

---

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PANTI PELAYANAN SOSIAL LANJUT USIA POTROYUDAN JEPARA)**

**Peni Permata Dewi<sup>1)</sup>, Indarto Indarto<sup>2)</sup>, Yuli Budiati<sup>3)</sup>**

**<sup>1,2,3</sup>Universitas Semarang**

**[penipermatadewi@gmail.com](mailto:penipermatadewi@gmail.com)**

***Abstract:** The research we conducted had the aim of examining the effect of Competence, Commitment and Organizational Culture on the performance of PPSLU Potroyudan Jepara employees, and using job satisfaction as an intervening variable. This research is a type of explanatory research, by distributing questionnaires in the form of open and closed questions to 40 PPSLU Potroyudan Jepara employees. And included in quantitative research. The analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS approach. The sampling method uses the census method. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate three independent variables, namely Competence, Commitment, and Organizational Culture. In addition, Commitment has no significant effect directly on employee performance, while competence and organizational culture have a direct effect on employee performance. Our research aims to examine the effect of Competence, Commitment and Organizational Culture on the performance of PPSLU Potroyudan Jepara employees, and uses job satisfaction as an intervening variable. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate three independent variables, namely Competence, Commitment, and Organizational Culture. In addition, commitment has no significant effect directly on employee performance, while competence and organizational culture have a direct effect on employee performance.*

***Keywords:** Competence, Commitment, and Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai PPSLU Potroyudan Jepara, dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Penelitian ini termasuk jenis explanatory research, dengan membagikan kuisioner berupa pertanyaan terbuka dan tertutup kepada pegawai PPSLU Potroyudan Jepara sebanyak 40 orang. Serta termasuk dalam penelitian kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode sensus. Hasil Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi tiga variable bebas yaitu Kompetensi, Komitmen, dan Budaya Organisasi. Selain itu Komitmen tidak

---

berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Komitmen, dan Budaya Organisasi Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar belakang**

Penyelenggaraan pelayanan sosial pada masyarakat marginal pada saat ini menjadi bagian dari masyarakat pada umumnya dan menjadi upaya mendasar bagi instansi terkait. Dinas Sosial Propinsi Jawa Tengah memiliki 20 Panti Pelayanan Sosial, 27 Rumah Pelayanan Sosial, secara keseluruhan memiliki daya tampung 4.602 orang. Penanganan permasalahan sosial masyarakat oleh Dinas Sosial dengan Unit Pelayanan Teknis di masing-masing provinsi di Indonesia, spesifik sasaran Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Tugas, pokok dan fungsi sesuai dengan UU No. 11 Tahun 2009 tentang kesejahteraan sosial mendefinisikan Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial sebagai upaya yang terarah, terpadu dan berkelanjutan yang dilakukan Pemerintah.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Panti Pelayanan Sosial Lanjut Usia yang kemudian disebut PPSLU Potroyudan Jepara memiliki pengukuran terhadap pencapaian kinerja pegawainya, sebagai wujud tanggung jawab instansi terhadap publik untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai yang sudah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja pegawai merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara & Waris, 2015). Kesimpulan yang kita dapatkan bahwa modal paling penting bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusianya. Oleh karena itu, banyak perusahaan atau instansi berfokus pada mengembangkan sumber daya manusianya. Mereka mampu meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan efektif, sementara organisasi atau instansi akan gagal jika faktor kinerja karyawannya buruk. Dengan kata lain, ada korelasi antara kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2015), kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok secara keseluruhan melaksanakan tugas dan pekerjaan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010) berpendapat kinerja

pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang atau pegawai dalam melakukan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dapat disimpulkan kinerja pegawai yaitu tingkat keberhasilan pegawai atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena kinerja pegawai PPSLU yang belum mencapai target kerja yang ditetapkan oleh instansi, maka dari fenomena tersebut dapat kita lihat terjadi permasalahan yang menyebabkan kurangnya kinerja pegawai yang mungkin di sebabkan oleh beberapa faktor. atau belum sesuai target yang telah ditetapkan serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (research gap), sehingga terdapat perumusan masalah yaitu “Bagaimana meningkatkan kinerja pegawai PPSLU Protoyudan Jepara?” yang tertuang dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut: Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?;Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai?;Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?;Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?;Apakah komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja?;Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?;Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?;Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?;Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai?; Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut secara Teoritis/akademisi Bagi akademis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber;daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh, kompetensi, komitmen dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai yaitu dengan membandingkan teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg dengan fakta yang ada di lapangan. Sedangkan Manfaat Praktis/Managerial adalah sebagai berikut Hasil penelitian bermanfaat bagi Pejabat Instansi pada umumnya dan jajaran pengelola pada khususnya dalam mencapai target serta visi dan misi instansi di tahun tahun mendatang dan juga memberikan masukan yang berarti bagi instansi PPSLU Potroyudan Jepara dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

### **Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis**

---

**Teori Dua Faktor Herzberg**

Dalam perkembangan Teori Motivasi, Herzberg mengemukakan Teori motivasi dua faktor dikembangkan (dalam buku Ivancevich, et.all 2002). Dua faktor tersebut diantaranya dapat disebut sebagai dissatisfier-satisfier, hygiene-motivasi atau dapat juga disebut intrinsik-ekstrenik. Faktor motivator atau intrinsik ini bila ada dalam pekerjaan akan menimbulkan motivasi yang kuat sehingga kinerja pegawai menjadi semakin baik. Dalam penelitian ini yang merupakan faktor motivator adalah Kompetensi dan Komitmen. Karena kedua hal ini terdapat dalam intrinsik setiap individu, (Andriani & Widiawati, 2017). Sedangkan Faktor hygiene tidak dapat meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi menjadi faktor pemelihara, karena dapat mempertahankan sebuah kepuasan kerja. Akan tetapi apabila faktor ini diturunkan akan dapat mengakibatkan merosotnya produktivitas sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini yang merupakan faktor hygiene adalah Budaya Organisasi. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini yang merupakan faktor motivator adalah budaya kompetensi dan komitmen sedangkan budaya organisasi sebagai faktor hygiene.

**Hubungan antar variable dan pengembangan hipotesis****Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.**

Wibowo (2012) yang mengatakan setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki karyawan. Adanya sebuah kompetensi yang dimiliki Individu juga akan mampu mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi yang terdiri dari intelektual, penampilan, konsekuesi, eksplorasi dan spiritual memiliki pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Almusaddar, (2018); Kurniawan et al., (2018), menyatakan hal yang sama. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap karyawan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja.

H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

**Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai**

Studi yang telah dilakukan oleh Bruggen, (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen dan kinerja. Gagasan tersebut juga sejalan dengan temuan empiris yang ditemukan oleh Patta & Firman, (2021) yang mengatakan bahwa

komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Target pekerjaan harus sama dan seimbang dengan kemampuan serta kapasitas pegawai.

H2: Komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya yang timbul pada seorang pegawai dapat dipicu atau ditimbulkan oleh faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor pribadi (Robbins, 2008). Dari paparan dari para pakar, maka dapat kita lihat keterkaitan yang sangat erat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Penerapan Budaya Organisasi yang baik, maka akan berdampak pada sebuah kinerja pegawai yang baik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Arianty, 2014), (Kurnianto, 2016), (Cahyana, 2018), (Ardiansyah, 2020), (Usuh et al., 2020) Yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Berlian, (2018), dalam pemaparannya mengatakan kompetensi bahwasannya menunjukkan pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan di dalam instansi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, dengan timbal balik antara pegawai dan instansi untuk membuat pegawai puas. Nikolajevaite & Egle Sabaityte, (2016), menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh dan signifikan. Penilaian kompetensi meningkatkan peluang untuk melakukan tugas secara konsisten, dengan keyakinan bahwa pegawai yang sibuk setiap saat, dapat mengorganisir atau mengatur pekerjaan, akan menunjukkan kepuasan kerja lebih tinggi dan pimpinan instansi dapat mengontrol instansi agar instansi tetap kondusif sehingga kepuasan pegawai instansi terus terjaga.

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Komitmen terhadap kepuasan kerja**

Komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada kepuasan dan karier pegawai itu sendiri yaitu peningkatan karier yang lebih cepat dan pasti. Komitmen organisasional yang tinggi juga berkorelasi positif terhadap organisasi yaitu: tingginya kinerja/performa pegawai, rendahnya turn-over, rendahnya tingkat absensi pegawai (Jernigan,

---

Beggs & Kohut, 2001). Di samping itu komitmen organisasional yang tinggi juga memberi keuntungan yang sangat dibutuhkan seperti persepsi yang menyenangkan dari pegawai, perilaku sebagai anggota organisasi yang lebih tinggi, pegawai lebih pandai bersosialisasi dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Banyak peneliti yang telah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai anteseden komitmen organisasi. Steers (1977); Farkas dan Tetrick (1989) dalam Panggabean (2002). Sedangkan Harrison dan Hubard (1998) dalam Panggabean (2002) melakukan pengujian tentang hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan menyatakan bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penjelasan di atas, maka dapat disusun sebuah hipotesis:

H5: Komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Griffin (2002, hal. 162) “Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting. Hal ini sependapat dengan hasil penelitian (Jufrizen, 2017b), (Jufrizen et al., 2018), dan (Satyawati & Suartana, 2014) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Banyak penelitian yang menyatakan bahwa pegawai yang puas cenderung hadir di tempat kerja (yaitu absensi rendah), membuat lebih sedikit kesalahan (yaitu kualitas), lebih produktif, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk bertahan di organisasi (Sánchez-Beaskoetxea & Coca García, 2015). Menurut penelitian Omar et al., (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Dharmanegara et al., (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja.**

---

Adam & Kamase, (2019), menunjukkan kompetensi bahwasannya mempunyai pengaruh positif serta tidak signifikan pada kinerja melalui kepuasan. Semakin tinggi kompetensi pegawai, kinerja meningkat secara positif tetapi tidak signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena terdapat masalah manajemen instansi terkait, antara lain: kebijakan, program dan mekanisme yang terkait dengan kompetensi. Oleh karena itu pimpinan perlu meninjau berbagai hal seperti: pola, media dan materi pendidikan, pelatihan dan memberikan keterampilan bagi pegawai. Selain itu, perlu ada perubahan dalam pola dan gaya kepemimpinan dan merumuskan tindakan dan evaluasi yang tepat dalam tindakan sikap disiplin, integritas dan inovasi untuk pegawai.

H8: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja.**

Komitmen organisasional yang tinggi juga berkorelasi positif terhadap organisasi yaitu: tingginya kinerja/performa pegawai, rendahnya turn-over, rendahnya tingkat absensi pegawai (Jernigan, Beggs & Kohut, 2001). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka Riswanto (2013) yang menyatakan ada hubungan tidak langsung, dimana “Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja kerja melalui kepuasan kerja karyawan Bank Artha Graha International Tbk Pekanbaru”. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis

H9: Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja.**

Radito et al., (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja. Artinya meskipun para pegawai mengalami budaya organisasi, namun ketika ditunjang dengan terpenuhinya kepuasan kerja pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tetap bagus.

