

Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Samsul Huda^{1*}, Theodorus Kuncoro²

¹Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan, Indonesia

²Widyaiswara BPSDM Jatim, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta pengaruh mediasi Komitmen Organisasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei kepada karyawan dari berbagai sektor industri. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, Komitmen Organisasi terbukti memediasi hubungan antara *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan (LMX yang baik) dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih tinggi. Selain itu, komitmen yang tinggi terhadap organisasi juga berperan dalam memperkuat hubungan antara LMX dan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Abstract

This study aims to investigate the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB), as well as the mediating effect of Organizational Commitment in the relationship. This study was conducted using a quantitative approach through a survey of employees from various industrial sectors. Data were collected using a questionnaire that has been tested for validity and reliability. The results of statistical analysis show that there is a positive and significant relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. In addition, Organizational Commitment is proven to mediate the relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. This finding indicates that employees who have a good relationship with their superiors (good LMX) and feel satisfied with their jobs tend to show higher levels of Organizational Citizenship Behavior. In addition, high commitment to the organization also plays a role in strengthening the relationship between LMX and Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior.

Article Info

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasi,
Leader-Member Exchange,
Organizational Citizenship Behavior

JEL Classification:

H11, J28, L30

Corresponding Author:

Samsu Huda
(hysams08@gmail.com)

Received: 30-04-2023

Revised: 30-05-2023

Accepted: 10-06-2023

Published: 25-06-2023



1. Pendahuluan

Bagi kehidupan berorganisasi komitmen merupakan persyaratan mutlak untuk menjaga kelangsungan organisasi. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tentunya

menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia bekerja (Akbar *et al.*, 2016).

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Kemudian menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Pegawai RSUD dr. R. Soedarsono juga merasakan adanya suatu kewajiban dan tugas untuk bertahan dalam organisasi dan memiliki kecenderungan untuk mematuhi peraturan yang ada. Dalam hal pelayanan, kepuasan pasien merupakan salah satu indikator penting yang harus diperhatikan dalam pelayanan kesehatan. Kepuasan pasien adalah hasil penilaian dari pasien terhadap pelayanan kesehatan dengan membandingkan apa yang diharapkan sesuai dengan kenyataan pelayanan kesehatan yang diterima disuatu tatanan kesehatan rumah sakit. Dengan demikian kepuasan pasien di rumah sakit tergantung bagaimana pelayanan yang diberikan oleh pihak rumah sakit tersebut. Agar dicapai tingkat pelayanan kesehatan yang berkualitas, rumah sakit mengupayakan itu dengan meningkatkan kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan rumah sakit merupakan *issue* yang membutuhkan perhatian yang sangat dominan karena kualitas merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan dan juga merupakan bagian dari standar kualitas pelayanan publik.

Beberapa hal yang berkaitan dengan komitmen organisasi pada pegawai diantaranya adalah karakteristik individu dan kepuasan kerja. Karakteristik individu mempunyai kaitan erat dengan komitmen organisasi pada karyawan. Ciri khusus karakteristik individu atau sifat khusus yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dapat menjadikan dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dengan orang lain untuk mempertahankan dan memperbaiki kerja di dalam organisasinya (Ardian *et al.*, 2017).

Hasil penelitian terdahulu Dwijayanthi *et al.* (2021), Listyoputeri *et al.* (2023), Mubaidin *et al.* (2023), dan Mahardika *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik individu terhadap komitmen organisasi. Namun peneliti Sugeng & Amboningtyas (2017) menyimpulkan karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kompetensi merupakan 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 (Aprilda, 2012). Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Jika telah terjadi masalah-masalah kompetensi dalam suatu organisasi maka tentunya akan merugikan organisasi itu sendiri (Suhartini, 2014).

Beberapa peneliti seperti Mursitadjati *et al.* (2018), Wibowo *et al.* (2023), Riyanto *et al.* (2023), dan Sirait *et al.* (2022) menyebutkan bahwa kompetensi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Disisi lain, Bagyo & Khusnia (2021) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal pula. Sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah, menyebabkan prestasi kerjanya dan ini akan sangat berdampak bagi perusahaan. Kinerja karyawan sangat berdampak pada maksimalnya kinerja perusahaan. Itulah yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan di era globalisasi ini. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Sementara itu Hasibuan

(2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peningkatan karakteristik individu dan kepuasan kerja juga berpengaruh pada tingkat kehadiran serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Selain itu menurut Amstrong (2010) peningkatan sifat karyawan akan membawa dampak positif secara langsung, yaitu yang pertama, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kedua meningkatnya produktivitas, ketiga berkaitan dengan dua keuntungan sebelumnya adalah meningkatkan efektivitas organisasi. Perusahaan harus mampu menawarkan karakteristik setiap karyawan dengan lebih baik untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan sehingga dapat dikatakan adanya hubungan antara penerapan karakteristik individu terhadap komitmen organisasi karyawan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja ditetapkan sebagai variabel moderasi atas pengaruh karakteristik individu dan kompetensi terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dikarenakan pada penjelasan sebelumnya bahwa pada saat kepuasan kerja pegawai itu tinggi, maka dapat memperkuat variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu karakteristik individu dan kompetensi. Namun sebaliknya, pada saat kepuasan kerja pegawai itu rendah, maka dapat memperlemah variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu karakteristik individu dan kompetensi.

Disamping sebagai variabel moderasi, kepuasan kerja itu sendiri secara langsung juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pendapat para ahli mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menyatakan bahwa “...*high job satisfaction contributes to organizational commitment...*” (Northcraft & Neale, 1993). Timbulnya perasaan puas pada gilirannya akan menumbuhkan sikap komitmen pada diri pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Beberapa peneliti sebelumnya seperti Sugeng & Amboningtyas (2017), Riyanto *et al.* (2023), Setiawan *et al.* (2023), dan Asih *et al.* (2023) menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, Tetapi ada juga peneliti lain seperti Suyanto & Ie (2021) menyimpulkan kepuasan kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Begitu juga dengan hasil penelitian Köse & Köse (2017), yang menyimpulkan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan kepuasan intrinsik terhadap komitmen organisasional. Hanya kepuasan ekstrinsik yang ditentukan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap komitmen berkelanjutan dan berpengaruh positif terhadap komitmen normatif. