

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN  
PENGEMBANGAN PROFESI INDONESIA (LP3I)  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(TESIS)**

Oleh:

**Rofi Junizar**

**NPM. 2021011017**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

# PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN PROFESI INDONESIA (LP3I) MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

**ROFI ZUNIZAR**

Pada data diperoleh *persentase* kelulusan mahasiswa dari 21 LP3I *college* yang tersebar di Indonesia, tertinggi yaitu pada LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Lulusan tersebut menjadi satu penilaian kinerja LP3I *college* yang ideal saat masa pandemi berlangsung. Keunggulan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri ini mendasari peneliti tertarik mengkaji variabel yang mempengaruhi kinerja LP3I tersebut. Menelaah dari manajemen sumber daya manusia maka penelitian mengarah pada variabel kompetensi dan kepuasan kerja dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja, serta menambah variabel komitmen organisasional yang memediasi pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Metode penelitian kategori *Structural Equations Model* (SEM) dibantu alat analisis AMOS 24.0 dengan jumlah sampel 222 (*convenience sampling*). Hasil empiris penelitian ini terkait pengaruh langsung yang menerangkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif insignifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi berpengaruh negatif insignifikan terhadap variabel komitmen organisasional, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan variabel komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya terkait pengaruh tidak langsung (variabel mediasi) menerangkan variabel kompetensi yang dimediasi oleh komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis yaitu berpengaruh positif signifikan untuk variabel kompetensi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja serta kepuasan kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dapat menggambarkan bahwa keunggulan kinerja LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri dimasa pandemi dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut. Hal ini diharapkan dapat menciptakan kebijakan operasional dalam peningkatan koordinasi (*sharing session*) yang konsisten antar LP3I *college* seluruh Indonesia mengenai keseragaman strategi untuk kinerja yang lebih baik.

**Kata kunci: Kompetensi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN INDONESIAN EDUCATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT INSTITUTIONS THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MEDIATION VARIABLE**

*By*

**ROFI ZUNIZAR**

*In the data, the percentage of students graduating from 21 LP3I colleges spread across Indonesia was obtained, the highest being LP3I colleges in Lampung, Banten and Kediri. These graduates are an ideal LP3I college performance assessment during the ongoing pandemic. The advantages of the LP3I colleges in Lampung, Banten and Kediri are the basis for researchers being interested in studying the variables that influence the performance of the LP3I. Examining human resource management, the research focuses on the variables of competency and job satisfaction in looking at their influence on performance, as well as adding the organizational commitment variable which mediates the influence of competency and job satisfaction on employee performance.*

*The research method in the Structural Equations Model (SEM) category is assisted by the AMOS 24.0 analysis tool with a sample size of 222 (convenience sampling). The empirical results of this research are related to direct influence which explains that the competency variable has a significant positive effect on employee performance, the job satisfaction variable has a significant positive effect on employee performance, the competency variable has an insignificant negative effect on the organizational commitment variable, the job satisfaction variable has a significant positive effect on organizational commitment and the variable Organizational commitment has a significant positive effect on employee performance. Furthermore, related to indirect effects (mediation variables), it is clear that the competency variable mediated by organizational commitment has a significant negative effect on employee performance and the job satisfaction variable mediated by organizational commitment has a significant positive effect on employee performance. So, this research supports the hypothesis, namely that the competency variable has a significant positive effect on performance, job satisfaction on organizational commitment and organizational commitment on performance and job satisfaction which is mediated by organizational commitment on employee performance.*

*The research results can illustrate that the superior performance of LP3I colleges in Lampung, Banten and Kediri during the pandemic was influenced by these variables. It is hoped that this can create operational policies to increase consistent coordination (sharing sessions) between LP3I colleges throughout Indonesia regarding uniform strategies for better performance.*

**Keywords: Competence, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN  
PENGEMBANGAN PROFESI INDONESIA (LP3I)  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh

*Rofi Junizar*

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**



## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I) melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi**

Nama Mahasiswa : **Rofi Zunizar**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021011017**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

**MENYETUJUI**

1. Komisi Pembimbing

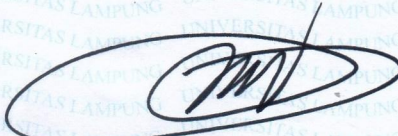
**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

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

2. Ketua Program Studi Magister Manajemen

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



**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

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

**Penguji I : Dr. Rr. Erlina, 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 : 4 Januari 2024**



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3i) melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi”** adalah karya saya sendiri dan tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut dengan *plagiarisme*.
2. Hak Intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidakbenaran, maka saya bersedia menanggung konsekuensi serta sanksi yang diberikan sesuai ketentuan dan tuntutan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 4 Januari 2024  
Peneliti,



Rofi Zunizar  
NPM. 2021011017

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 28 Januari 1991, anak pertama dari pasangan Bapak M. Yasin dan Ibu Nursiana.

Pada tahun 2002, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) Negeri 3 Surabaya, Kedaton Bandar Lampung dan dilanjutkan pada tahun 2005 penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 22 Bandar Lampung dan ditahun 2008 menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 12 Bandar Lampung.

Penulis menyelesaikan pendidikan Strata 1 (Sarjana) pada tahun 2013 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung (UNILA). Kemudian pada tahun 2020, Penulis terdaftar menjadi mahasiswa pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung (UNILA) dan lulus pada tahun 2024.



## **MOTTO**

*\*Look, Like & Smart\**

*“Look”*

menggambarkan sesuatu hal yang perlu dilihat, secara jasmani maupun rohani  
maka suguhkanlah yang terbaik

*“Like”*

menggambarkan bagaimana kehidupan mendominasi unsur kesukaan, maka  
terapkan dengan bijaksana

*“Smart”*

menggambarkan bahwa manusia harus sadar akan kepintaran, maka belajarl  
dengan sungguh agar bermanfaat untuk semesta

## **PERSEMBAHAN**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat, nikmat dan karunia yang telah diberikan, serta bersholawat kepada suri tauladan terbaik Rosulullah Muhammad SAW, maka saya persembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kepada:

### **Orang Tua, Istri dan Anakku**

Bapak M. Yasin dan Ibu Nursiana, orang tua tercinta yang selalu senantiasa tanpa pamrih berdoa, memberikan kasih sayang tidak pernah habis kepada putranya, serta Nita Setiyani istri tersayang, Zavya Shabira Zunizar dan Zivanna Syafira Zunizar anakku yang terkasih terima kasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan perkuliahan ini.

## SANWACANA

Alhamdulillahrobbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3i) melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Pada tesis ini, peneliti memperoleh dukungan, bimbingan serta arahan dari berbagai pihak guna membantu kelancaran proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus dari lubuk hati kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Ribhan S.E.,M.Si. selaku Pembimbing Utama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardina, S.E.,M.M. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.



5. Bapak Dr. Rr. Erlina, S.E.,M.Si, selaku Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc, selaku Penguji Kedua , terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menjadi mahasiswa.
8. Mas Andri Kasrani, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
9. Pak Misroni, terima kasih atas kesediaan waktu untuk membantu kelancaran bimbingan kepada tim pembimbing dan penguji dalam membantu proses penyelesaian tesis ini.
10. Keluarga besar LP3i *college* khususnya area Lampung, Banten dan Kediri serta tim tenaga pendidik seluruhnya, terimakasih selalu memberikan dukungan data penelitian untuk membantu penyelesaian tesis ini.
11. Keluarga besar PT. Pegadaian Galeri24 khususnya Regional III, Lampung Ibu Lefni Indria, Mas Anto, Mas Faizal Marex, Cindy Tania, Mas Wira, Mas Ediman, Mbak Meylinda dan Nidya serta om Ari terimakasih atas dukungan dan motivasinya untuk penyelesaian tesis ini.
12. Tim, rekan, sahabat serta saudara seperjuangan Dendi seorang yang semakin bertalenta dengan status Dosen, Didi Sudarmansyah seorang yang berwibawa sebagai Kasubbag, Herdiansyah Siregar seorang dengan integritas jabatan Kepala Sekolah serta Rafly Pramudya, seorang advokat/konsultan hukum resmi di Peradi, terimakasih setiap motivasi yang diberikan, tetap solid dan sukses untuk kita.
13. Untuk *Team* Hobah dan tim perjuangan, Audina, Haris, Syarif Setio, Nagif, Reza Hardtama, Dimas, Vynda, Rahma dan Robiatul Adawiyah serta Bang Zulkarnaen. Terimakasih banyak telah mendukung, memberikan motivasi dan keterikatan batin untuk kompak selama perkuliahan.

14. Untuk rekan-rekan MM Angkatan 2020 baik Reguler dan PJJ, terimakasih atas semua pengalaman yang diberikan selama berkuliah, tetap silaturahmi dan sukses untuk semuanya.
15. Terimakasih untuk Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karean itu semoga dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya sehingga dapat lebih memberikan manfaat lagi.

Bandar Lampung, 4 Januari 2024  
Peneliti,



Rofi Zunizar  
NPM. 2021011017

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MENGESAHKAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH</b> .....	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>vii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pengertian Kompetensi .....	11
2.2 Kepuasan Kerja .....	13
2.2.1 Indikator Kepuasan Kerja .....	14
2.3 Komitmen organisasional .....	15
2.3.1 Indikator Komitmen organisasional .....	16
2.4 Kinerja Karyawan .....	17
2.4.1 Indikator Penilaian Kinerja.....	17
2.5 Penelitian Terdahulu .....	19
2.6 Kerangka Pemikiran.....	23
2.7 Hipotesis .....	24



<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Lokasi Penelitian.....	28
3.2 Jenis Penelitian.....	28
3.3 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	29
3.3.1 Identifikasi Variabel .....	29
3.3.2 Definisi Operasional Variabel .....	30
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Populasi dan Sampel.....	32
3.5.1 Populasi .....	32
3.5.2 Teknik Sampling .....	32
3.6 Teknis analisis data .....	33
3.6.1 Metode Analisis Data .....	33
3.6.2 Analisis Deskriptif.....	33
3.6.3 Uji Prasyarat Analisis .....	35
3.7 Metode Analisis Data.....	36
3.8 Validitas <i>Convergen</i> .....	40
3.9 Pengujian Hipotesis.....	41
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	42
4.2 Karakteristik Responden .....	42
4.3 Analisis Deskriptif .....	44
4.3.1 Pengukuran variabel .....	44
4.3.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden .....	44
4.3.3 Persepsi responden terhadap kompetensi ( $X_1$ ) .....	44
4.3.4 Persepsi responden terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ).....	46
4.3.5 Persepsi responden terhadap komitmen organisasional ( $X_3$ ).....	47
4.3.6 Persepsi responden terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) .....	47
4.4 Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas.....	49
4.4.1 Hasil Uji Validitas Convergen.....	49
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	50
4.4.3 Uji Model Struktural .....	51
4.4.4 Pengujian Hipotesis .....	53
4.4.5 Uji Mediasi (Menguji Variabel Tidak Langsung) .....	56
4.5 Pembahasan Penelitian.....	57