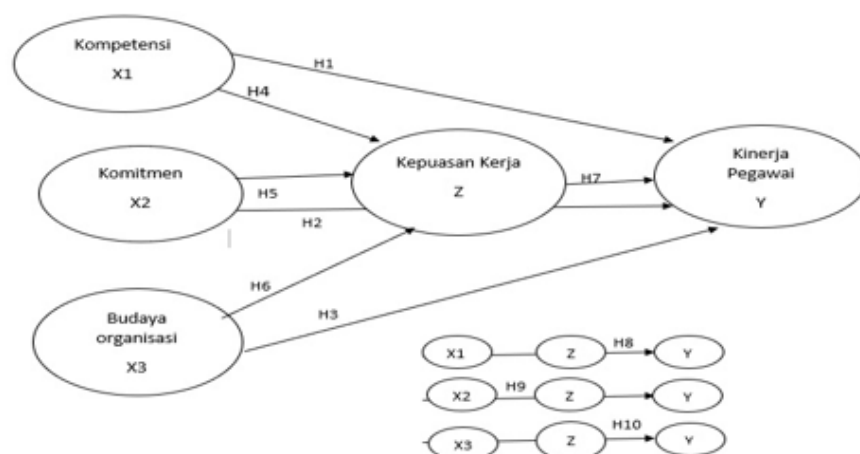
H10: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **Kerangka Berpikir Logis**

Dalam Periode Tertentu guna mengevaluasi Kinerja Instansi perlu dilakukan evaluasi Kinerja Pegawai, salah satu indikasi guna mengukur Kinerja Pegawai melalui prestasi kerja. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja pegawai belum optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain kompetensi, komitmen,

budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kurniawan et al., (2018), menyatakan bahwa peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bruggen, (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan bentuk U terbalik antara komitmen dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berada pada titik tertinggi apabila komitmen sedang (normal), namun kinerja pegawai akan menurun jika komitmen rendah dan tinggi. Sehingga keseimbangan komitmen harus selalu dijaga oleh organisasi. Jangan sampai kinerja pegawai menurun karena komitmen pegawai terlalu rendah ataupun terlalu tinggi. Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Griffin (2002, hal. 162) “Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting”.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, menurut Omar et al., (2020) bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Untuk itu organisasi / instansi perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu. Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Hal ini didukung beberapa penelitian dimana variable kepuasan kerja mampu memediasi variable-variabel diatas. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variable dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Sedangkan jenis penelitiannya ialah explanatory research, karena bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Jenis data yang digunakan ialah data primer dari sampel penelitian dengan teknik sensus dengan menggunakan seluruh populasi yaitu para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara sejumlah 40 orang. Pengumpulan menggunakan kuesioner berupa daftar pertanyaan untuk para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisa Deskriptif dengan teknik penyekoran minimal 1 dan maksimal 5. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Hasil karakteristik responden dari 40 orang mendiskripsikan sebagai berikut: Jumlah pegawai perempuan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai laki-laki sebanyak 23 orang, hal ini disebabkan karakteristik pegawai perempuan lebih telaten, lebih bersih, dan lebih merawat dibandingkan dengan pegawai laki-laki, akan memaksimalkan kinerja PPSLU Potroyudan Jepara. Jika dilihat dari Karakteristik Jabatan PPSLU Potroyudan Jepara sebanyak 36 orang merupakan pegawai di posisi staff, dan 3 orang diposisi Kepala Seksi/Sub Bagian/Sub Koordinasi. Dari hal tersebut di atas dapat disimpulkan responden dengan mayoritas persebaran ada di level staf sebanyak 90%. Sebagaimana hierarki organisasi pada umumnya, PPSLU Potroyudan Jepara memiliki jumlah staf yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pemimpin / pejabat. Sedangkan dilihat dari karakteristik masa kerja dapat dilihat bahwa dari 40 responden masa kerja 22-26 tahun memiliki presentasi terbanyak yaitu di angka 40% dengan jumlah responden sebanyak 16 orang. Hal ini menjelaskan bahwa Pengalaman kerja yang mumpuni mampu mendukung pencapaian kinerja pegawai yang ditargetkan instansi. Karakteristik selanjutnya pada tingkat Pendidikan menyatakan bahwa pegawai PPSLU Protoyudan Jepara lebih banyak pada tingkat Pendidikan SMA, hal ini dikarenakan ruang lingkup pekerjaan yang banyak sekali yang bersifat teknis yang mampu dilakukan oleh latar belakang dengan jenjang Pendidikan SMA.

### **Analisa Deskriptif**

Analisis deskriptif dari hasil penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut: hasil interpretasi berdasarkan masing masing variable.

1. Variable Kompetensi

kompetensi memiliki rata-rata nilai indeks sebesar 29,2, dengan indikator tertinggi pada indikator “Kontrol Terhadap Diri” dengan nilai indeks sebesar 30,2 sedangkan indikator “rasa percaya diri” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 28,2. Untuk deskriptif analitis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam table berikut:

N O	Indikator	Indeks&Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Rsponden
1	Memiliki motivasi berprestasi	29 (sedang)	Pegawai PPSLU Protoyudan Jepara memiliki motivasi dalam berprestasi yang sangat tinggi, sehingga secara kompetensi memiliki integritas dan kompeten.
2	Bertanggung jawab mencapai tujuan	28,8 utk (sedang)	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerjanya.
3	Rasa percaya diri	28,2 (sedang)	Rasa percaya diri yang dimiliki oleh pegawai PPSLU Protoyudan Jepara dalam kategori ini sedang.
4	Kontrol terhadap diri	30,2 (tinggi)	Para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara memiliki control terhadap diri yang sangat baik, dikarenakan dalam melaksanakan tupoksi harus menangani masyarakat usia lanjut dan disabilitas.
5	Sikap seseorang	29 (sedang)	Sikap pegawai PPSLU Protoyudan Jepara di dalam pekerjaan baik dan mampu beradaptasi.
6	Nilai yg dimiliki seseorang	29,6 (sedang)	Pegawai PPSLU Protoyudan Jepara memiliki nilai diri yang sangat tinggi, ini

			tercermin dalam integritas yang dimiliki para pegawai PPSLU Potroyudan Jepara
7	Informasi yg Dimiliki dalam bidang tertentu	30,0 (tinggi)	Informasi yang dimiliki para pegawai PPSLU Potroyudan Jepara tentang pekerjaan mereka sudah sesuai.
8	Keahlian dimiliki dalam bidang tertentu	yg 28,8 (sedang)	Keahlian yang dimiliki para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara terkait dengan pekerjaannya tergolong sedang.

