kerja, motivasi dan komitmen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengalaman Kerja

2.1.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Penempatan kerja karyawan perlu dipertimbangkan oleh manajer dengan beberapa faktor yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman kerja. Menurut Marwansyah dalam Wariati (2015) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Menurut Manullang (2018), pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh calon pegawai. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan karyawan. Umumnya perusahaan-perusahaan lebih condong memilih tenaga kerja yang berpengalaman.

Capella (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perputaran pekerjaan (job rotation) merupakan pemidahan pekerjaan lainnya dalam

organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja. Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggungjawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Faktor di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman usaha, terutama pekerjaan yang membutuhkan banyak keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam bereaksi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas.

2.1.2 Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan menurut Basari (2016) adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja.
Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes dan needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan

teknik, untuk menilai kemampuan dalam aspek-aspek teknik pekerjaan.

Uraian di atas menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan antara lain latar belakang pribadi, bakat dan minat, sikap dan kebutuhan serta kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.

2.1.3 Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut Asri dalam Basari (2012) Ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah:

1. Gerakannya lancar

Setiap pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang lancar dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

2. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda

Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja.

4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan

Artinya lebih siap menghadapi kesulitan karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimiliki maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

5. Bekerja dengan tenang

Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran pengalaman terdiri dari gerakannya mantap dan lancer, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan dan bekerja dengan tenang.

2.1.4 Indikator Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya telah dipahami dan dikuasai dengan baik. Menurut Foster dalam Sartika (2015) indikator pengalaman kerja dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Lama waktu atau masa bekerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang diharapkan dapat memahami tugas dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Penelitian ini pada variabel pengalaman kerja menggunakan teori Foster (2015) dengan indikator yang terdiri dari lama waktu atau masa bekerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan tentu didasarkan pada kecakapan dan keterampilan yang karyawan miliki. Hal ini menjadi bagian penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi, kemampuan, kecakapan serta keterampilan tersebut tidak ada artinya apabila karyawan tidak memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat. Hal lain yang menjadi teramat penting adalah adanya motivasi untuk bekerja, karena motivasi merupakan penyebab tersalurkannya perilaku manusia untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan.

Herzberg dalam Sari (2022) menjelaskan bahwa motivasi merupakan keinginan untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuannya. Dalam motivasi terdapat 2 (dua) faktor, yakni faktor intrinsik yang berasal dari diri seseorang dan faktor ekstrinsik yang berasal dari luar diri seseorang.

Azwar (2018) menjelaskan pengertian motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Maslow dalam Terry (2015) mengemukakan pendapat bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda, yaitu dilihat dari segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan apabila dilihat dari segi pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan. Pengertian-pengertian tersebut menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang mempengaruhi individu atau kelompok untuk mampu mengerahkan kemampuan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Herzberg yang dikutip oleh Sari (2022) mengembangkan teori motivasi dua faktor. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation*. Teori ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Karyawan yang memiliki dorongan secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya,

bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsible*). Faktor *hygienis/extrinsic* tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berperforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial

Usaha untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan karyawan yang termotivasi akan mengerahkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan secara optimal selaras dengan yang dikemukakan oleh American Encyclopedia (2015) bahwa motivasi sebagai kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentang) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya.

Sardiman (2018), dalam konsepnya menjelaskan bahwa motif seseorang dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan).

Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat- saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berkaitan dengan motif, mengapa individu mau berperilaku, berbuat dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Motivasi dalam organisasi atau perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Herzberg dalam Yanti (2016) menyatakan bahwa secara umum dapat dikatakan “tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi, yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
4. Mempertahankan kestabilan perusahaan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Uraian tersebut menjelaskan bahwa tingkah laku individu dalam suatu organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku karyawan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

2.2.3 Jenis dan Metode Motivasi

Herzberg yang dikutip oleh Wibowo (2018) menerangkan bahwa motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan sebagai berikut:

1. *Energize* (memberi daya) adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas dan memberi tantangan dengan tepat.
2. *Exemplify*, motivasi dimulai dengan memberi contoh yang baik. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mencerminkan visi, misi dan budaya organisasi yang mereka pimpin.
3. *Communicative*, komunikasi merupakan masalah sentral untuk

kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak dan belajar.

4. *Challenge*, manusia pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuhan harapan.
5. *Encourage* (mendorong) adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan pengakuan. *Empower*, pemimpin segera belajar bahwa kekuatan mereka sebenarnya berasal dari orang lain. Pelepasan dari energi kolektif hanya dapat terjadi apabila pemimpin membantu orang bertanggung jawab dan mendapat kewenangan untuk bertindak.
6. *Coach* adalah menjaadi tanggung jawab pemimpin memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan mereka.
7. *Recognize*, pemimpin yang mengenal bawahan mereka menunjukkan perhatian mereka atas bagaimana pekerjaan dilakukan. Mereka juga mulai membangun dasar budaya pengakuan.
8. *Exhort* (mendesak) adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.
9. *Sacrifice*, ukuran pelayanan yang paling benar adalah pengorbanan, menepatkan kebutuhan orang lain di depan daripada kebutuhan kita sendiri
10. *Inspire*, motivasi dapat berkembang jadi inspirasi, karena motivasi berasal dari dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri.