<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran .....	74

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Grafik lulusan LP3I <i>collage</i> Lampung, Banten dan Kediri .....	4
1.2 Data karyawan LP3I <i>collage</i> Lampung, Banten dan Kediri .....	6
2.1. Kerangka pemikiran .....	23
3.1 Garis Kontinum Interpretasi Skor .....	34
4.1 Hasil Uji Model Struktural .....	52



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar lokasi LP3I <i>collage</i> .....	3
1.2 Turnover karyawan LP3I <i>collage</i> Lampung, Banten dan Kediri .....	7
2.1 Penelitian terdahulu.....	19
3.1 Operasional Variabel.....	30
3.2 Skala Likert .....	31
3.4 Klasifikasi Interpretasi Skor .....	34
3.5 Formula Cronbach's Alpha .....	36
3.6 Uji Kelayakan Model .....	41
4.1 Karakteristik Responden berdasarkan jenis Kelamin .....	43
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan usia pekerja.....	43
4.3 Karakteristik Responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir .....	43
4.4 Persepsi Kompetensi .....	45
4.5 Persepsi Kepuasan Kerja .....	46
4.6 Persepsi Komitmen organisasional .....	47
4.7 Persepsi Kinerja Karyawan .....	48
4.9 Hasil Uji Validitas Convergen .....	49
4.10 Hasil <i>Uji Reliabilitas</i> .....	50
4.11 Evaluasi terhadap Goodness of Fit pada Model Struktural .....	53
4.12 Hasil Pengujian Hipotesis variabel pengaruh langsung .....	54
4.12 Hasil Uji Mediasi X1 terhadap Y melalui M .....	56
4.13 Hasil Uji Mediasi X2 terhadap Y melalui M .....	57
4.14 Data frekuensi jawaban responden kompetensi (X1) .....	57
4.15 Data frekuensi jawaban responden kepuasan kerja (X2) .....	60
4.16 Data frekuensi jawaban responden komitmen organisasional (X3).....	62
4.17 Data frekuensi jawaban responden kinerja karyawan (Y) .....	63

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Akhir tahun 2019 yang lalu, merupakan permulaan terjadinya fenomena pandemi yang sangat berpengaruh langsung pada iklim sosial, pendidikan, politik dan ekonomi secara global. Fenomena ini dikenal dengan pandemi *Novel Corona Virus 19 (nCov-19)* atau yang disebut dengan *virus corona (covid 19)*. Kemunculan pandemi virus ini menuntut setiap lapisan masyarakat untuk dapat membatasi aktivitas kesehariannya karena potensi penularan virus yang sangat cepat. Kemudian awal tahun 2020 pemerintah Indonesia merespon hal ini dengan menerapkan kebijakan dengan istilah *new normal* atau kebiasaan baru yang memberikan dampak aktivitas yang berbeda dari sebelumnya. Aktivitas mengharuskan untuk mengikuti protokoler kesehatan pada masing-masing individu, maupun sampai terjadinya metode karantina bagi yang tertular virus ini. Perubahan lingkungan yang demikian itu akhirnya memberikan dampak pada berbagai aspek kehidupan.

Indonesia lebih memilih pembatasan sosial (*social distancing*) sebagai solusi daripada mengunci akses masuk dan keluar wilayah bagi siapapun untuk mencegah penyebaran virus (*lockdown*). Perilaku pembatasan sosial dimaksudkan adalah untuk menjauhi diri dari aktivitas sosial secara langsung dengan orang lain, sedangkan *lockdown* berarti suatu wilayah akan diisolasi dan terjadi pemberhentian secara total seluruh aktivitas di wilayah tersebut. Alasan *fundamental* memilih diberlakukannya pembatasan sosial adalah banyak lapisan masyarakat Indonesia yang mengandalkan upah harian, jadi dikhawatirkan aktivitas mata pencaharian secara total hilang apabila *lockdown* diterapkan.

Pada fenomena pandemi ini, akhirnya mendasari alasan penting untuk memunculkan satu hal berhubungan dengan diberlakukannya kebijakan *social distancing*. Kebijakan ini tentu mempengaruhi berbagai aspek, termasuk pada

objek penelitian yang akan dilakukan ini yaitu pada wilayah pendidikan formal atau khusus akan menelaah aspek ekonomi dan pendidikan. Pendidikan formal yang paling umum yaitu dimulai dari usia pendidikan anak usia dini (PAUD) hingga masuk pada fase perguruan tinggi (Universitas) dengan urutan gelar diploma (1, 2 & 3), strata 1, strata 2, doktor, professor atau masuk pada kategori profesi seperti dokter umum, dokter spesialis dan lain sebagainya. Pada jenjang perguruan tinggi merupakan tahap akhir pilihan pada pendidikan formal yang memiliki berbagai istilah yaitu universitas, akademi, *colleges*, seminari, sekolah musik (seni dan budaya), ataupun institut teknologi.

Peserta didik dalam perguruan tinggi ini disebut sebagai mahasiswa, sedangkan tenaga pendidiknya disebut sebagai dosen. Masuk pada kategori itu, dalam hal ini objek penelitian yang diambil yaitu pada Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia atau LP3I yang dikenal sebagai istilah *colleges*. istilah ini menurut sebuah artikel dalam website [www.studyusa.com](http://www.studyusa.com), di Amerika Serikat seseorang yang telah menyelesaikan sekolah menengah atas atau *secondary school* akan dapat melanjutkan ke jenjang selanjutnya yang disebut sebagai universitas atau *college*. Program *college* dan universitas dimulai pada tahun ke-13, ketika pelajar berumur 17-18 tahun. Ciri khas dari *college* adalah bermasa studi dua tahun, menawarkan gelar *associate*, juga sertifikat. Namun ada juga *college* yang bermasa studi empat tahun atau universitas yang hasil akhirnya bergelar sarjana. Program-program yang menawarkan gelar ini disebut sebagai sekolah "*undergraduate*". Situs resmi LP3I yaitu [www.lp3i.ac.id](http://www.lp3i.ac.id) menjelaskan bahwa LP3I *college* merupakan program pendidikan siap kerja dengan ilmu terapan selama dua tahun. Setiap lulusan dari LP3I *college* akan mendapatkan sertifikat profesi yang membantu mereka untuk mendapatkan kerja. Pendidikan yang diterapkan pada LP3I *college* adalah dengan mengembangkan potensi *hard skill* dan *soft skill* para peserta didik/mahasiswa berlandaskan spiritual keagamaan yang berorientasi pada dunia kerja dan bisnis dengan keahlian terapan yang berbasis *link and match*, literasi data, teknologi dan humanis. LP3I *college* memiliki 21 kampus yang telah ada pada beberapa wilayah di Indonesia, yaitu:



**Tabel 1.1 Daftar lokasi LP3I college**

No	LP3I college	Alamat Lokasi Kampus
1	Banda Aceh	Jl. Sultan Hotel No.36-38, Peunayong, Kec. Kuta Alam, Banda Aceh, Aceh 23122
2	Bengkulu	Jl. RE Martadinata No. 55, Kandang Emas Kampung Melayu, Bengkulu
3	Palembang	Jl. Sukabangun II No.2298, Sukajaya, Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan 30961
4	Lampung	Jl. Gajah Mada No.9A Kec. Tanjungkarang Timur, Bandar Lampung, Lampung 35121
5	Banten	Jl. Raya Serang Cilegon KM 08 No. 17 Pejaten Kramatwatu, Kab. Serang
6	Majalengka	Jl. Raya Timur No.6, Ciborelang, Kec. Jatiwangi, Majalengka, Jawa Barat 45454
7	Karawang	Jl. Tarumanagara No.4-6, Purwadana, Telukjambe Tim., Karawang, Jawa Barat 41361
8	Sukabumi	Jl. R.A. Kosasih No.97, Subangjaya, Kec. Cikole, Kota Sukabumi, Jawa Barat 43115
9	Indramayu	Jl. Let Jend. Suprpto No.37, Karanganyar, Kec. Indramayu, Jawa Barat 45213
10	Purwakarta	Jl. Terusan Ibrahim Singadilaga, Purwamekar, Kec. Purwakarta, Jawa Barat 41151
11	Tegal	Jl. Kapten Sudibyo No.174, Debong Lor, Kec. Tegal Bar., Tegal, Jawa Tengah 52133
12	Puwokerto	Jl. HR. Boenyamin A15-A17, Purwokerto Utara, Banyumas, Jawa Tengah 53121
13	Yogyakarta	Jl. Ring Road Utara Barat Asrama Haji No.KM.2, Sleman, D.I. Yogyakarta 55283
14	Semarang	JL. Soekarno Hatta No.10A-B, Kalicari, Pedurungan, Semarang City 50196
15	Malang	Jl. Mayjend Panjaitan No.2A, Penanggungan, Kec. Klojen, Jawa Timur 65113
16	Surabaya	Jl. Raya Manyar No.43A, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, SBY, Jawa Timur 60118
17	Sidoarjo	Jl. Raden Patah No.111, Pucanganom, Kec. Sidoarjo, Kab. Sidoarjo, Jawa Timur 61217
18	Kediri	Jl. Letjend Sutoyo No.94, Bangsal, Kec. Pesantren, Kota Kediri, Jawa Timur 40115
19	Palangkaraya	Jl. Seth Adji No.136, Panarung, Kec. Jekan Raya, Palangka Raya, KalTeng 74874
20	Balik Papan	Jl. Mayor TNI A.D. Imat Saili No.21, Balikpapan Tengah, Balikpapan, KalTimur 76114
21	Kupang	JL Ahmad Yani No 9 Strat A, Kec. Kota Lama, Kupang, Nusa Tenggara Tim. 85226