## 2. Variabel Komitmen

komitmen memiliki rata-rata nilai indeks sebesar 26,6, dengan indikator tertinggi pada indikator “Merasa nyaman dengan nilai-nilai instansi” dengan nilai indeks sebesar 28,2 sedangkan indikator “Melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan senang hati” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 22,2. Untuk deskriptif analitis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam table berikut:

NO	Indikator	Indeks	Interpret Temuan Penelitian-Persepsi Rsponden asi
1	Merasa nyaman dengan nilai-nilai instansi	28,8 (sedang)	Pegawai PPSLU Protoyudan Jepara memiliki rasa nyaman dengan nilai-nilai “ngopeni wong sing ora kopen”, nilai-nilai tersebut sangat diterapkan dalam instansi.
2	Merasa nilai yang berlaku di instansi sesuai dengan yang diyakini	28,2 (sedang)	Nilai yang berlaku dalam instansi sangat sesuai dengan apa yang diyakini oleh para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara
3	Merasa bangga menjadi bagian dari instansi/organisasi	26,4 (sedang)	Pegawai PPSLU Prootoyudan Jepara memiliki rasa kebanggaan tersendiri terhadap instansi yang mampu membantu

---

			masyarakat.
4	Ingin terus menjadi bagian dari instansi/organisasi	28,2 (sedang)	Para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara ingin terus menjadi bagian dari instansi/organisasi.
5	Tidak ingin keluar dari organisasi/instansi	22,8 (sedang)	Keinginan untuk keluar intansi/ organisasi cenderung sedang.
6	Melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan senang hati	22,2 (sedang)	Pegawai PPSLU Potroyudan Jepara melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan penuh senang hati.
7	Mentaati semua peraturan yang ada di instansi dengan senang hati	27,4 (sedang)	para pegawai PPSLU Potroyudan Jepara mentaati semua peraturan yang ada di instansi dengan senang hati.
8	Melaksanakan semua peraturan yang berlaku di dalam organisasi/instansi	28,2 (sedang)	Para pegawai PPSLU Protoyudan Jepara melaksanakan semua peraturan yang berlaku di organisasi sesuai dengan tupoksinya.

### 3. Variable Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki Indeks sedang cenderung tinggi dengan rata rata indeks sebesar 30, dimana dengan rentang dari 8 menuju ke 40. Indeks tertinggi dimiliki oleh indikator “Saling bekerjasama dalam bekerja dan berkoordinasi” dengan indeks 31 sedangkan indeks terendah ada pada indikator “Menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan bersama-sama”. Pandangan responden mengenai apa yang telah ditanyakan, peneliti coba untuk rangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang *representative*, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point sendiri. Hasil dari proses tersebut, dapat menjadi sebuah deskriptif kualitatif berikut ini yang dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai Budaya Organisasi yang

terjadi di dalam instansi PPSLU Protoyudan Jepara seperti yang disajikan dalam table berikut ini:

NO	Indikator	Indeks&Interpretasi	Temuan Responden	Penelitian-Persepsi
1	Mengajarkan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan tanggungjawab	29 (sedang)	Para pegawai PPSLU Potroyudan, saling mengajarkan pekerjaan kepada para pegawai pemula yang ada pada instansi	
2	Tidak ada jarak antar staf dengan manajemen	30 (tinggi)	Proses delegasi sudah dilakukan oleh pimpinan PPSLU Protoyudan terhadap staf, dan proses komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap staf sangat fleksibel dan ramah.	
3	Saling bekerjasama dalam bekerja dan berkoordinasi	31 (tinggi)	Sudah kerjasama yang baik antar pegawai PPSLU Protoyoyudan.	
4	Menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan bersama-Sama	29 (sedang)	Penyelesaian permasalahan dalam pekerjaan mampu diselesaikan secara Bersama dan kerjasama yang baik.	

#### 4. Variable Kepuasan Kerja

indeks rata-rata variable kepuasan kerja 29. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variable kepuasan kerja memiliki kecenderungan sedang menuju tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja di PPSLU Protoyudan Jepara tercapai kepuasan. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “Menyelesaikan tugas sampai akhir”, untuk nilai indeks indikator terendah pada “Komunikasi dengan rekan kerja”. Hasil deskriptif analitis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel berikut:

---

No	Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
1	Komunikasi dengan rekan kerja	27 (sedang)	Komunikasi kerja yang dilakukan dengan sesama rekan kerja di PPSLU Protoyudan sudah baik, sehingga tercapai kepuasan kerja diantara pegawai.
2	Perhatian rekan kerja	28 (sedang)	Perhatian kerja sesama pegawai di PPSLU Protoyudan sudah terjalin baik, sehingga dapat mencapai kepuasan kerja.
3	Hubungan yang baik antara staf dengan pimpinan.	30 (tinggi)	Hubungan yang baik antara pimpinan dan staff membuat kepuasan kerja tercapai di PPSLU Protoyudaan.
4	Lingkungan kerja yang baik	29 (sedang)	Lingkungan kerja yang tercipta dengan baik, dapat mencapai kepuasan kerja bagi pegawai baik
5	Kesulitan tugas / pekerjaan	30 (tinggi)	Kesulitan tugas/ pekerjaan di PPSLU Protoyudan cenderung sedang, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja.
6	Menyelesaikan tugas sampai akhir	31 (tinggi)	Ketika kepuasan kerja sudah tercapai, maka penyelesaian tugas yang dilakukan para pegawai PPSLU Protoyudan terselesaikan dengan baik.
7	Mematuhi aturan	30 (Tinggi)	Dalam hal mematuhi aturan para pegawai PPSLU Protoyudan sudah sesuai aturan yang telah ditetapkan instansi.
8	Gaji / insentif sesuai dengan peranan /	30 (Tinggi)	Secara gaji/insentif para pegawai sudah sesuai dengan golongan dan jabatannya.