Herzberg dalam Yanti (2016) mengemukakan tentang teknik pemberian

motivasi yang dapat diberikan pada pegawai, yaitu pada dasarnya teknik pemberian motivasi itu dapat dibedakan atas dua macam, yaitu teknik motivasi positif; dan teknik motivasi negatif. Penjabaran dari teori tersebut membahas mengenai pemberian motivasi positif merupakan kegiatan pemberian motif kerja kepada para pegawai dengan cara mempengaruhi mereka untuk melaksanakan pekerjaan. Teknik ini digunakan melalui pemberian semua imbalan (*reward*) yang menguntungkan pegawai, sehingga dapat menimbulkan gairah dan semangat kerja untuk berprestasi. Sedangkan pemberian motivasi negatif adalah sebaliknya, pegawai dipengaruhi untuk melaksanakan tugas melalui penggunaan kekuatan (*power*) yang menakutkan para pegawai. Motivasi berupa ancaman dan pemberian sanksi bagi siapa yang tidak mau bekerja giat. Memang melalui cara ini prestasi bias meningkat, amun semua itu hanya dalam jangka waktu yang pendek. Dalam situasi ini semangat dan gairah kerja pegawai sangat menurun. Mereka bekerja hanya karena terpaksa, selama sumber ancaman ada. Apabila sumber ancaman tersebut hilang atau tidak lagi ada, maka prestasi akan menurun lagi. Kedua teknik pemberian motivasi tersebut di atas dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan tipe pegawai yang dihadapi.

2.2.4 Proses Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan. Herzberg dalam Hasibuan (2018), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan tujuan organisasi terlebih dahulu kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan organisasi.

2. Mengetahui kepentingan

Hal penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai target maupun tidak. Diketahui bahwa proses motivasi terdiri dari tujuan, mengetahui kepentingan, adanya komunikasi efektif, integrasi tujuan, dan *team work* (kerja tim)

2.2.5 Indikator Motivasi

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Dimana, faktor intrinsik bersumber dari dalam diri individu dan faktor ekstrinsik bersumber dari luar diri individu. Herzberg yang dikutip Eko (2021) menjelaskan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik motivasi yang masing-masing memiliki indikator. Adapun indikator dalam faktor intrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Prestasi (*Achievment*).
- b. Pengakuan (*Recognition*).
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*).
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*).
- e. Pengembangan potensi individu (*Advancement*).

Indikator faktor ekstrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Gaji (*Salaries*).
- b. Kondisi kerja (*Work condition*).
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*).
- d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*).
- e. Kualitas supervisi (*Quality supervisor*).

Penelitian ini pada variabel motivasi menggunakan teori Herzberg (2021) dengan mengaplikasikan dua faktor yaitu faktor intrinsik dengan

indikator berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu. Faktor ekstrinsik dengan indikator berupa gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi, dan kualitas supervisi.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Davarpanah (2018) dalam penelitiannya menjelaskan kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Daryanto (2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Harsuko (2017), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi indikatoronal mencakup tiga aspek yaitu sikap

(*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berupa keputusan atas segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah dan ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan berupa hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya, kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan, tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan. Mangunegara (2017) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Edy Sutrisno (2019) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo (2018), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut Moeheriono (2019) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dkk (2017) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Maharjan (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mathis dan Jackson (2019) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Rivai (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Farida (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga individu tersebut dapat termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seorang dapat dikatakan baik, jika orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan

yang layak dan mempunyai harapan dimasa yang akan datang.

Kita ketahui bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

2.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dapat menunjukkan bagaimana kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja. penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Fahmi, 2017).

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu alat ukur yang memungkinkan untuk membantu karyawan organisasi memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Sinambela (2018) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Kita ketahui bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan. Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan harus dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh karyawan, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

3. Komunikasi informal

Komunikasi informal merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi, dengan empat karakteristik yang terdapat dalam Komunikasi informal mampu memprediksikan performa dan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri.

4. Kepuasan kerja

Spiritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para

karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung mereka dengan orang lain sekaligus memberikan mereka perasaan lengkap dan bahagia.

Kita ketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan faktor kemampuan, faktor motivasi, komunikasi informal dan kepuasan kerja.

2.3.4 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Gomes (2019). menyatakan bahwa kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Penelitian ini pada variabel kinerja menggunakan teori Gomes (2019) dengan indikator yang berupa kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), kualitas pekerjaan (*quality of work*), kemandirian (*dependability*), inisiatif (*initiative*), adaptabilitas (*adaptability*) dan kerjasama (*cooperation*).

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer dalam Umam (2018) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja. Blau dan Boel dalam Budiar (2014) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan

memihak pada suatu organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan.