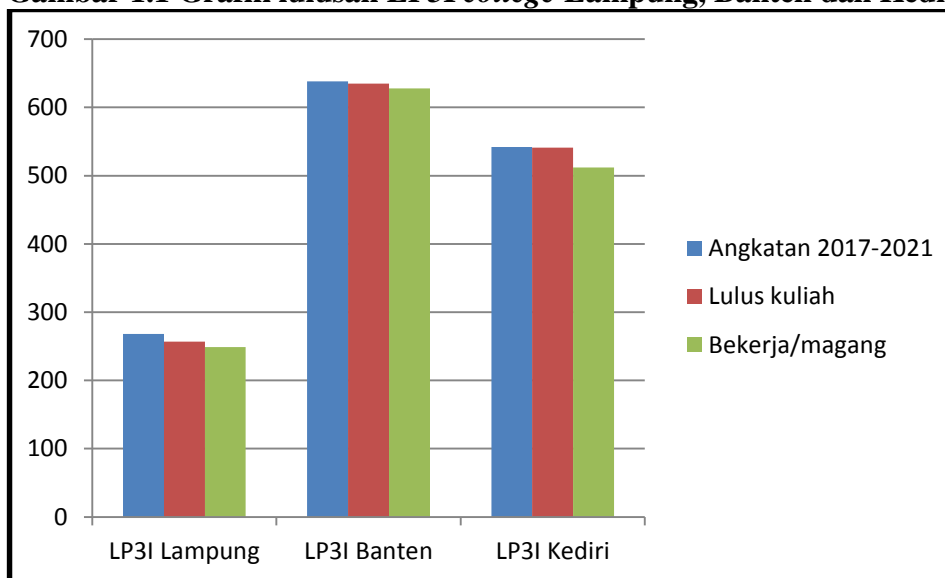
Sumber: [www.lp3i.ac.id](http://www.lp3i.ac.id), 2022

Pada tabel 1.1 di atas menerangkan informasi bahwa adanya LP3I college ini semakin memberikan pilihan jenjang perguruan tinggi kepada masyarakat untuk dapat menata minat para pelajar setelah lulus sekolah menengah atas yang berorientasi secara spesifik menempuh pendidikan formal untuk penempatan pada basis keahlian kerja.

Situasi pandemi yang sedang dihadapi sekarang ini, tentu memberikan pengaruh pada proses pelaksanaan operasional pendidikan secara keseluruhan. Hal ini juga dirasakan oleh LP3I college sebagai salah satu lembaga pendidikan vokasi yang mengedepankan *orientasi* penempatan kerja pada lulusannya. Pengaruh pandemi yang dirasakan oleh LP3I college ini akan di cermati dari sisi kajian manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk latar belakang atas penelitian ini. Data merujuk pada masa sebelum pandemi hingga terjadi pandemi di 5 tahun terakhir yaitu rentang tahun 2017 sampai dengan tahun 2021. Dari data ini peneliti ingin melihat pengaruh yang terjadi apakah terdapat dampak yang signifikan untuk mengarah kepada kerugian operasional institusi tersebut atau apakah memungkinkan juga dapat menguntungkan dari sisi kajian sumber daya manusia secara khususnya. Data yang disajikan ini bertujuan lebih kepada untuk melihat perbedaan operasional yang terjadi secara internal pada LP3I college khususnya pada LP3I college Lampung, Banten dan Kediri.

Persentase kelulusan penerimaan kerja/magang angkatan tahun 2017 – 2021 pada LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri diterangkan mengalami kenaikan yang signifikan yang dirinci sebagai berikut:

**Gambar 1.1 Grafik lulusan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri**



*Sumber: data diolah LP3I college, 2022*

Gambar 1.1 diatas menerangkan jumlah lulusan LP3I *college* Lampung dari 268 mahasiswa, lulus berjumlah 257 dan yang telah bekerja 249 orang, sehingga persentasenya 96,8%, LP3I *college* Banten dari 638 mahasiswa, lulus berjumlah 635 dan yang telah bekerja 628 orang, sehingga persentasenya 98,8% dan LP3I *college* Kediri dari 542 mahasiswa, lulus berjumlah 541 dan yang telah bekerja 512 orang, sehingga persentasenya 94,6%. Data menerangkan bahwa secara keseluruhan jumlah lulusan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri memenuhi standar persentase lebih baik dan hal itu diimbangi dengan lulusan yang sudah bekerja/magang pada instansi tertentu. Hal ini mengacu untuk menjadi penilaian kinerja karyawan pada LP3I *college* tersebut, sehingga penelitian ini menelaah pada aspek manajemen sumber daya manusia yang akan melihat pengaruh dari sisi kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

LP3I sebagai lembaga pendidikan vokasi, sangat diutamakan bahwa kinerja karyawan itu tercermin dari keseluruhan proses *input* dan *output* yang dimana tolak ukur *input* lebih kepada jumlah minat peserta didik yang mendaftar

sedangkan tolak ukur *output* lebih kepada keberhasilan peserta didik untuk dapat lulus dan memperoleh kesempatan menempati kerja pada perusahaan tertentu. Hal ini sejalan dengan visi dari LP3I *college* itu sendiri yaitu menjadi lembaga pendidikan yang terus menerus menyelaraskan kualitas pendidikannya dengan kebutuhan dunia kerja dalam pembentukan sumber daya manusia yang profesional, beriman dan bertaqwa.

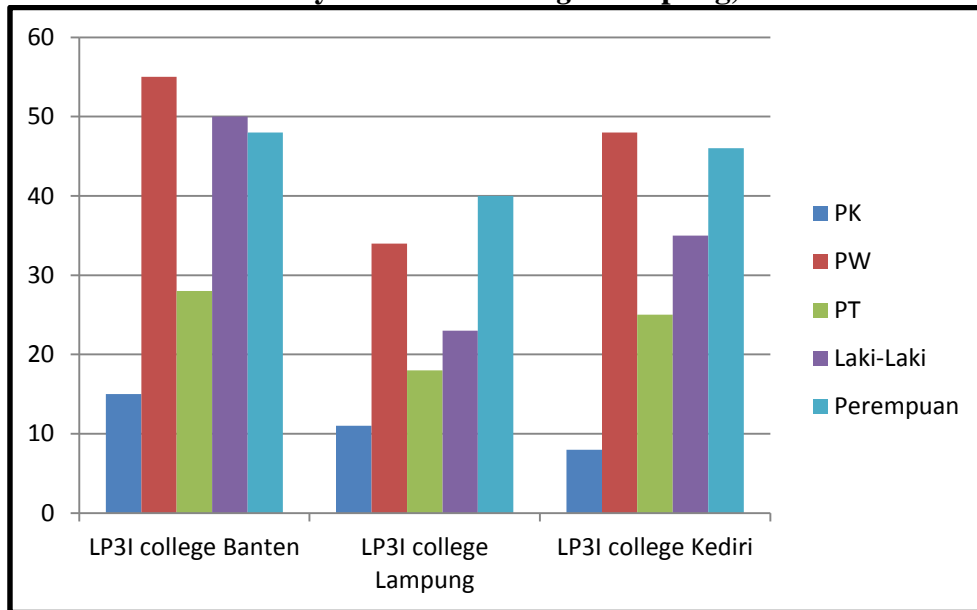
Berkenaan dengan variabel yang akan diteliti, maka kinerja karyawan itu memiliki pengertian sejauh mana seseorang telah menjalankan atau memainkan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Harsuko dan Rosmaini, 2019). Kemudian ditambahkan bahwa kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup 3 aspek yaitu: sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*) yang didasari oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu itu sendiri seperti dukungan organisasi serta tingkat usaha yang dicurahkan. Misalnya dalam elemen kinerja dikenal dengan adanya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dengan hasil, dan kehadiran serta kemampuan dalam kerjasama tim. Maka dengan demikian kemampuan karyawan dalam menerapkan ilmu melalui kecerdasan intelektual yang dimilikinya dapat diterapkan dalam pekerjaan dan akan menghasilkan kinerja dalam pekerjaannya.

Kompetensi, menurut Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan yang diperlukan karyawan ditunjukkan oleh kemampuan yang konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Upaya meningkatkan kemampuan karyawan dengan kompetensi kerja tersebut dapat ditempuh organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia agar dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja. Hal ini dinyatakan dalam Rethans *et al.* (2002) bahwa kinerja merupakan sebuah produk kompetensi yang dikombinasikan dengan pengaruh faktor – faktor terkait pada individu seperti kesehatan, hubungan

pribadi, serta berkaitan dengan sistem organisasi. maka dapat dikatakan kompetensi yang meningkat mendorong kinerja yang semakin tinggi.

Kompetensi karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri digambarkan pada masa kerja serta jabatan operasional. Data karyawan beserta tenaga pendidik dengan rincian sebagai berikut:

**Gambar 1.2 Data karyawan LP3I College Lampung, Banten & Kediri**



*Sumber: Data diolah LP3I college Lampung, Banten dan Kediri, 2022*

Keterangan:

- PT : Pegawai tetap
- PW : Paruh waktu
- PK : Pegawai Kontrak

Gambar 1.2 diatas menerangkan karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri total terdiri dari 242 orang dengan laki-laki berjumlah 108 karyawan dan perempuan berjumlah 134 karyawan. Kemudian karyawan internal lebih banyak memiliki status sebagai karyawan tetap dibandingkan karyawan kontrak serta karyawan paruh waktu lebih banyak dibandingkan keduanya dikarenakan karyawan paruh waktu merupakan tenaga pendidik praktisi, sehingga hal ini dinyatakan sebagai upaya penempatan SDM yang optimal untuk menjadi seseorang yang memiliki kompetensi dalam tugas dan jabatannya.