---

	posisi	
9	Gaji / insentif 28 sesuaidengan (sedang) Budaya Organisasi	Gaji / insentif sudah sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkandi dalam instansi.

#### 5. Variable Kinerja Pegawai

indeks rata-rata variable kinerja pegawai 29. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variable kinerja pegawai memiliki sedang, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di PPSLU Potroyudan Jepara sedang. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas”, untuk nilai indeks indikator terendah pada “hasil sesuai target”. Hasil deskriptif analistis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari table berikut:

NO	Indikator	Indeks&Interpreta si	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
1	Hasil sesuai standar	29 (sedang)	Dari hasil temuan penelitian, hasil kinerja pegawai di PPSLU Protoyudan sudah sesuai dengan standart pekerjaan.
2	Hasil bagus tanpa keluhan	30 (tinggi)	Dari hasil persepsi responden karyawan sudah bekerja dengan maksimal, disiplin dan mengerjakan tanpa keluhan.
3	Ketuntasan pekerjaan	30 (tinggi)	Ketuntasan pekerjaan PPSLU Protoyudan sesuai dengantugas dan pokok fungsi nya.
4	Hasil sesuai target	27 (sedang)	Para pegawai PPSLU Protoyudan menjalankan pekerjaan secara disiplin sehingga hasil sesuai target.
5	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	31 (tinggi)	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas indeksnya cenderung sedang menuju tinggi. Hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang dilakukan kepada pegawai PPSLU Protoyudan bahwa para pegawai

---

menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin.

### Uji Validitas

Hasil penelitian ini memenuhi persyaratan dilihat dari loading factor untuk masing-masing konstruk di atas yang memenuhi persyaratan dengan nilai faktor 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin,1998). Outer Loading dalam penelitian ini tersaji dalam table berikut:

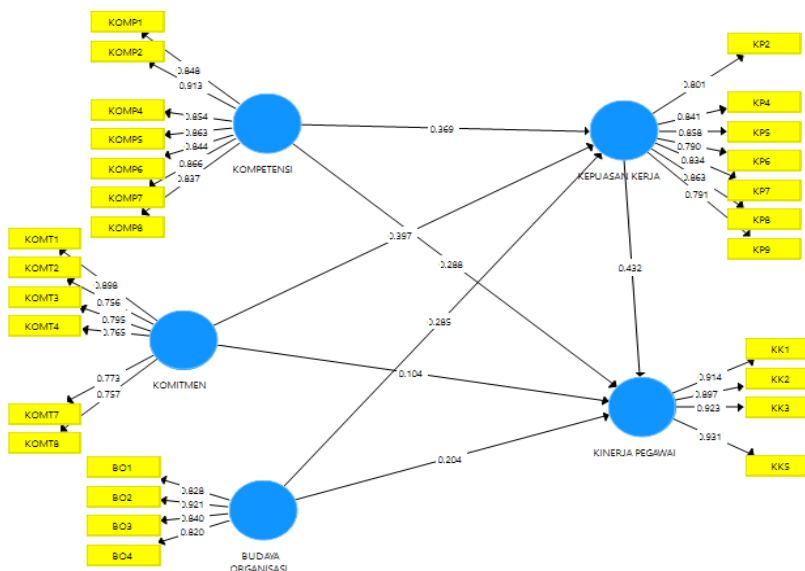
**Tabel 1. Nilai Loading Faktor per Indikator Setelah Dropping**

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
<b>Kompetensi (X1)</b>	<b>KOMP.1</b>	<b>0.848</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.2</b>	<b>0.913</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.4</b>	<b>0.854</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.5</b>	<b>0.863</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.6</b>	<b>0.844</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.7</b>	<b>0.866</b>	<b>Valid</b>
	<b>KOMP.8</b>	<b>0.837</b>	<b>Valid</b>
	<b>Komitmen (X2)</b>	<b>KOMT.1</b>	<b>0.898</b>
<b>KOMT.2</b>		<b>0.756</b>	<b>Valid</b>
<b>KOMT.3</b>		<b>0.795</b>	<b>Valid</b>
<b>KOMT.4</b>		<b>0.765</b>	<b>Valid</b>
<b>KOMT.7</b>		<b>0.773</b>	<b>Valid</b>
<b>KOMT.8</b>		<b>0.757</b>	<b>Valid</b>
<b>Budaya Organisasi (X3)</b>	<b>BO.1</b>	<b>0.828</b>	<b>Valid</b>
	<b>BO.2</b>	<b>0.921</b>	<b>Valid</b>
	<b>BO.3</b>	<b>0.840</b>	<b>Valid</b>

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
	<b>BO.4</b>	<b>0.820</b>	<b>Valid</b>
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>KP.2</b>	<b>0.801</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.4</b>	<b>0.841</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.5</b>	<b>0.858</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.6</b>	<b>0.790</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.7</b>	<b>0.834</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.8</b>	<b>0.863</b>	<b>Valid</b>
	<b>KP.9</b>	<b>0.791</b>	<b>Valid</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>KK.1</b>	<b>0.914</b>	<b>Valid</b>
	<b>KK.2</b>	<b>0.897</b>	<b>Valid</b>
	<b>KK.3</b>	<b>0.923</b>	<b>Valid</b>
	<b>KK.5</b>	<b>0.931</b>	<b>Valid</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah,2024*

Dan digambarkan dalam Struktur Model sebagai berikut:



### Gambar 1 Outer Setelah Proses Dropping

Penelitian ini menghasilkan nilai loading akhir setelah dropping sebagai berikut, dimana diperoleh hasil bahwa nilai loading dari setiap indikator pada setiap variabel memiliki nilai loading  $> 0,50$  sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator pada seluruh responden telah memenuhi *convergent validity*.