Mowday dalam Sopiah (2018) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen. Komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”

Sopiah (2018) mendefinisikan komitmen merupakan suatu ikatan psikologiskaryawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota

Allen dan Meyer dalam Sutrisno (2018) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mengidentifikasi komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi, komitmen sebagai biaya yang ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi.

Kita ketahui bersama bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai melalui identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

2.4.2 Faktor-faktor Komitmen

Sopiah (2018) menyatakan bahwa komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. David dalam Sopiah (2018) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalamankerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Kita ketahui bersama bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi antara lain faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.4.3 Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai

konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Terdapat 3 (tiga) komponen indikator komitmen yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer dalam Umam (2018), yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki keinginan untuk itu.

2. Komitmen Kontinuitas (*Continuance Commitment*)

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini pada variabel komitmen menggunakan teori Gomes (2019) dengan indikator terdiri dari komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuitas (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
1	Shandy Cappela (2016)	<i>The relationship between Leadership Styles, Organizational Performance & Organizational Commitment (The case study of ACU Curaçao)</i>	Tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan (demokratis, laissez-adil dan otokratis) pada kinerja organisasi dan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pengalaman kerja sebagai mediator terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam organisasi ini.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan (demokratis, laissez-adil dan otokratis) pada kinerja organisasi yang dimediasi oleh pengalaman kerja
2	Ashkan Davarpanah et al, (2018)	<i>The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment: a survey in a Malaysian Contact Centre</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan yang berbeda, khususnya transformasional dan transaksional serta tiga komponen pengalaman kerja yaitu afektif, continuance, dan normatif dalam pengaturan pusat kontak.	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Malaysia Contact Centre dan dipengaruhi oleh pengalaman kerja dari para pegawai.

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
3	Dianta Waode N dkk (2021)	<i>The Effect of Leadership Style on Organizational Commitment and Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia</i>	Penelitian ini bertujuan untuk: menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen dan pengalaman kerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, menguji pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen dan pengalaman kerja.	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. 2. Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, dan berpengaruh positif dan signifikan. <p>Pengaruh tidak langsung memberikan hasil yang lebih kuat darip ada pengaruh langsung.</p> <p>Hal ini menandakan bahwa pimpinan perguruan tinggi menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dan memperhatikan kepuasan kerja pegawai serta mendorong kinerja para pegawai.</p>

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
4	A.Zafer Acar (2012)	<i>Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi efek budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada komitmen karyawan dan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan profesi yang diterimanya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen karyawan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan profesi yang diterimanya. Turkish Logistics Industry.
5	Anis Eliyana dkk (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i>	Penelitian ini berfokus pada pembahasan mengenai variabel anteseden kepemimpinan transformasional dengan pengaruhnya terhadap kinerja pimpinan tingkat menengah pada organisasi Pelabuhan Indonesia.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terhadap pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pimpinan tingkat menengah pada organisasi Pelabuhan Indonesia melalui kepemimpinan transformasional.
6	Erna Paramita dkk (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri.</i>	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di PT Bank Mandiri.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di PT Bank Mandiri

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
7	I Made Bagus Githa Wijaya, I Wayan Suana, (2018)	Pengaruh Penempatan dan pengalaman terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada Hotel Melia Benoa	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh penempatan dan pengalaman terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada Hotel Melia Benoa	Hasil Penelitian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Food and Beverage service di Hotel Melia Benoa. 2. Pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Food and Beverage service di Hotel Melia Benoa. 3. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan Food and Beverage service di Hotel Melia Benoa. 4. Pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Food and Beverage service di Hotel Melia Benoa. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada Food and Beverage service di Hotel Melia Benoa.

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
8	Yanti Itafia, Wayan Cipta, Fridayana Yudiatmaja (2014)	Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget.	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget	Hasil Penelitian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget. 2. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget. 3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget.
9	Sedarmayanti (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung. Hal tersebut

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2

No	Data Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Hasil Penelitian
				ditunjukkan dengan uji signifikan $t_{hitung} = 10.421 > t_{tabel} = 1.684$ dengan nilai signifikansi $= 0\% < 5\%$ bila dilihat pada standar coefficient (beta) sebesar $0.861 = 86.10\%$.
10	Yanti (2020)	Pengaruh Motivasi dan Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Darussalam ditengah Covid 19.	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi dan pendidikan terhadap kinerja pegawai Sekolah Darussalam ditengah Covid 19	Dari hasil penelitian yang ada yaitu ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Sekolah Darussalam. Ada pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai sekolah Darussalam dan ada pengaruh motivasi dan pendidikan terhadap kinerja pegawai darussalam baik secara parsial dan simultan.
11	Indah Kartika Sari (2022)	Pengaruh motivasi dan <i>reward</i> terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi pada Pegawai Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi dan <i>reward</i> terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi pada Pegawai Kantor Bank BUMN di Bandar Lampung	Hasil penelitian: 1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. Komitmen sebagai variabel intervening mampu memediasi reward terhadap kinerja 4. Variabel komitmen sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi motivasi terhadap kinerja.