Data tersebut juga menjadi perhatian untuk dapat melihat variabel komitmen organisasional, hal ini dikarenakan memasukkan unsur komitmen organisasional adalah sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu dengan status karyawan yang menjanjikan dalam kualifikasi pemenuhan jabatan pekerjaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih dinilai terpercaya menguntungkan organisasi. Menurut Porter *et.,al.* dalam Darmawan (2013), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor *psikologis* yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha demi organisasi, dan kepercayaan yang pasti disertai penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komponen variabel selanjutnya yang mendukung perilaku kinerja yang baik terhadap pekerjaannya yaitu tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau karakteristik organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan terkait hal yang pekerjaan berikan untuk mereka dan hal yang mereka berikan untuk pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Robbin dalam Indrasari (2017), menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang diyakini seharusnya diterima. Menelaah sisi dapat disajikan data sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Turnover karyawan LP3I College Lampung, Banten & Kediri**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan masuk	Karyawan Keluar	Perputaran Karyawan
1	2017	242	16	16	16
2	2018				
3	2019				
4	2020				
5	2021				
Jumlah			16	16	16

*Sumber: Data diolah LP3I College Lampung, Banten dan Kediri, 2022*

Tabel 1.2 di atas menjelaskan nilai besar kecilnya perputaran karyawan menunjukkan jumlah karyawan yang keluar dan masuk dalam perusahaan. Menurut Hasibuan dalam Sundari (2011), apabila nilai rata-rata perputaran karyawan bernilai di atas 25% maka kategori *turnover* termasuk dalam kategori tinggi, sebaliknya bila nilai rata-rata perputaran karyawan di bawah 25% menandakan bahwa jumlah karyawan yang keluar dan masuk tergolong dalam kategori rendah. Rendahnya tingkat *turnover* pada karyawan menimbulkan respon karyawan untuk dapat memilih tetap bekerja pada perusahaan tersebut, dimana hal ini merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Pada prinsip pengembangan sumber daya manusia, karyawan yang berkinerja dengan baik akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan tidak hanya sekedar bekerja, namun menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, kebijakan atasan, imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Hal ini dipercaya oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja.

Sesuai dengan pemaparan tersebut menurut peneliti perlu adanya tinjauan lebih lanjut yang nantinya diharapkan menjawab tingkat kinerja karyawan melalui kajian ilmiah. Variabel kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional yang ditengarai menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri dalam keberhasilannya mengoptimalkan *output* kinerja ditengah tantangan situasi pandemi *covid 19*. Maka, dalam hal ini peneliti men gambil judul, yaitu: “Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia (Lp3i) Lampung, Banten dan Kediri”



## 1.2 Rumusan Masalah

Saat pandemi *covid-19* disinyalir semua aspek organisasi terkena dampak yang cukup signifikan mengarah pada kerugian, LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri dirasakan mampu cepat beradaptasi untuk tetap memberikan *output* kinerja yang baik dibandingkan LP3I *college* pada daerah lain. Hal ini dibuktikan dengan mengoptimalkan lulusan yang secara *persentase* keseluruhan terserap lebih banyak masuk dalam dunia kerja. Sehingga hal ini diduga dipengaruhi oleh kompetensi dari karyawan yang kemudian didukung kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi dalam internal LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
2. Apakah kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
6. Apakah kompetensi yang dimediasi komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?
7. Apakah kepuasan kerja yang dimediasi komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.
2. untuk mengetahui pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.

3. untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.
4. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.
5. untuk mengetahui komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.
6. untuk mengetahui pengaruh kompetensi yang dimediasi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.
7. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja yang dimediasi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta kontribusi yang positif terhadap berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi peneliti

Untuk menyelesaikan perkuliahan Studi Pascasarjana, Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

2. Bagi perusahaan

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi LP3I *college* khususnya Lampung, Banten dan Kediri sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas kinerja LP3I *college* di seluruh Indonesia.

3. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan berbasis ilmiah serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan pengembangan penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Kompetensi

Dubois & Rothwell, dalam Wulandari (2018), manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pengelolaan orang dalam organisasi melalui kompetensi sebagai dasar dari keseluruhan fungsi manajemen SDM. Kompetensi dalam hal ini, membantu keputusan SDM yang berwawasan ke depan, dengan menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan di masa depan dan sebagai landasan untuk membangun proses seleksi, pelatihan, pengembangan profesional, penilaian kinerja dan perencanaan suksesi. Penggunaan kompetensi muncul karena memungkinkan sistem manajemen SDM untuk berkonsentrasi pada faktor yang berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan organisasi. Menurut Klarner, *et al* (2013) kualitas SDM adalah salah satu faktor yang diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja suatu organisasi. Hal ini diperlukan SDM yang berkompotensi tinggi karena kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Kompetensi yang dimiliki berdasarkan pendidikan yang ditempuh, pekerjaan, minat, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan serta kompleksitas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sering tidak diperhitungkan para pimpinan ketika akan menempatkan karyawan pada jabatan dan tugas tertentu. Sehingga hal seperti ini dikhawatirkan memicu rendahnya produktivitas karyawan dan sulitnya mencapai kinerja karyawan yang baik. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yaitu kemampuan atau kecakapan. Teori kemampuan diperkenalkan oleh Terry (2005) yang menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia (SDM) memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan, keahlian dan profesional dalam bersikap. Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi

pertimbangan didalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi atau kemampuannya.

### **2.1.1 Indikator Kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Jonathan and Smilansky dalam Suhasaputra (2013) mengemukakan bahwa secara umum kinerja (performance) organisasi bersumber dari kompetensi-kompetensi individu. Manifestasinya dalam bentuk kinerja yang dapat menjadi dasar untuk melihat kompetensi seorang karyawan meskipun sudah tentu perlu dilihat faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap berwujudnya suatu kinerja karyawan. Tujuan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, diharapkan bisa memprediksi kinerja dari karyawan tersebut dan yang dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya.

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Menurut konsep Amerika kompetensi merupakan karakteristik pokok yang berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan. Aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan, antara lain orientasi efisiensi, proaktivitas, objektivitas serta cara berpersepsi yang berkenaan dengan standar yang ditentukan. Menurut standar Nasional, kompetensi adalah apa yang dibutuhkan oleh seorang individu meliputi kualitas pribadi keterampilan, pengetahuan, sikap, pengalaman dan tanggung jawab. Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganisasi yang dilakukan orang di tempat kerja, meliputi tugas, proses, dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan dan sebagainya, sedangkan pencapaian tingkat standar hasil akhir merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selayaknya dapat diraih oleh individu yang berkompeten. Sejalan dengan konsep kompetensi menurut standar nasional, Spencer and Spencer dalam Eliana Sari (2009) mengungkapkan 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

*Motives* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada

dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.

*Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (self-confidence), kontrol diri (self-control), stress resistance, atau hardiness (ketabahan, daya tahan).

*Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "leader" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

*Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

*Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan berasal dari bahasa latin yaitu *satis* artinya cukup baik atau memadai dan *facio* artinya membuat atau melakukan, sehingga bisa diartikan bahwa kepuasan adalah sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai. Menurut Robbins (2009), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang (pelanggan) tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya dan setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan (pelayanan yang diterima dan dirasakan) dengan yang diharapkannya. Kepuasan adalah Penilaian dari seseorang tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya atau sikap umum

yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Rivai, 2009). Selanjutnya Gibson (2016) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan. Kepuasan kerja melibatkan aspek upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan antara pengajar dengan karyawan lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

### **2.2.1 Indikator Kepuasan Kerja**

Faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Berikut penjelasannya:

#### **1. *Mentally Challenging Work***

Faktor *mentally challenging work* karyawan dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Karyawan sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat karyawan bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat karyawan menjadi senang dan puas.

#### **2. *Equitable Rewards***

Karyawan menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang



lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan karyawan, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua karyawan bertujuan mencari uang semata.

### 3. *Supportive Working Conditions*

Karyawan selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Karyawan tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Karyawan menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

### 4. *Supportive Colleagues*

Karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan karyawan bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja karyawan. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## **2.3 Komitmen organisasional**

Seseorang yang menunjukkan keterlibatan tinggi sebagai karyawan dalam suatu organisasi dapat dikatakan pekerja yang memiliki komitmen. Upaya membangun komitmen digambarkan sebagai suatu usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Menurut Darmawan (2013), komitmen organisasional didefinisikan dengan dua cara yang sangat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) dan yang kedua diajukan oleh Becker (1960).

Menurut Porter *et. al*, komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Sedangkan Becker menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya pelaksanaan kegiatan yang lain. Komitmen organisasional juga dapat dikatakan sebagai tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada perkerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans (2006) dalam Witasari (2009), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap, yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi, yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, kemauan untuk menggunakan usaha sungguh-sungguh dan keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.

### **2.31 Indikator Komitmen organisasional**

Ibrahim (2016) yang mengutip Allen dan Meyer dikemukakan bentuk komitmen organisasional adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu merujuk pada kekuatan atau keinginan, ketertarikan afektif/ psikologis seseorang untuk terus bekerja pada organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu merujuk pada tendensi pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu merujuk perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada organisasi karena tekanan atau daya tarik.

Menurut Mowday *et.al* dalam Ibrahim (2016), mengemukakan komitmen organisasional, terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi atau profesi yaitu:

1. *Identification*, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
2. *Involvement*, yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.
3. *Loyalty*, yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

Ketiga hal tersebut merupakan indikasi bahwa seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan berdasarkan itu dapat dilakukan pengukuran terhadap komitmen karyawan. Menurut Schenerhorn, Hunt & Osborn dalam Ibrahim (2016), dikemukakan tiga pendekatan komitmen agar dapat mengungkapkan hakikat komitmen organisasional dan pemahaman yang lebih baik, yaitu komitmen dan kekuasaan yang dimiliki organisasi terhadap anggota berakar pada hakikat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan mempunyai salah satu dari tiga berikut ini, yaitu:

1. Keterkaitan Moral

Pada orientasi positif dan kesungguhan terhadap organisasi, yang menghasilkan internalisasi nilai, tujuan dan norma organisasi.

2. Keterkaitan Kalkulatif

Bersandar pada pertukaran hubungan antara individu dan organisasi. Orang akan bertanggung jawab terhadap organisasi jika dapat mengambil keuntungan dalam menjalin hubungan dengan individu

3. Keterkaitan Asing

Tanggung jawab terjadi jika anggota merasa dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.

### **2.4.1 Indikator Penilaian Kinerja**

Masa sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, 2017).

Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya

digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan. Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu:

1. Individu bertindak melaksanakan suatu pekerjaan
2. Melakukan dengan cara-cara tertentu
3. Mengarah pada hasil yang dicapai sehingga kinerja bersifat faktual.