### Uji Reliabilitas

Hasil output menunjukkan bahwa loading factor untuk masing-masing konstruk masih ada yang di atas yang disyaratkan 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup untuk sebuah penelitian pada bidang yang masih bisa dikembangkan (Ghozali,2015). Hasilnya dapat dilihat pada table 2 sebagai berikut:

**Tabel 2 Composite Reliability**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted(AVE)</b>
Budaya				
Organisasi	0.875	0.892	0.914	0.728
Kepuasan Kerja	0.922	0.927	0.938	0.682
Kinerja Pegawai	0.936	0.938	0.954	0.840
Komitmen	0.881	0.893	0.910	0.628
Kompetensi	0.942	0.944	0.953	0.742

*Sumber: Data Primer yang diolah,2024*

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel di atas, diketahui bahwa semua variabel dari seluruh responden memiliki nilai *composite reliability* yang disyaratkan 0,50-0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada semua kriteria sampel dikatakan telah memenuhi syarat *composite reliability*.

### Pengujian model struktural (Inner Model)

Hasil perhitungan SmartPLS tentang uji kecocokan inner model dapat dilihat dari table berikut:

**Tabel.3. Goodness of Fit Model**

	<b>Saturatedmodel</b>	<b>Estimatedmodel</b>
SRMR	0.083	0.083
d_ ULS	2.797	2.797
d_ G	3.513	3.513
Chi-square	518.801	518.801
NFI	0.621	0.621

*Sumber: Data Primer yang diolah,2024*

bahwa nilai SRMR adalah  $0,083 < 0,1$  merujuk pada karin schermelleh *et al.*,(2003) apabila nilai SRMR  $< 0,1$  maka masih *acceptable*. Model yang di ajukan cocok atau dekat dengan data empiris, hasil taksiran matrik korelasi model dekat dengan matrik korelasi data empiris.Hasil PLS Predict, dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4.PLS Predict**

	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> _predic t
Kepuasan Kerja	0.610	0.483	0.679
Kinerja Karyawan	0.558	0.454	0.728

*Sumber: Data Primer yang diolah,2024*

Kesimpulan dari data diatas menyatakan bahwa Nilai *Q-Square* (Q2) dari Kepuasan kerja adalah  $0.679 > 0$ , yang berarti Kompetensi, Komitmen dan Budaya Organisasi memiliki relevansi prediksi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Nilai *Q-Square* (Q2) dari Kinerja Karyawan adalah  $0.728 > 0$ , yang berarti Kompetensi, Komitmen, Budaya Organisasi dan kepuasan kerja memiliki relevansi prediksi terhadap Kinerja Karyawan.

### **Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Penelitian ini juga menganalisis pengaruh Langsung dan tidak langsung dari beberapa variable, dan dapat dilihat di table berikut:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value s	Hasil Hipotesis (<0,10)
<b>KOMPETENS I -&gt; KINERJA PEGAWAI</b>	0,250	0,270	0,146	1,717	<b>0,087</b>	<b>DITERIM A</b>
<b>KOMITMEN - &gt; KINERJA PEGAWAI</b>	0,105	0,100	0,091	1,153	<b>0,249</b>	<b>DITOLAK</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; KINERJA PEGAWAI</b>	0,262	0,254	0,117	2,233	<b>0,026</b>	<b>DITERIM A</b>
<b>KOMPETENS I -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0,330	0,332	0,159	2,077	<b>0,038</b>	<b>DITERIM A</b>
<b>KOMITMEN - &gt; KEPUASAN KERJA</b>	0,395	0,393	0,115	3,444	<b>0,001</b>	<b>DITERIM A</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0,312	0,314	0,116	2,703	<b>0,007</b>	<b>DITERIM A</b>
<b>KEPUASAN KERJA -&gt;</b>	0,411	0,404	0,148	2,774	<b>0,006</b>	<b>DITERIM A</b>

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value s	Hasil Hipotesis (<0,10)
---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	-----------	-------------------------

**KINERJA**

**PEGAWAI**

Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistic alpha 10% (Ferdinand,2013) nilai statistic > 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan Hipotesa adalah H1 diterima dan H0 di tolak ketika t-statistik >1,96. Untuk penolakan atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H1 diterima jika P Value 0,10 (Hulland, et al,1996). Berdasarkan Tabel diatas. diketahui bahwa H1 (hasil uji hipotesis yang maknanya sebagai berikut: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.250 dan P-Values =0.087 < 0.10 (Hipotesis Diterima). Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.105 dan P-Values = 0.249 > 0.10 (Hipotesis Ditolak). Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.262, dan P- Values = 0.026 < 0.10 (Hipotesis Diterima). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.330, dan P-Values = 0.038 < 0.10 (Hipotesis Diterima). Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.395 dan P-Values = 0.001 < 0.10 (Hipotesis Diterima). Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.312, dan P-Values = 0.007 < 0.10 (Hipotesis Diterima). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.411, dan P-Values = 0.006 < 0.10 (Hipotesis Diterima).