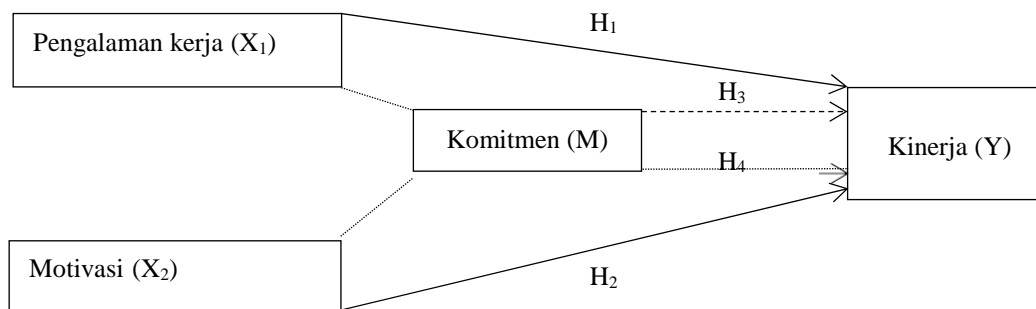
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya pada Tabel 2.6 terletak pada penggunaan variabel penelitian, subjek dan objek penelitian yang digunakan. Penelitian sebelumnya memberikan kontribusi terhadap beberapa materi yang digunakan dalam penelitian ini.

2.6 Kerangka Pikir

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel, dengan rincian sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja menggunakan Teori Foster yang dikutip Sartika (2015) yang terdiri dari indikator berupa:
 - a. Lama waktu atau masa bekerja.
 - b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
 - c. Penguasaan terhadap pekerjaan
2. Motivasi menggunakan Teori Herzberg yang dikutip Eko (2021) yang terdiri dari indikator berupa:
 - a. Faktor Instrinsik
 - 1) Prestasi
 - 2) Pengakuan
 - 3) Pekerjaan itu sendiri
 - 4) Tanggung jawab
 - 5) Pengembangan potensi individu
 - b. Faktor Ekstrinsik
 - 1) Gaji
 - 2) Kondisi kerja
 - 3) Kebijakan dan administrasiperusahaan
 - 4) Hubunganantar pribadi
 - 5) Kualitas Supervisi
3. Komitmen menggunakan Teori Allen dan Meyer yang dikutip Umam (2018) yang terdiri dari indikator berupa:
 - a. Komitmen Afektif
 - b. Komitmen kontinuitas
 - c. Komitmen normatif
4. Kinerja menggunakan Teori Gomes (2019) yang terdiri dari indikator berupa:
 - a. Kuantitas pekerjaan
 - b. Kualitas pekerjaan
 - c. Kemandirian.
 - d. Inisiatif.
 - e. Adaptabilitas
 - f. Kerjasama

Uraian di atas mendasari penyusunan kerangka pikir penelitian sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

————> Pengaruh langsung

.....> Pengaruh tidak langsung

Variabel independen : Pengalaman kerja (X₁) dan Motivasi (X₂)

Variabel dependen : Kinerja karyawan (Y)

Variabel mediasi : Komitmen (M)

2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap identifikasi masalah penelitian. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

2.7.1 Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan

Pengalaman kerja didapatkan oleh karyawan yang telah memiliki jam kerja lebih banyak yang diharapkan akan mempunyai berbagai macam pengalaman dalam memecahkan bermacam-macam persoalan. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi (Rahmawati, 2016). Pengalaman kerja biasanya merujuk pada pekerjaan penuh waktu yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Dalam pengalaman kerja, seseorang bekerja sebagai karyawan dan menerima bayaran atau gaji sebagai kompensasi

atas pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, pengalaman kerja dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas dan mendalam dalam bidang tertentu, misalnya seperti membangun hubungan, dan mempelajari dinamika di tempat kerja. Pengalaman kerja memungkinkan seseorang untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang bagaimana perusahaan bekerja, apa yang diharapkan dari karyawan, serta bagaimana cara memperbaiki kinerja dan produktivitas. Selain itu, pengalaman kerja dapat membantu seseorang mengembangkan keterampilan kepemimpinan, keterampilan interpersonal, serta keterampilan komunikasi.

Karyawan yang memiliki pengalaman kerja umumnya telah memiliki pengetahuan, khususnya pada bidang yang pernah di kerjakan. Karyawan dengan pengalaman kerja memiliki kelebihan yaitu cepat beradaptasi dengan pekerjaan dan mampu menyelesaikan masalah yang mungkin akan terjadi. Sebaliknya, karyawan yang belum berpengalaman cenderung membutuhkan proses yang panjang untuk beradaptasi dan memahami pekerjaan nya. Anbazhagan (2014), menjelaskan hubungan antara pengalaman kerja dan pendidikan terhadap kinerja guru Chittoor Sugar Factory. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya pengalaman kerja memberi dampak lebih baik terhadap kinerja guru dari pada pendidikan yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di Kota Bandar Lampung.