Maka berdasarkan hal itu dapat disimpulkan konsep kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Faktor kualitas kerja*, dapat dilihat dari ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
2. *Faktor kuantitas kerja*, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. *Faktor pengetahuan*, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. *Faktor keandalan*, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
5. *Faktor kehadiran*, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
6. *Faktor kerjasama*, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Penilaian kinerja pada penelitian ini melalui pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku menggunakan dimensi dari Bernardin dan Russel dalam Rosmaini (2019), yang meliputi:

1. Kualitas dari pekerjaan (*quality of work*), yaitu mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas dari pekerjaan (*quantity of work*), yaitu mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
3. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), yaitu pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Kooperatif (*cooperation*), yaitu kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
5. Inisiatif (*initiative*), yaitu merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai pekerjaan.
6. Kreatif (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang ditimbulkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan.
7. Keteguhan (*dependability*), yaitu merupakan aspek penilaian kinerja pekerja mengikuti petunjuk kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
8. Kualitas personal (*personal qualities*), yaitu meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Pendekatan-pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama, sehingga terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini disusun berlandaskan beberapa teori dalam jurnal terdahulu yang pernah diteliti dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Metodologi	Hasil
1	Jeni Wulandari, Sam'un Jaja Raharja, Herwan Abdul Muhyi, & Heru Nurasa (2018)	Kompetensi, Identifikasi, Manajerial Kompetensi	Teknik Regresi Linear Berganda dengan menggunakan SPSS	Penelitian ini menyediakan gambaran mengenai kompetensi manajerial bagi manajer level	Hasil studi menunjukkan 14 kompetensi manajerial dari <i>generic competency model of managers</i> (Spencer & Spencer, 1993) dapat

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Metodologi	Hasil
				menengah di bidang perbankan yang dapat digunakan sebagai kerangka dalam mengembangkan model kompetensi dalam industri perbankan di Indonesia.	menggambarkan kebutuhan kompetensi pada manajer bank di level manajemen menengah secara umum, dimana terdapat delapan kompetensi manajerial yang lebih dominan (sering digunakan dan esensial) bagi manajer menengah di bidang perbankan, yakni kompetensi berpikir analitis, mengembangkan orang lain, dampak dan pengaruh, kepemimpinan tim, pengetahuan spesifik, kerjasama tim, dorongan berprestasi, dan kompetensi berpikir konseptual. Walaupun demikian, ada tiga kompetensi kunci bagi manajer menengah di bidang perbankan yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka, yakni kompetensi mengembangkan orang lain, dampak dan pengaruh, serta kompetensi kepemimpinan tim.
2	Sabuhari, Sudiro, Irawanto dan Rahayu (2020)	<i>The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance</i>	<i>research uses structural equation modeling (SEM) with alternative partial least squares (PLS) to analyze the data.</i>	Peneliti ingin mengukur apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel <i>HR Flexibility</i> terhadap Kinerja karyawan, <i>HR Flexibility</i> terhadap Budaya Organisasi, <i>Organizational culture adaptation</i> has a positive and significant effect on employee performance, <i>HR flexibility</i> has a significant effect on employee performance by mediating the <i>organizational</i>	<i>HR flexibility and employee competency are important concerns of this research in terms of employee performance. Then testing the mediating effects of organizational culture adaptation and job satisfaction is necessary. The increased flexibility of human resources has an impact on improving employee performance.</i>



Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Metodologi	Hasil
				<i>culture adaptation, Competence has a positive and significant effect on employee performance, Competence has a significant positive effect on job satisfaction, Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance, Competence has a significant effect on employee performance mediated by job satisfaction.</i>	
3	Rosmaini dan Hasrudy Tanjung (2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Uji regresi Linier berganda	penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang	Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, secara parsial variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, dan secara simultan kompetensi, motivasi kerja dan kepuasan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

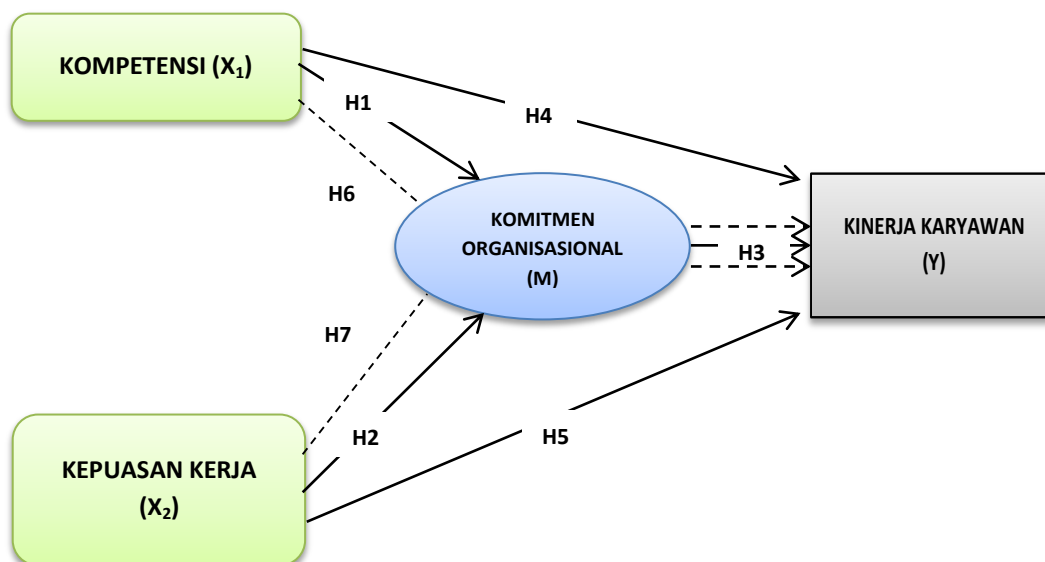
No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Metodologi	Hasil
					kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.
4	Lutfi dan Irfan (2020)	Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini menggunakan analisis jalur ( <i>path analysis</i> ) merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi berganda	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Independensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i> . Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada 43 pegawai PNS Kantor Inspektorat Kabupaten Kebumen.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional, Independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Independensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen organisasional mampu memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen organisasional memperkuat pengaruh Kompetensi dan Kinerja Pegawai.
5	Manik dan Syafrina (2018)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau	Penelitian menggunakan Regresi Linier Berganda (SPSS)	<i>The purpose of this study is to determine the effect of competence on the performance of lecturers at the STIE of Riau</i>	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Dari hasil output SPSS diatas nilai $R=0,736$ , hal ini berarti secara simultan insentif dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai $R\text{ square }0,541$ , hal ini berarti kompetensi memberikan

**Tabel 2.1 (Lanjutan)**

No.	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Metodologi	Hasil
					sumbangan pengaruh terhadap kinerja sebesar 54,1%. Sedangkan dari hasil Uji t atau uji hipotesis bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen STIE Riau.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan terdiri dari variabel independen atau variabel bebas (X), variabel dependen (Y) dan sebagai variabel *intervening*/mediasi (M) dan disajikan dalam bentuk gambar dibawah ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

1. Variabel independen, yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel independen adalah kompetensi (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>).
2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).
3. Variabel *intervening*/mediasi, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel Mediasi adalah komitmen organisasional (KO).

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis menjadi dugaan sementara dengan maksud menjawab isi dari rumusan mengenai masalah dalam penelitian pada saat awal atau sebelum peneliti melaksanakan penelitian (Sugiyono, 2017). Peneliti menyatakan hipotesis yang selanjutnya akan diuji, yaitu:

### 2.7.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Berkaitan dengan kompetensi individu, Charles E. Johnson dalam Ibrahim (2016), mengemukakan kompetensi yang harus dimiliki mempunyai enam unsur sebagai berikut: (1) Komponen kinerja (*Performance Component*), (2) Komponen bahan pengajaran (*Teaching Subject Component*), (3) Komponen Proses Pengajaran (*Teaching Process Component*), (4) Komponen Penyesuaian Pribadi (*The Professional Adjustment Component*), (5) Komponen Profesional Pengajaran (*The Teaching Professional Component*), (6) Komponen Sikap (*Attitude Component*). Adanya komponen kinerja tersebut sebagai salah satu unsur dalam kompetensi maka dapat diartikan bahwa dengan penerapan kompetensi akan menunjang kinerja kearah yang lebih baik dan efektif. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.7.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2011) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya sekaligus sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Pengertian ini menjelaskan pada sisi karyawan yang memiliki kepuasan kerja tentu akan mampu berkontribusi lebih baik dalam pekerjaannya sehingga menunjang daya tahan diri untuk

bertahan/berkomitmen yang berefek pada produktivitas yang baik. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.3 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2016). Sedangkan menurut Luthan (2006), komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi atau dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.4 Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional**

Menurut Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan karyawan yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**

### 2.7.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Wibowo (2007) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap kepuasan yang tinggi terhadap organisasi perusahaan, sebaliknya maka akan berdampak negatif bagi organisasi perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Sapitra *et al* (2021) membuktikan dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**

### 2.7.6 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

Penelitian Anggraeni Helmy (2020), dalam Jurnal Ilmiah Bisnis dan Manajemen, berdasarkan uji parsial, kompetensi (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,370 sedangkan ketika melalui komitmen organisasional (Y1) memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,17408 dan pengaruh total sebesar 0,846. Hal tersebut dapat diartikan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh *partial mediation*. Hasil uji sobel menggunakan *calculator sobel test online*, penelitian ini menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,043 yang kurang dari nilai signifikansi yaitu 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai atau dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

**H6: Kompetensi yang dimediasi oleh komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.7.7 Pengaruh kepuasan kerja yang dimediasi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

Wexley dan Yuki dalam Suwanto (2011), mendefinisikan bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Menelaah lebih lanjut dalam memahami komitmen organisasional sebagaimana pendapat Luthan (2006) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi. Maka dapat diartikan perasaan puas dan keinginan untuk bertahan dalam suatu pekerjaan akan mengakibatkan produktifitas yang baik. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

**H7: Kepuasan kerja yang dimediasi komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**



### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu lembaga pendidikan vokasi Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Indonesia atau yang dikenal dengan LP3I *college*. Kampus LP3I *college* telah tersebar diberbagai wilayah di Indonesia, dengan pembatasan penelitian pada kampus LP3I *college* yang berada pada daerah Lampung, Banten dan Kediri tepatnya beralamat di Jalan Gajah Mada No. 9 Kec. Tanjung Karang Timur, Bandar Lampung, kemudian di Jalan Raya Serang Cilegon KM.08 No.17 Pejaten Kramatwatu, Kab. Serang untuk area Banten, serta di Jl. Letjend Sutoyo No.94, Bangsal, Kec. Pesantren, Kota Kediri, Jawa Timur 40115 untuk LP3I *College* Kediri. Adapun penelitian ini termasuk dalam penelitian konfirmatori yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel yang telah dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan fakta atau kejadian yang sesungguhnya (Yunanto 2010).