Sedangkan untuk hasil hipotesis pengaruh tidak langsungnya tersaji dalam table berikut:

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation	T Statistics ( O/STDEV )	P Value s	Hasil Hipotesis (<0,10)
---------------------	-----------------	-------------------	--------------------------	-----------	-------------------------

(STDEV )					
<b>KOMPETENSI - &gt; KEPUASAN KERJA -&gt; KINERJA PEGAWAI</b>					<b>DITERIM A</b>
	0,136	0,127	0,077	1,767	<b>0,078</b>
<b>KOMITMEN -&gt; KEPUASAN KERJA -&gt; KINERJA PEGAWAI</b>					<b>DITERIM A</b>
	0,162	0,161	0,075	2,175	<b>0,030</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA -&gt; KINERJA PEGAWAI</b>					<b>DITERIM A</b>
	0,129	0,132	0,076	1,694	<b>0,091</b>

Untuk hasil hipotesis pengaruh tidak langsung dari masing-masing variable adalah sebagai berikut: variable Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan, dengan nilai P-Values = 0,078 < 0,10 (Hipotesis Mediasi Diterima). Hipotesis selanjutnya menyatakan bahwa Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Komitmen dan Kinerja Karyawan, dengan nilai P-Values = 0,030 < 0,10 (Hipotesis Mediasi Diterima). Serta Hipotesis terakhir menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, dengan nilai P-Values = 0,091 < 0,10 (Hipotesis Mediasi Diterima).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan atas masalah penelitian**

Teori Motivasi Dua Faktor (Ivancevich, et.all 2002), menjelaskan bahwa dua faktor tersebut diantaranya dapat disebut sebagai dissatisfiers-satisfiers, dapat juga disebut intrinsik-

ekstrinsik. Faktor yang pertama yaitu intrinsik, dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Faktor ini dapat membuat seseorang mencapai kepuasan kerja, sehingga terjadi optimalisasi kinerja. Hal ini terbukti bahwa variable kepuasan kerja mampu memediasi kompetensi dan komitmen sebagai variable independen terhadap variable dependen kinerja pegawai.

Sedangkan faktor ekstrinsik menurut Herzberg dalam Andjarwati, (2015) merupakan faktor yang keberadaannya tidak akan meningkatkan motivasi kerja. Namun, jika tidak ada faktor ini maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor ekstrinsik yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variable kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi sebagai variable independen terhadap variable dependen kinerja pegawai.

### **Implikasi manajerial**

Berdasar hasil penelitian di atas, terlihat diperlukan beberapa implikasi managerial terhadap segala permasalahan yang terjadi di PPSLU Protoyudan Jepara diantaranya sebagai berikut: instansi perlu mengadakan kegiatan Bersama antar pegawai PPSLU Potroyudan Jepara, seperti Olahraga Bersama, maupun morning briefing sebelum kegiatan berjalan di awal hari guna memotivasi semangat di hari tersebut untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan secara optimal. Yang selanjutnya, instansi perlu mengadakan sesi sharing bersama di tiap akhir minggu sebagai penyelesaian akan permasalahan yang terjadi (di tiap bidang dengan jadwal tertentu), memperbaiki hubungan komunikasi antar personal dan gaya kepemimpinan yang dimiliki di PPSLU Potroyudan Jepara mampu memberikan suasana kerja yang senang hati jauh dari pimpinan yang keras seperti halnya zaman feodal sehingga Komitmen yang dimiliki pegawai akan meningkat secara optimal. Dan yang terakhir perlu menggalakkan budaya saling berkomunikasi secara terbuka serta meningkatkan hubungan interpersonal pegawai, secara terbuka mengenai kendala-kendala yang terjadi di dalam organisasi (dilaksanakan pada masing-masing bidang).

### **Keterbatasan penelitian**

Penggunaan kuesioner online dan offline yang disebarkan dengan metode mengisi sendiri atau self-administrated memiliki peluang terjadinya bias karena responden mengisi kuesioner sesuai dengan pemahamannya masing-masing. Waktu pengisian kuesioner juga memengaruhi dalam pengisian kuesioner.

---

### **Agenda penelitian mendatang**

Untuk menghindari bias pada saat pengambilan data kuesioner dapat dilakukan tidak hanya dengan metode kuesioner mengisi sendiri atau *self-administrated* saja, tetapi dibantu dengan melakukan diskusi bersama perwakilan responden untuk menyamakan persepsi dari pernyataan- pernyataan pada kuesioner agar dapat menghasilkan interpretasi hasil yang lebih jelas dan akurat. Untuk penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan waktu dan kondisi responden

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abang R, N. N. (2018). Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan pada Kantor Rektorat Universitas Nusa Cendana Kupang. *Journal Of Management (SME's)*, 7(2), 225–246.
- Adam, F., & Kamase, J. (2019). The effect competence and motivation to satisfaction and performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(3), 132–140.
- Afrizal, P. R., Al Musadieg, M., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Konflik Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai PT. Taspen (Persero) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.
- Almusaddar, A. S. R. R. V. R. (2018). The Influence of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance through Competence. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, 7(5), 21–40.[http:// www.iaset.us /view\\_archives .php?year= 2018\\_73\\_2 &id=32 &jtype =2&page=2](http://www.iaset.us/view_archives.php?year=2018_73_2&id=32&jtype=2&page=2).
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job budaya s and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45– 54. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Pegawai Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Journal Admistrasi Kantor*, 5(1), 83–98.

- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai PT Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis Volume 2 Nomor 6* , 135-150.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Arifin, & H.Muhammad. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*. 8(1913–9020), 38–45.
- Badjuri Ahmad, (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening, *Kajian Akuntansi Agustus 2009*.
- Berlian, Z. (2018). Competency Analysis of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Lecturers Who Teach at Private Universities in the Area of Southern Sumatra. *American Research Journal of Business and Management*, 4(1), 1–6. <https://www.arjonline.org/papers/arjbm/v4- i1/23.pdf>.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377–2389. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2018). The impact of locus of control on job budaya s, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behaviour : The Management of Individual and Organizational Performance* (Allyin & Bacon (ed.); Second Edition).
- Davis, K., & Westrom, J. W. (1997). *Perilaku dalam Organisasi* (Edisi Ketujuh). Erlangga.
- Dharmanegara, I. B. A., Wayan Sitiari, N., & Dewa Gde Ngurah Wirayudha, I. (2016). Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker Nurwat ii Husin T he Impact of Organizational Commitment , Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Perf... Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs

- 
- Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18, 19–26.  
<https://doi.org/10.9790/487X-18121926>
- Difayoga, R., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Jepara). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–10.
- Ekaningsih, Ana Sari. 2013. Peran Pendidikan dan Pelatihan serta Kompetensi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur. *Jurnal Borneo Administrator*. Vol.9 (2).
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Emiyati, L., Rochaida, E., & Trichyadinata, I. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai. *The Manager Review : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 15–24.
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace budaya s. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>
- Hamali, Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Pegawai* (Cetakan Pertama). CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hanafi, A. (2016). *The Influence of Individual Characteristic and Organization Climate on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*. [www.sainshumanika.utm.my](http://www.sainshumanika.utm.my)
- Handoko, T. H. (2006). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, budaya s, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499–511.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. *Advances in Psychology*, 52(C), 139–183. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)
- Hayati Nasution, E., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal

- 
- Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 123–124.
- Hertanto, E. (2017). Perbedaan skala likert lima skala dengan modifikasi skala likert empat skala. *Metodologi Penelitian*, September, 1–5.
- Higgins, M. (1982). *Human Relation Concept and Skill*. Randome House. USA. Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar
- Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Budaya s and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Jalil, S. W., Achan, P., Mojolou, D. N., & Rozaimie, A. (2015). Individual Characteristics and Job Performance: Generation Y at SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.023>
- Jamal, M. (2005). Burnout among Canadian and Chinese employees: a cross- cultural study. *European Management Review*, 2(3), 224–230. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500038>
- James, G. (2012). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634. <https://doi.org/10.1108/09596111311322952>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Raja Grafindo Persada.
- Ketut Sudiarditha, I. R., & Margaretha, L. (2019). *STUDY OF EMPLOYEE PERFORMANCE: WORKLOAD ON JOB SATISFACTION AND WORK BUDAYA S*. <https://doi.org/10.21009/econosains.0171.04>

- 
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). *The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure* (pp. 61–84). <https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa : Biro Bahasa Alkemis (ed.); Edisi Kesembilan). Salemba Empat.
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017). The Influence of Individual Characteristic , Organizational Commitment , and Work Satisfaction to Employee Performance with Motivation as Intervening Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 60–76.
- Lannoo, S., & Verhofstadt, E. (2016). What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 91, 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.024>
- Leung, M. Y., Chan, Y. S. I., & Dongyu, C. (2011). Structural linear relationships between job budaya s, burnout, physiological budaya s, and performance of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(3), 312–328. <https://doi.org/10.1108/09699981111126205>
- Lie, D., Nainggolan, N. T., & Nainggolan, L. E. (2021). Analysis of the Effects of Work Discipline and Individual Characteristics on Employee Performance. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 11(1), 33–50. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v11i1.4448>
- Locke, E. (1976). *Sifat dan Penyebab Kepuasan Kerja. Buku Pegangan Industri dan Psikologi Organisasi* (Vol. 1). Rand McNally.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nawawi. H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.

- 
- Nurahmah, F., Ekawati, & Jayanti, S. (2019). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Berdasarkan Herzberg Two Factors Theory Pada Guru Di Sekolah Luar Biasa Negeri Jepara. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e- Journal)*, 7(4), 348–353.
- Omar, M. S., Rafie, N., & Ahmad Selo, S. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.314003>
- Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace budaya s and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100026>
- Pamungkas, R. A., Ruga, F. B. P., Kusumapradja, R., & Kusumapradja, R. (2022). Impact of Physical Workload and Mental Workload on Nurse Performance: A Path Analysis. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 5(2), 219–225. <https://doi.org/10.35654/ijnhs.v5i2.604>
- Pardamean, N. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.635>
- Patta, M., & Firman, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantro Kelurahan Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2, 686–697. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/index>
- Prawirosentono, & Primasari, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja & Motivasi Pegawai, Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia* (Edisi Ketiga). BPFPE.
- Radito, T. ., L.T, N. L., Prapti, M. S., & Mursidi, I. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja dan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja. *Jurnal Solusi*, 17(1), 45–60.
- Rosanti, D. I., & Budiyanto. (2014). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT Lati Prayogi. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 3 No. 11 , 1-16
- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee’s commitment, job satisfaction and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1654189>.

- Renyut, B. C., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *Journal of Business and Management*, 19(11), 18–29. <https://doi.org/10.9790/487X-1911031829>.
- Saragih, B., Sanusi, A., & Manan, A. (2017). The Influence of Job Satisfaction towards Employee Performance on the Antecedent of Competencies and Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 21–27. <https://doi.org/10.9790/487x-1901072127>
- Suharna, & Despinur. (2017). The Impact of Work Motivation and Competence on Employee Performance Through Service Quality in Administrative Staff of Universitas Negeri Jakarta, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 1(61), 160–171.
- Suhermin, M. S. (2016). the Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees At Integrated Service Office of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3(February 2016), 1–2. [https://doi.org/10.1016/S0074-6142\(08\)60345-9](https://doi.org/10.1016/S0074-6142(08)60345-9).
- Sumardi & Wibowo. (2018). The Effect of Compensation, Empowerment, Competency and Job Satisfaction toward Performance of Lecture in Wiralodra Universiti of Indramayu. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(05), 317–334. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i5.el02>.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375–390. <https://doi.org/10.33736/ijbs.531.2016>.
- Tranggono Rahadyan Probo dan Andi Kartika. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi sebagai Variabel Intrvening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publlik di Jepara). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)* Maret 2008.
- Tri Santoso, Gilang dan Roni Kambara. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Tingkat Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dinas Perdagangan Industri Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa(JRBMT)*

<https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v4i2.10020>