2.7.2 Motivasi dan Kinerja Karyawan

Winardi mengemukakan (2016) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan untuk menghadapi situasi kerja perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang dapat menggerakkan diri karyawan dengan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal

Kinerja adalah implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika mendapatkan manfaat dan terdapat dorongan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal. Teori keseimbangan memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. beberapa indikator yang dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang karyawan juga harus memperoleh dorongan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga karyawan dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Halim (2017) menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena

motivasi itu sendiri merupakan penggerak atau pendorong seseorang mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, dapat membuahkan hasil kinerja yang baik dan berkuallitas. Hal ini berarti bahwa setiap motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan meningkat akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di Kota Bandar Lampung.

2.7.3 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Pengalaman

Kerja Terhadap Kinerja

Mowday dalam Sopiah (2018) menyebut komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen merupakan keinginan anggota-anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, pihak perusahaan dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan dengan mengadakan pelatihan yang sesuai dengan minat dan keahlian karyawan masing-masing agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan bersedia untuk menghabiskan sisa kariernya dengan bekerja di dalam perusahaan.

Komitmen organisasional Allen dan Mayer dalam Sutrisno (2018) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mengidentifikasi komitmen.

Artinya komitmen organisasional berperan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, ketika komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan organisasi. Lukito (2019) menjelaskan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan mendapatkan pengalaman kerja yang baik dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Komitmen organisasional memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru SMA di Kota Bandar Lampung.

2.7.4 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Mar'at (2018) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mereka akan mengerti apa yang dikerjakan, bersemangat dalam bekerja, bekerja dengan senang hati tanpa ada tekanan dan mampu memberikan hasil yang terbaik. Pemberian dorongan berupa motivasi dari atasan kepada bawahan yang dilakukan secara terus menerus akan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan. Karyawan yang diberikan dorongan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, kemudian akan tumbuh komitmen terhadap organisasi. Proses terjadinya komitmen tentu saja membutuhkan waktu yang lama, dan ada banyak faktor yang mempengaruhi, Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi

memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Karyawan yang berkomitmen tinggi, mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bekerja sebaik mungkin agar kinerja mereka meningkat, dan mau bertahan di organisasi untuk waktu yang lama.

Karyawan yang berkomitmen mencerminkan sifat loyal terhadap organisasi dengan memberikan usaha, ide, dan kinerjanya akan meningkat. Peningkatan kinerja ini mampu memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. motivasi kerja merupakan daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu, misalnya seorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen akan meningkat. Sari (2022) menjelaskan bahwa komitmen memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Bank BUMN di Kota Bandar Lampung. Pimpinan memiliki peran penting dalam memberikan motivasi dan menumbuhkan komitmen organisasional terhadap karyawan demi tercapainya kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi motivasi kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA di Kota Bandar Lampung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dimana data yang dinyatakan dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang memiliki hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (independen) mempengaruhi variabel yang lain (dependen), dan digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, penggunaan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mencari pengaruh antar variabel seperti pada penelitian survei atau untuk membandingkan sampel-sampel yang berkaitan dengan hasil penelitian.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer didapat melalui responden, pengamatan serta pencatatan langsung tentang keadaan yang ada di lapangan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder umumnya berupa bukti atau catatan secara historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.3 Subjek dan Penelitian

3.3.1 Populasi

Arikunto (2018) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seseorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri (SMAN 1-SMAN 17) di Kota Bandar Lampung sebanyak 895 orang.

Tabel 3. Jumlah Guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung

Data No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1.	SMA Negeri 1 Bandar Lampung	44
2.	SMA Negeri 2 Bandar Lampung	66
3.	SMA Negeri 3 Bandar Lampung	58
4.	SMA Negeri 4 Bandar Lampung	47
5.	SMA Negeri 5 Bandar Lampung	61
6.	SMA Negeri 6 Bandar Lampung	50
7.	SMA Negeri 7 Bandar Lampung	66
8.	SMA Negeri 8 Bandar Lampung	43
9.	SMA Negeri 9 Bandar Lampung	65
10.	SMA Negeri 10 Bandar Lampung	58
11.	SMA Negeri 11 Bandar Lampung	40
12.	SMA Negeri 12 Bandar Lampung	55
13.	SMA Negeri 13 Bandar Lampung	52
14.	SMA Negeri 14 Bandar Lampung	62
15.	SMA Negeri 15 Bandar Lampung	58
16.	SMA Negeri 16 Bandar Lampung	48
17.	SMA Negeri 17 Bandar Lampung	22
Total		895

Sumber: <https://dapo.kemdikbud.go.id> (2023).

3.3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah pengumpulan data tidak dilakukan dari seluruh responden yang menjadi anggota populasi tetapi hanya sebagian saja (Umar, 2007). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu,

maka peneliti dapat mengumpulkan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil harus betul-betul representatif (mewakili) populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Selain itu, menurut Singarimbun (2014) sampel merupakan sebagian populasi yang hendak diteliti dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi.

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018) *Non probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi seluruh populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan teknik *purposive sampling* menurut Sugiyono (2018) adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian harus memiliki kriteria yaitu guru yang statusnya merupakan PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun di objek penelitian.