#### 3.2 Jenis Penelitian

Desain penelitian pada umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk yaitu penelitian deskriptif (*descriptive research*), penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Ghozali, 2016). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Sedangkan penelitian *explorative* adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru, dan penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan uraian dari bentuk desain yang telah disebutkan diatas maka bentuk dari desain penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bertujuan menjelaskan

hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Sedangkan metode survey pengumpulan data menggunakan kuisioner.

### **3.3 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel.**

Definisi operasional variabel dalam penelitian merupakan hal yang sangat penting guna menghindari penyimpangan atau kesalahpahaman pada saat pengumpulan data. Penyimpangan dapat disebabkan oleh pemilihan/penggunaan instrumen (alat pengumpul data) yang kurang tepat atau susunan pertanyaan yang tidak konsisten.

#### **3.3.1 Identifikasi Variabel**

Menurut Sugiono (2016), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat/nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian yang berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan.

##### **1. Variabel Bebas (independen)**

Apabila ada dua variabel yang saling berhubungan, sedangkan bentuk hubungannya adalah bahwa perubahan variabel yang satu mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel yang lain, maka variabel yang mempengaruhi atau variabel penyebab tersebut merupakan variabel bebas atau variabel independen. Variabel ini sering disebut juga sebagai variabel stimulus/ prediktor/ *antecedent*. Pada penelitian ini variabel bebas adalah kompetensi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ).

##### **2. Variabel Terikat (dependen)**

Apabila ada dua variabel yang saling berhubungan, sedangkan bentuk hubungannya adalah bahwa perubahan variabel yang satu mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel yang lain, maka variabel yang dipengaruhi atau variabel yang disebabkan merupakan variabel tidak bebas atau variabel dependen. Variabel ini sering disebut juga sebagai variabel output/ kriteria/

konsekuen. Pada penelitian ini variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

### 3. Variabel Mediasi/*Intervening*

Merupakan variabel yang dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung hubungan antara variabel independen dan dependen. Pada penelitian ini variabel antara adalah komitmen organisasional (M).

### 3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel bertujuan mempermudah pembuatan indikator-indikator kuesioner sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kompetensi	Pengertian dasar kompetensi ( <i>competency</i> ) yaitu kemampuan atau kecakapan. Teori kemampuan diperkenalkan oleh Terry (2005) yang menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia (SDM) memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan, keahlian dan profesional dalam bersikap. Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan didalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi atau kemampuannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Motives</i></li> <li>✓ <i>Traits</i></li> <li>✓ <i>Self Concept</i></li> <li>✓ <i>Knowledge</i></li> <li>✓ <i>Skills</i></li> </ul> <p><i>Spencer &amp; Spencer dalam Eliana Sari (2009)</i></p>	Likert: nilai 1: sangat tidak setuju, dan nilai 5: sangat setuju.
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang (pelanggan) tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya dan setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan (pelayanan yang diterima dan dirasakan) dengan yang diharapkannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Mentally Challenging Work</i></li> <li>✓ <i>Equitable Rewards</i></li> <li>✓ <i>Supportive Working Conditions</i></li> <li>✓ <i>Supportive Colleagues</i></li> </ul> <p><i>Robbins (2009)</i></p>	Likert: nilai 1: sangat tidak setuju, dan nilai 5: sangat setuju.
Komitmen organisasional	Menurut Porter <i>et. al</i> , komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Sedangkan Becker menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya pelaksanaan kegiatan yang lain. Komitmen organisasional juga dapat dikatakan sebagai tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>affective commitment</i></li> <li>✓ <i>continuance commitment</i></li> <li>✓ <i>normative commitment</i></li> </ul> <p><i>Allen dan Meyer dalam Ibrahim (2016)</i></p>	Likert: nilai 1: sangat tidak setuju, dan nilai 5: sangat setuju.

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan	Gibson (2016) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>quality of work</i></li> <li>✓ <i>quantity of work</i></li> <li>✓ <i>job knowledge</i></li> <li>✓ <i>cooperation</i></li> <li>✓ <i>initiative</i></li> <li>✓ <i>creativity</i></li> <li>✓ <i>dependability</i></li> <li>✓ <i>personal qualities</i></li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Bernardin dan Russel dalam Rosmaini (2019)</i></p>	Likert: nilai 1: sangat tidak setuju, dan nilai 5: sangat setuju.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik ini dilakukan dengan langsung ke lapangan untuk memperoleh data-data berkaitan yang dibutuhkan peneliti dikumpulkan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup/terbuka serta dapat diberikan kepada responden secara langsung atau melalui media aplikasi formulir berbasis online. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert yang merupakan skala untuk mengukur sikap persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian sosial tertentu (Sugiyono, 2017). Variabel yang diukur dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam beberapa indikator yang akan menjadi titik tolak dalam menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan dalam sebuah kuesioner dan jawaban setiap item instrumen mempunyai bobot nilai seperti pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Skala Likert**

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

*Sumber: (Sugiyono, 2017)*

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi

Langkah penelitian salah satunya adalah menentukan objek yang diteliti dan besarnya populasi atau sampel objek penelitian. Menurut Sugiyono (2017), yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya dan sampel merupakan bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini, populasi karyawan pada LP3I *collage* Lampung, Banten dan Kediri yang berjumlah 242 karyawan.

#### 3.5.2 Teknik Sampling

Sampel penelitian menurut Sugiyono (2017) adalah bagian dari jumlah dan karakter yang dimiliki oleh populasi tersebut dan memiliki beberapa jenis teknik pengambilan sampel. Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Salah satu unsurnya adalah *convenience sampling* yang berarti sederhana karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara kebetulan dan acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Menurut Hair et.al (2014), menyatakan bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5-10 kali dari jumlah parameter yang dipergunakan. Penelitian ini menggunakan 20 indikator/parameter yang berupa item-item pernyataan dalam kuesioner, sehingga dapat ditentukan bahwa jumlah sampel minimal yang diambil adalah sebesar  $10 \times 20 = 200$  akan tetapi berdasarkan kuisisioner tersebar mendapatkan sampel sebanyak 222. Hal ini sejalan dengan jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM yaitu 100 – 200 responden.

Berdasarkan pemaparan diatas dan menyesuaikan dengan penelitian yang akan dilakukan, maka teknik sampling menggunakan *covinience sampling* dari 242 populasi diperoleh sampel sebanyak 222 responden.

### **3.6 Teknis analisis data**

#### **3.6.1 Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan program analisis data antara lain SPSS Statistik versi 24 dan AMOS versi 24.0. Program SPSS digunakan untuk mengolah data mentah untuk menjadi data yang siap akan diinput kedalam aplikasi AMOS 24.0, kemudian Aplikasi AMOS 24.0 digunakan untuk menguji dan menganalisis data menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) guna menguji dan mengestimasi model pengukuran dari model penelitian dan mengestimasi model struktural (Abad. J. C. & Sousa. 2013). Selain itu *Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan peneliti untuk menguji efek dari mediasi. Praktisi telah menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengukur dan menganalisis data yang dikumpulkan (Abad. J. C. & Sousa. 2013). Selain itu. *Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang saling terkait dengan mengevaluasi hubungan antara beberapa konstruksi independen dan dependen dalam model struktural dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sementara hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung akan diuji menggunakan mediasi sesuai analisis terhadap data.

#### **3.6.2 Analisis Deskriptif**

Metode analisis deskriptif bertujuan menganalisis data yang telah diperoleh untuk mendeskripsikan data yang telah dihimpun dalam penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan informasi penting bagi peneliti serta mencari hubungan dengan variabel lain (Tomar *et al.* 2019). Peneliti lebih merujuk untuk menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dinilai lebih akurat. serta dibantu dengan aplikasi AMOS versi ke 24.0 untuk pengolahan data. Statistik deskriptif data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan perhitungan rata-rata dan *persentase* jawaban dari responden memiliki lima kemungkinan jawaban yang ditentukan dalam setiap butir pernyataan di dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Lima jawaban pilihan yang diberikan kepada responden terdiri dari sangat setuju. setuju. netral. tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Hasil jawaban dari keseluruhan responden yang telah terkumpul akan dilakukan pengolahan dalam bentuk garis *kontinum* untuk mempermudah proses klasifikasi jawaban dari pernyataan terhadap variabel penelitian Riduwan dan Kuncoro (2017), menjelaskan langkah-langkah untuk membentuk garis *kontinum* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan rekapitulasi data dari jawaban responden. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 222 responden dengan nilai skala tertinggi yaitu lima (5) dan nilai skala terkecil adalah satu (1).

2. Menghitung nilai skor maksimal ideal dan nilai skor terendah.

$$\text{Skor maksimal ideal} = 5$$

$$\text{Skor maksimal terendah} = 1$$

3. Menghitung nilai *persentase* terbesar dan terkecil.

$$\text{Nilai } \textit{persentase} \text{ terbesar} = (5/5) \times 100\% = 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{Nilai } \textit{persentase} \text{ terkecil} = (1/5) \times 100\% = 20\% \quad (3.2)$$

4. Menghitung nilai rentang *persentase*

$$\text{Selisih } \textit{persentase} = 100\% - 20\% = 80\% \quad (3.3)$$

$$\text{Rentang } \textit{persentase} = 80\% : 5 = 16\% \quad (3.4)$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai rentang *persentase*, klasifikasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Klasifikasi Interpretasi Skor**

No.	Klasifikasi	Presentase
1.	Tidak Baik	20% - 36%
2.	Kurang Baik	36% - 52%
3.	Cukup Baik	52% - 68%
4.	Baik	68% - 84%
5.	Sangat Baik	84% - 100%

*Sumber:* Data yang telah diolah, 2022

Berikut interpretasi skor ditampilkan dalam bentuk garis kontinum:

20%    36%    52%    68%    84%    100%

Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik
------------	-------------	------------	------	-------------

**Gambar 3.1 Garis Kontinum Interpretasi Skor**

*Sumber:* Data telah diolah, 2022

### 3.6.3 Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis dilakukan untuk menguji apakah data yang digunakan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut, dimana uji prasyarat analisis terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2011).

#### 3.6.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan atau kevalidan tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Pearson Correlation* pada program SPSS.

Secara manual rumus validitas adalah:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = korelasi antara x dan y

y = skor nilai y

x = skor nilai x

n = jumlah sampel

Kriteria uji validitas ini diukur melalui:

- Apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dalam penelitian ini  $r_{tabel}$  0,263 maka instrumen dinyatakan valid, sedangkan sebaliknya tidak valid.
- Apabila probabilitas (sig) < 0,05 maka instrumen valid, jika sebaliknya maka tidak valid.

#### 3.6.3.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian realibilitas ini hanya dilakukan terhadap item-item yang valid yang diperoleh melalui uji validitas. Secara manual rumus reliabilitas adalah:

$$R = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2_b}{\sigma^2} \right]$$



Keterangan:

R = reliabilitas instrumen       $\sum \sigma^2_b$  = jumlah varian butir  
 k = banyaknya butir pertanyaan       $\sigma^2$  = varian total      SPSS

SPSS mengukur reliabilitas dengan melihat hasil *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) pada output *Reliability Statistics*. Kriteria reliabilitas cukup jika hasilnya antara 0,40-0,59, dinilai tinggi jika hasilnya antara 0,60-0,79 dan dinilai sangat tinggi jika hasilnya  $> 0,80$  (Hair, *et.al* 2010) dan juga menurut Sugiyono (2011), jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 dinyatakan 40 kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan 0,8 dinyatakan baik.

**Tabel 3.5 Formula Cronbach's Alpha**

Hasil Uji Cronbach's Alpha	Estimasi
<0,6	Tidak Baik ( <i>Poor</i> )
0,6-0,7	Cukup ( <i>Fair</i> )
> 0,7-0,8	Baik ( <i>Good</i> )
> 0,8-0,95	Sangat Baik ( <i>Very Good</i> )
> 0,95-1	Sempurna ( <i>Perfect</i> )

Sumber: Hair *et al.* (2010)

### 3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* atau SEM. Menurut Sekaran & Bougie (2016), *Structural Equation Modelling* adalah analisa yang kompleks, model statistic yang menganalisa hubungan linear antara *latent variable* dan *manifest variable*. *Latent Variable* adalah variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung, tapi efek dari *latent Variable* dapat diteliti di variabel yang dapat di observasi sedangkan *Manifest Variable* adalah variabel yang dapat di observasi secara langsung dan dapat diukur. *Manifest Variable* biasa disebut dengan indikator, *Manifest Variable* digunakan untuk mengetahui *Latent Variable*. Menurut (Ferdinand, 2006), tahapan-tahapan pada SEM adalah sebagai berikut:

#### 1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori

Pada tahap awal ini adalah tahap pembuatan dan pengembangan model berdasarkan teori yang akan diuji dan memberi gambaran hubungan antar variabel. Analisis SEM berlandaskan teori sehingga butuh telaah pustaka

yang berkaitan dengan teori yang digunakan. Telaah pustaka dapat diperoleh dari sumber-sumber seperti jurnal, observasi, dan penelitian terdahulu.

## 2. Langkah 2 : Pengembangan Diagram Alur

Diagram alur mempermudah untuk memahami hubungan kausalitas yang akan di uji pada penelitian. Dalam hal membangun diagram alur dibutuhkan hubungan konstruk yang ditunjukkan dengan anak panah atau garis yang menunjukkan hubungan antar konstruk. Konstruk dibedakan dalam dua kelompok yaitu sebagai berikut :

### a. *Konstruk Eksogen*

Variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model. Dalam penelitian ini yang termasuk konstruk eksogen adalah Servant Leadership dan Motivasi

### b. *Konstruk Endogen*

Faktor yang dapat memprediksi dan diprediksi oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model. Dalam penelitian ini yang termasuk konstruk endogen adalah Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

## 3. Langkah 3 : Konversi diagram alur pada persamaan

Setelah langkah 1 dan 2 telah ditempuh oleh peneliti, selanjutnya peneliti dapat memulai konversi spesifikasi model pada rangkaian persamaan.

Rumusan persamaan struktural pada penelitian ini adalah :

**Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + error**

Maka persamaan struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$KO = \beta KP + KK + \delta$$

$$KO = \beta KP + \beta KK + \beta KM + \delta$$

Keterangan :

KP	= Kompetensi
KK	= Kepuasan Kerja
KM	= Komitmen Organisasional
B	= Regression Weight
$\delta$	= Disturbance Term

## 4. Langkah 4 : Memilih Input Matriks dan Model yang diusulkan

SEM dapat diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian/kovarian atau matrik dari variabel yang diuji. Matriks input yang sesuai untuk dilakukan pengujian secara teoritis yaitu matriks kovarian. Matriks kovarian

terbentuk dari nilai kovarian yang berasal dari keseluruhan indikator pada masing-masing variabel. Hal tersebut akan mempermudah perhitungan menggunakan AMOS karena dapat memasukkan input secara langsung berupa data kemudian dihitung secara otomatis. Model estimasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *Maximum Likelihood (ML)*. *Maximum Likelihood (ML)* membutuhkan sampel minimum berjumlah 100 dan dinilai lebih efisien sehingga digunakan dalam penelitian SEM.

#### **5. Langkah 5 : Identifikasi Model Struktural**

Tujuan dari identifikasi model adalah untuk mengetahui apakah suatu penelitian layak diselesaikan atau tidak. Apabila terdapat permasalahan identifikasi muncul, akan berakibat model tidak mampu menghasilkan estimasi atau pendugaan. Pendeteksian masalah melalui gejala-gejala dilihat berdasarkan hasil data yang dikumpulkan, yaitu:

- a. Nilai standard error pada koefisien adalah sangat besar.
- b. Hasil matrik informasi tidak dapat dihasilkan untuk dapat disajikan.
- c. Adanya angka aneh, contoh *varians error negative*
- d. Nilai korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, lebih dari 0,9

#### **6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria pada *Goodness-of-Fit***

Peneliti melakukan evaluasi kesesuaian model berdasarkan kriteria *Goodness of Fit*. Penilaian *Goodness of Fit* merupakan tujuan utama dari suatu persamaan struktural adalah mengetahui besaran model persamaan yang dihipotesiskan cocok dengan data sampel yang telah dipergunakan untuk pembuatan model dan estimasi data yang digunakan harus memenuhi asumsi dalam SEM, yaitu :

- a. Jumlah sampel minimum adalah 100
- b. Memenuhi asumsi normalitas dan tidak terdapat linearitas
- c. Tidak ditemukan *outlier*, *Outlier* adalah observasi yang timbul dengan nilai ekstrim akibat kombinasi dari karakteristik unik. Jika terdapat *outlier*, cara mengatasinya adalah diberikan treatment khusus dengan syarat telah diketahui penyebab *outlier* timbul.
- d. Adanya kemungkinan terjadi multikolineritas dan singularitas (kombinasi *linear* dan analisis variabel)

Setelah kriteria SEM dapat dipenuhi, langkah selanjutnya menentukan beberapa kriteria yang harus dipenuhi pada evaluasi *Goodness of Fit* agar dapat dilihat layak tidaknya sebuah model yang terdapat di penelitian ini:

a. *Likelihood-ratio chi square*

*Likelihood-ratio chi square* adalah uji *statistic* mengenai perbedaan dari populasi dan sample matriks kovarians. Pada uji ini, peneliti akan usaha mencari “persamaan hipotesis nol”. *Chi-square* yang diinginkan agar hipotesis diterima dan nol (0) yaitu *chi-square* kecil dan tidak signifikan (Ferdinand, 2006). Nilai *chi-square* ( $X^2$ ) semakin kecil akan membuat semakin baik model dengan alasan dalam *chi-square*  $X^2 = 0$  dan diterima apabila tingkat *cut-off* probabilitasnya adalah  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$ .

b. CMIN

CMIN menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix*  $S$  dan *restricted covariance matrix*  $\Sigma(\theta)$ , atau menggambarkan *likelihood ratio test statistic* yang pada umumnya dinyatakan dalam *statistic chi-square* ( $X^2$ ). Nilai statistik *chi-square* ( $X^2$ ) sangat sensitive terhadap besarnya sampel sehingga terdapat kecenderungan bahwa nilai  $X^2$  selalu signifikan. Jika nilai  $X^2$  signifikan, peneliti diharapkan untuk melihat ukuran *Goodness-of-Fit* yang lainnya.

c. CMIN/DF

CMIN/DF adalah nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Ukuran nilai CMIN/DF fit pada penelitian adalah kurang atau sama dengan 2.0 ( $\leq 2.00$ ).

d. GFI (*Good of Fit*)

GFI adalah ukuran non-statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Untuk menunjukkan fit yang lebih baik maka diperlukan nilai GFI yang tinggi. GFI yang diterima dan dianggap memiliki nilai yang layak dianjurkan banyak peneliti nilai GFI adalah  $> 0,90$  (lebih besar dari 0,90).

e. RMSEA

*Root Mean Square Error of Approximation* / RMSEA merupakan ukuran yang digunakan untuk memperbaiki kecenderungan *chi-square* menolak

model dengan sampel besar. Rentang nilai RMSEA yang dapat diterima antara 0.005 sampai 0.008.

f. AGFI

*Adjusted Goodness of Fit Index* / AGFI merupakan indeks pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom*. Nilai yang disarankan adalah  $\geq 0,90$ . TLI *Tucker Lewis Index* / TLI adalah indeks yang menggabungkan antara model yang diuji dengan baseline model. Nilai TLI adalah sama atau lebih besar dari 0,95 ( $\geq 0,95$ ) merupakan nilai yang direkomendasikan

g. CFI

Indeks ini mempunyai besaran dalam rentang nilai sebesar 0-1. *The comparative fit index* yang mendekati 1 berarti memberikan identifikasi tingkat fit yang lebih tinggi. Nilai CFI sama atau lebih besar dari 0,95 ( $\geq 0,95$ ) merupakan nilai yang dapat diterima.

## 7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir yang dilakukan apabila model tidak sesuai syarat, maka interpretasi dan modifikasi model akan dilakukan untuk melakukan perbaikan pada penjelasan *Goodness of Fit*. Apabila model tidak memenuhi kriteria *Goodness of Fit*, akan direkomendasikan melakukan modifikasi. Pada AMOS, besaran atau indeks modifikasi yang menunjukkan model telah termodifikasi dengan baik yaitu terjadi penurunan *chi square*.