Rumus Slovin menurut Sugiyono (2018) adalah suatu rumus yang digunakan untuk mencari besaran sampel yang dinilai mampu mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Rumus Slovin ini digunakan Ketika peneliti tidak tahu berapa proporsi populasi yang ideal untuk mewakili seluruh populasi. Hal ini yang mendasari penelitian ini menggunakan rumus Slovin untuk menentukan besaran sampel dalam penelitian.

Penentuan besar sampel menggunakan rumus Slovin = $n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$

Keterangan:

N = besar populasi

n = besar sampel

d = tingkat presisi yang diinginkan: 0,05

$$n = \frac{895}{1 + 895(0,05^2)}$$

$$n = \frac{895}{1 + 895(0,025)}$$

n = 224 orang

Tabel4. Jumlah Sampel Guru SMA Negeridi Kota Bandar Lampung

Data No	Nama Sekolah	Jumlah Sampel
1.	SMA Negeri1 Bandar Lampung	10
2.	SMA Negeri2 Bandar Lampung	16
3.	SMA Negeri3 Bandar Lampung	14
4.	SMA Negeri4 Bandar Lampung	10
5.	SMA Negeri5 Bandar Lampung	19
6.	SMA Negeri6 Bandar Lampung	14
7.	SMA Negeri7 Bandar Lampung	16
8.	SMA Negeri8 Bandar Lampung	10
9.	SMA Negeri9 Bandar Lampung	19
10.	SMA Negeri 10 Bandar Lampung	14
11.	SMA Negeri 11 Bandar Lampung	10
12.	SMA Negeri 12 Bandar Lampung	14
13.	SMA Negeri 13 Bandar Lampung	14
14.	SMA Negeri 14 Bandar Lampung	16
15.	SMA Negeri 15 Bandar Lampung	14
16.	SMA Negeri 16 Bandar Lampung	10
17.	SMA Negeri 17 Bandar Lampung	4
Total		224

3.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

3.1.1 Survei Menggunakan Kuesioner

Metode survei lazim digunakan dalam pengambilan data-data kuantitatif.

Bentuk metode survei yang dipakai adalah kuesioner dalam bentuk data sesuai dengan tujuan analisis yang diharapkan, selain itu juga karena variabel yang diukur dan diharapkan telah diketahui. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2009). Metode ini dapat dilakukan jika variabel yang akan diukur sudah diketahui dengan pasti.

Nilai variabel akan diukur melalui instrumen penelitian. Banyaknya instrumen dalam sebuah penelitian tergantung dari variabel yang hendak diteliti. Agar variabel tersebut dapat disimpulkan, mana instrumen penelitian yang digunakan harus memiliki skala pengukuran. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima titik. Jenis skala ini dikembangkan oleh Likert yang di dalamnya mengandung empat atau lebih pertanyaan yang dipadupadankan untuk memberi nilai atau skor yang merepresentasikan sifat individu, misalkan pengetahuan, sikap, dan perilaku (Budiaji, 2018). Jawaban setiap item instrumen mempunyai bobot nilai seperti pada tabel berikut ini. Skala pengukuran penelitian ini yang digunakan adalah skalalikert. Jawaban pertanyaan yang diajukan yaitu:

No	Pertanyaan	Bobot Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdapat 2 variabel yaitu variabel independen (bebas) dan variabel Dependen (terikat).

1. Variabel Independen (bebas)

Variabel yang menjadi penyebab adanya atau timbulnya perubahan variable dependen, disebut juga variabel yang mempengaruhi. Hal senada juga dikemukakan oleh Widyanto (2018) yaitu variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel Independen penelitian ini adalah pengalaman kerja (X_1) dan Motivasi (X_2).

2. Variabel Mediasi (M)

Variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan diukur (Sugiyono, 2018). Variabel mediasi digunakan karena diduga terdapat variabel lain yaitu pengaruh pengalaman kerja dan motivasi terhadap kinerja. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen (M)

3. Variabel Dependen (terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau dikenal sebagai variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Selanjutnya (Widiyanto, 2018) juga menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerjaKaryawan (Y).

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Tabel 5. Definisi Operasional Variabel

Variabel dan Definisi	Dimensi	Skala
<p>Pengalaman kerja (X1) Pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lama waktu atau masa bekerja. 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. 3. Penguasaan terhadap pekerjaan. (Foster yang dikutip Sartika, 2015) 	Likert
<p>Motivasi (X2) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor Instrinsik <ol style="list-style-type: none"> a. Prestasi (<i>achievement</i>) b. Pengakuan (<i>recognition</i>) c. Pekerjaan itu sendiri (<i>the work itself</i>) d. Tanggung jawab (<i>responsibility</i>) e. Pengembangan potensi individu (<i>advancement</i>) 2. Faktor Ekstrinsik <ol style="list-style-type: none"> a. Gaji (<i>salaries</i>) b. Kondisi kerja (<i>work condition</i>) c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (<i>company policy and administration</i>) d. Hubungan antar pribadi (<i>interpersonalrelation</i>) e. Kualitas supervisi (<i>supervision quality</i>) <p>(Herzberg yang dikutip Eko, 2021)</p>	Likert
<p>Komitmen (M) Komitmen adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Afektif (<i>affective commitment</i>) 2. Komitmen kontinuitas (<i>continuancecommitment</i>) 3. Komitmen normatif (<i>normativecommitment</i>) <p>(Allen dan Meyer yang dikutip Umam, 2018)</p>	Likert
<p>Kinerja (Y) Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas pekerjaan. 2. Kualitas pekerjaan. 3. Kemandirian. 4. Inisiatif. 5. Adaptabilitas. 6. Kerjasama. <p>(Gomes, 2019)</p>	Likert

3.2 Uji Instrumen

3.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarakan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Indikator dikatakan valid dan dapat diteliti lebih lanjut apabila nilai KMO, *anti image* dan nilai faktor *loadingnya* $\geq 0,5$. Uji validitas menggunakan program SPSS 25 *for Windows*.

3.2.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas, Alpha Cronbach digunakan dalam SPSS. Alpha Cronbach adalah semacam ukuran keandalan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana mengukur dan memberikan hasil relatif konsisten bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama, fungsi dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana keadaan alat ukur kuisisioner (angket). Untuk mengukur tingkat reliabilitas kuisisioner digunakan rumus Cronbach Alpha 0,05, untuk menginterpretasikan dengan menggunakan tabel interpretasi r, untuk menyimpulkan alat bantu yang digunakan cukup reliabel. Uji reliabilitas menggunakan program SPSS 25 *for Windows*. (Sugiyono, 2016)

Tabel 6. Interpretasi Nilai R

Koefision r	Reliabilitas
0,8000-1.0000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Sedang
0,2000-0,3999	Rendah
0,0000-1,9999	Sangat Rendah

Prosedur pengujian:

1. Ho: Data reliabel

Ha: Data tidak reliabel

2. Ho: Apabila r hitung $>$ r tabel maka instrument reliabel

Ha: Apabila r hitung $<$ r tabel maka instrumen tidak reliabel

1. Pengujian reliabilitas instrument dilakukan melalui program SPSS (*Statistical Program and Services Solution* seri 25.0)

2. Penjelasan dari butir satu dan dua dengan membandingkan r hitung dengan r tabel dan probabilitas (sig) dengan r tabel maka dapat disimpulkan instrument tersebut dinyatakan reliabel atau sebaliknya.

3.3 Uji Persyaratan Data

3.3.1 Uji Normalitas

Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Uji normalitas menggunakan program SPSS 25 *for Windows*.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran atau menguraikan

tentang suatu kejadian (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diambil rata-rata (*mean*) kemudian diberi penjelasan. Analisis deskriptif menggunakan program SPSS 25 for Windows.

3.4.2 Peralatan Analisis Data

Data untuk menganalisis digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependent dengan satu atau beberapa variabel independent. Masing-masing variabel dependent dan independent dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator) (Ferdinand, 2002).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu menguji data dan menguji model, sebagai berikut:

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori (CFA), analisis kesesuaian model (*Goodness of fit*), dan analisis uji pengaruh.

Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. Path diagram tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Konstruksi Eksogen (*Exogenous Constructs*), dikenal juga sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi Eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruksi Endogen (*Endogenous Constructs*) adalah konstruksi yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksendogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan

spesifikasi model pengukuran.

Model yang disajikan dalam bentuk path diagram akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan, dengan pedoman: (Ferdinand, 2002)

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi kedalam bentuk matrik varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar error yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk(2010) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/ kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimanastandard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat

dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai problem identifikasi

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: $> 0,9$).

6. *Measurement Model (Confirmatory Factor Analysis)*

Teknik ini ditujukan mengestimasi measurement model untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis*. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian) Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2002):

a. *X² - Chi square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chisquarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

b. *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)* merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness-of-fit.

yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. *GFI (Goodness of Fit Index)* merupakan ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect hit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”.

- d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90-0.95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit*.
- e. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- f. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi-*a very good fit*.

Tabel 7. Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
Degree of Freedom (DF)	Positif (+)
χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil
Signifikan Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$< 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
PNFI	0,60-0,90
RMSEA	0,05-0,08

Sumber: Ferdinand, (2012)

7. Interpretasi dan Modifikasi

Model Tahap ketujuh atau yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Residual value yang lebih besar atau sama dengan

± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2002) dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.4.3 Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh X_1 terhadap Y melalui M , serta pengaruh X_2 terhadap Y melalui M akan digunakan konsep Uji Sobel (*Sobel Test*). Pengujian hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M . Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab .

Koefisien $ab = (c-c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa

mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan s_a dan s_b dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) s_{ab} digambarkan sebagai berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan :

S_a = standar error koefisien a

S_b = standar error koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

Menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif (Ghozali, 2018).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa:

1. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.
3. Komitmen organisasional memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.
4. Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Bandar Lampung.