### 3.8 Validitas *Convergen*

Validitas *convergen* merupakan derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi software AMOS 24.0. Model SEM dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen atau valid, apabila nilai *outer loading*  $> 0,7$ , nilai AVE  $> 0,5$  (Abdillah dan Jogiyanto, 2009). Namun menurut Ghazali (2006), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 3.6 Uji Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Acceptable Match Level</i>
CMIN/DF	chi-square $\leq 2df$ (good fit). $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ (marginal fit). chi-square $> 3df$ (bad fit)
<i>P-VALUE</i>	$P \geq 0,05$ (good fit). $p < 0,05$ (bad fit)
GFI	$GFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq GFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RMR	$RMR \leq 0,5$ (good fit)
RMSEA	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$ (good fit). $0,08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)
TLI	$TLI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq TLI \leq 0,9$ (marginal fit)
NFI	$NFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq NFI \leq 0,9$ (marginal fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq AGFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RFI	$RFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq RFI \leq 0,9$ (marginal fit)
CFI	$CFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ (marginal fit)

*Sumber: (Abad. 2013)*

### 3.9 Pengujian Hipotesis

Besarnya signifikansi hipotesis menurut Hartono (2008) dalam Abdillah (2015) dapat dibandingkan antara nilai t-tabel dan t-statistik. Jika nilai t statistik lebih besar dari nilai t tabel berarti hipotesis terdukung. Maka, dapat disimpulkan bagaimana menggunakan hipotesis satu sisi untuk menentukan apakah hipotesis didukung pada tingkat signifikansi 0,05.

Apabila t-statistik  $\geq 1.96$  maka  $H_0$  tidak didukung dan  $H_1$  didukung

Apabila t-statistik  $< 1.96$  maka  $H_0$  didukung dan  $H_1$  tidak didukung

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini **didukung**.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif insignifikan (tidak signifikan) terhadap kinerja pada karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini **tidak didukung**.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif insignifikan (tidak signifikan) terhadap komitmen organisasional pada karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini **tidak didukung**.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini **didukung**.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada karyawan LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis kelima ( $H_5$ ) dalam penelitian ini **didukung**.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak mampu berperan dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

pada LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis keenam ( $H_6$ ) dalam penelitian ini **tidak didukung**.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu berperan dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri. Maka, dengan demikian hipotesis keenam ( $H_6$ ) dalam penelitian ini **didukung**.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri
  - a. Pada variabel kompetensi nilai terendah terdapat pada indikator *knowledge* dengan pernyataan “saya mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sesuai dengan bidang kerja yang dimiliki”. Maka, dalam hal ini peneliti menyarankan kepada manajemen untuk memberikan program pelatihan, seminar, atau *study case* sesuai dengan bidang pekerjaan yang dimiliki setiap karyawan serta intensitas pendelegasian wewenang dalam pekerjaan yang cukup relevan memberikan ruang agar kemampuan karyawan diimplementasikan secara optimal.
  - b. Pada variabel kepuasan kerja nilai terendah terdapat pada indikator *mentally challenging work* dengan pernyataan “Saya merasa bersedia dengan tambahan tugas yang diberikan atasan kepada saya” dan *supportive working conditions* dengan pernyataan “Jam kerja yang diberikan sangat relevan dengan kebutuhan dan kebijakan perusahaan”. Maka, terkait dua indikator yang bernilai rendah tersebut dapat dipersepsikan bahwa kondisi itu pada beberapa responden dinilai tidak relevan dalam peraktiknya sehingga dalam hal ini peneliti menyarankan kepada manajemen untuk memastikan konsistensi jam kerja agar sesuai pemenuhannya antara hak dan kewajiban karyawan dan juga tentu hal ini akan berdampak pada konsistensi karyawan agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.



- c. Pada variabel komitmen organisasional nilai terendah terdapat pada indikator *affective commitment* dengan pernyataan “Saya mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi tempat saya bekerja sekarang ini”. Maka, dalam hal ini peneliti menyarankan kepada manajemen untuk lebih memperhatikan lagi semua aspek termasuk kenyamanan lingkungan perusahaan serta melakukan pendekatan persuasif kepada seluruh karyawan yang bertujuan mendeteksi potensi dan kemauan karyawan agar sejalan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
  - d. Pada variabel kinerja karyawan nilai terendah terdapat pada indikator *quantity of work* dengan pernyataan “Saya selalu mendapatkan kesempatan mengerjakan tugas pekerjaan lebih dari batas kewenangan”. Maka, dalam hal ini peneliti menyarankan kepada manajemen untuk dapat menerapkan pola kepemimpinan yang baik, semisal dengan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) kepada *middle* dan *top management* sehingga dalam penerapannya terjadi transfer pengetahuan bagi karyawan secara menyeluruh, yang kemudian diharapkan berdampak pada kemampuan yang merata pada setiap karyawan untuk mengerjakan tugas sesuai wewenangnya masing-masing. Hal ini juga sudah tentu akan mempermudah atasan dalam mendelegasikan tugas-tugas yang bersifat *temporary* dan *urgensi* jika sewaktu dibutuhkan maka sumber daya manusia yang ada dinilai cukup mampu dan tersedia.
2. Bagi seluruh cabang LP3I *college* di Indonesia
    - a. Peneliti menyarankan pada bagian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), agar dapat menjadikan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai hal mendasar dalam menjalankan operasional lembaga, mengingat pengaruh yang diberikan pada kinerja LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri dinilai sangat baik.
    - b. Peneliti menyarankan untuk seluruh LP3I *college* yang tersebar diseluruh Indonesia agar berkoordinasi secara intens kepada LP3I *college* Lampung, Banten dan Kediri untuk saling melengkapi dan menyeragamkan kebijakan guna kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Bagi bidang akademisi atau peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan peningkatan guna manfaat yang lebih baik dengan cara melakukan penelitian lebih kompleks dari sisi objek penelitian, jumlah responden maupun jumlah variabel penelitian yang akan dipakai. Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini terdapat kekurangan yang secara teori berapa variabel dengan hitungan hasil data statistik tidak menjawab hipotesis yang disusun, maka dari itu peneliti selanjutnya diharapkan juga dapat menyempurnakan hasil tersebut dan lebih dapat mendeskripsikan lagi unsur kesesuaian penerapan pada kegiatan perusahaan, lembaga atau organisasi yang akan diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, 2020. Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 11. No. 1. pp. 1-15.
- Aminin dan Rijanti. 2022. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional (Pegawai Kelurahan di Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. Vol 4 special issue. P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205.
- Akbar. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 38. No.2. pp. 79-89.
- Armstrong, Michael, and Baron, Angela. (2000). *Performance Management. Human Resource Management*. London: The Cromwell Press.
- Anggraeni, Lutfi dan Helmy, Irfan. 2020. Jurnal: Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen organisasional sebagai Variabel Intervening pada PNS Kantor Inspektorat Kabupaten Kebumen. *Jurnal Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, PT. Pena Semesta. Surabaya.
- Gibson, J.L. 2016. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Keempat Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- Ibrahim, Meimoon. 2016. *MSDM: Pengelolaan PTS Diantara Kompetensi dan Kinerja Dosen*. Fahmis Pustaka, 2016. Makassar.

- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu dan karakteristik pekerjaan*. Indomedia Pustaka. Yogyakarta.
- Klarner, P., S arstedt, M., Hoeck, M., and Ringle, C.M. 2013. *Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams*. *Long Range Planning* 46 (3): 258-286.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (terj.)*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta.
- Manik dan Syafrina. 2018. *Jurnal: Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau*. *Jurnal Ilmiah Vol. 11. No.1, Maret 2018: 1-6*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau.
- Marsoit, P. Sendow, G. Rumokow. (2017). *Pengaruh Pelatihan, Displin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia*. *Jurnal EMBA*. Vol 5. No. 3. Hlm. 4285-4294.
- Mathis, Roberts.L & Jackson, Jhon.H. 2009. *Human Resource Management (terj.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mekta, Q. H & Siswanto (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta*. *Jurnal Profita Edisi 2*.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Priyatno, Dwi. 2014. *Mandiri Belajar Analisis Data dengan Spss*. Yogyakarta: Mediakom.
- Rethans, J.J, J.J.Norcini, M.Baron-Maldonado, D.Blackmore, B C Jolly, T LaDuca, S Lew, G G Page and L H Southgate .2002. *The Relationship between competence and performance: implications for assessing practice performance, Medical Education*, 36: 901-909
- Robbins Stephen P, Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi organizational Behavior*. Penerbit: Salemba Empat. Bandung.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta : Salemba Empat.

- Rosmaini, Tanjung Hasrudy .2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Sumatera Utara, Medan. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>, Vol 2, No. 1, Maret 2019, 1-15
- Sabuhari, *et.al.* 2020. *The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. Doctoral Degree Program Management Science, Faculty of Ecomics and Business, Brawijaya University, Malang, Indonesia. Management Science Letters 10 (2020) 1777–1786.*
- Safitra, S. B., Erlina, & Ribhan. (2021). *With Job Satisfaction As A Mediation Variable.* 272–283.
- Santoso, Singgih. 2021. *Analisis Structural Equating Modelling (SEM) menggunakan AMOS 26.* Kompas Gramedia. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2020. *Panduan Lengkap SPSS 26.* Kompas Gramedia. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sari, Eliana. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman mengembangkan kompetensi pegawai secara tepat.* Jayabaya University Press, Jakarta Timur.
- Sarwono, Jonathan. 2011. *Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian Dan Aplikasi.* Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 11, No. 2, November 2011: 285 – 296. Universitas Kristen Krida Wacana.
- Subakti, A. G. (2013). *Pengaruh motivasi, kepuasan, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di Café X Bogor.* Binus Business Review, 4(2), 596-606
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Suhasaputra, 2013. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sundari, Dwi Putri. 2011. *Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Menurunkan Tingkat Tunover Pada PT. Yudishtira Ghalia Indonesia.* Jurnal Ilmiah. Institut Pertanian Bogor.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Sumber Saya Manusia (Praktik Penelitian).* PT. Buku Seru. Edisi 1. Jl. Cempaka Putih No. 8. Yogyakarta.
- Suwanto dan Donni, Juni Priansa, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis,* Bandung: Alfabeta.

Terry,GR,2005. *Human Resource Management. Published by McGraw Hill,USA*

Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit: Rajawali Pers. Jakarta.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widhi Kurniawan dan Puspitaningtyas. 2016. *Metode peneliatian kuantitatif*. Pandiva Buku. Jogokaryan MJ III/503 Mantrijeron Yogyakarta.

Wulandari, Jeni. 2018. *Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia*. Jurnal Siasat Bisnis Vol.22. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran.

Yunanto, Anton Tri. 2010. *Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah PT. Bank Danamon Surakarta Dengan Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Pemediiasi*. Tesis Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret. Surakarta. Pp. 1-106.

Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitan: kualitatif, kuantitatif dan penelitian gabungan*. PT. Fajar Interpretama Mandiri. Prenadamedia Group. Jakarta.