5.2 Saran

Saran dari penelitian ini sesuai dengan simpulan di atas adalah sebagai berikut:

1. Guru untuk lebih meningkatkan kinerja melalui pengalaman kerja dan bekerja untuk menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan di sekolah.
2. Guru untuk lebih meningkatkan motivasi kerja dengan cara tetap menyelesaikan pekerjaan dengan baik walaupun tidak diberikan penghargaan (*reward*) atas pekerjaan tersebut agar motivasi guru akan

lebih meningkat di masa yang akan datang dan guru juga harus meningkatkan hubungan antar pribadi, sehingga guru merasa nyaman dan hubungan antar para guru makin terjalin harmonis, dengan kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja guru.

3. Guru untuk lebih meningkatkan kinerja melalui komitmen dengan cara membuat keterikatan dengan guru sehingga guru akan merasa menjadi bagian keluarga pada sekolah dan tidak akan meninggalkan sekolah untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
4. Guru untuk lebih meningkatkan kemandiriannya dalam bekerja walaupun tidak ada pengawasan dari kepala sekolah dan mampu menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu bantuan rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ahmad, Fauzi. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Rantau Prapat.
- Albert, 2011, *Pengaruh fasilitas kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal Manajemen, Vol.9 No.1.
- Amiwarni Sartika. (2015). Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Pengalaman Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Asset daerah Kota Palu. E-Jurnal Manajemen.
- Andini, Lina dan Lena Elitan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung: penerbit Alfabeta.
- Andri Ramadhan Walangantu (2018), *Pengaruh Konflik Terhadap kinerja guru Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 3 Hal. 79-85.
- Audina Putri Pratami (2019), *Pengaruh Konflik Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PD. Pasar Jaya)*, Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Bragg dalam Suhartini, (2011), *Panduan IFRS*. Jakarta: PT Indeks.
- Capella, S. (2016). The relationship between Leadership Styles, Organizational Performance & Organizational Commitment (The case study of ACU Curaçao) . *University of Curaçao*, 1-80.
- Didi Wandi (2019) *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada. Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten*, Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten.
- Ghiselli, R.F., J.M. La Lopa and B. Bai (2011) “Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Vol.42, No.2, pp. 28-37.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly. 2011. *Organisasi: Proses Struktur Perilaku*, Edisi Lima. Jakarta: Erlangga.
- Gomes (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, 2016, *The Impact of Pricing on Consumer Behaviour in Saudi Arabia: Al-Hassa Case Study*. European Journal of Business Management, Vol.8 No.12, 2016
- Hasibuan, Malayu P (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta, BPFE.
- Hertanto, Eko. (2021). MOTIVASI KERJA KARYAWAN MODEL FREDERICK HERZBERG.
- Jehn (2011), *Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap kinerja guru CV. Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung*. Jurnal Organisasi dan Manajemen. Vol.I,No:1.
- Koopmans, *et al*, (2014), *Construct Validity of The Individual Work Performance Questionnaire*. Journal of Occupational and Environment Medicine: 56(3), 331-337
- Kuncoro, Mudrajat. (2019). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Malayu S.P. Hasibuan (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mardiana, Nova. (2009) Pengaruh Penempatan, Kompensasi, Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Padjajaran Bandung.
- Mathis dan Jackson (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1*, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.
- McKenna, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Moehariono (2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Moeheriono, (2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Parker, R.J. and J.M. Kohlmeyer (2015) "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note" *Accounting, Organizations and Society* Vol.30, pp.357-369.
- Patmarina, H dan Erisna, N (2018), *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap kinerja guru Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung*, *Jurnal manajemen dan Bisnis*, Vol. 3. Issue 1.
- Reza Yusuf (2018), *Pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja terhadap kinerja guru PT Sinar Santoso Perkasa Banjarnegara*. *Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang*.
- Rivai (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Rivai dan Sagala (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2019). *Organization Behavior*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Sekaran, Uma. (2016). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sihaloho, Ronal Donra dan Siregar, Hotlin (2019) *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap kinerja guru Pada PT. Super Setia Sagita Medan*, *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*. Volume 9 Nomor 2 Tahun 2019, (November); 273-281.
- Supranto, J. (2018) *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suswati (2018) *Pengaruh Lingkungan Kerja Pegawai terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kota Samarinda*, *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2018, vol. 1 no.1 hal. 348-358.

Tarigan, Josep R., dan Suparmoko, M. (2018). *Metode Pengumpulan Data*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFPE.

Umam, Muhammad Nashihul. (2018). Pengaruh *Servent Leadership*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi Pada Guru Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Jember. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember*.

Umar, Husein. (2015). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo, (2017), *Manajemen Kinerja*. Edisi Ke-5. Jakarta. Rajawali Press.

Wiyono, Gendro. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Yohana Lasmaria Panggabean, 2019, *Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun*, *Jurnal Jurnal Manajemen* Vol. 5, No. 1, JUNI 2019Akaniji, (2015).

<https://dapo.kemdikbud.go.id> (2023).

<https://en.unesco.org/gem-report/taxonomy/term/198>.

npd.kemendikbud.go.id.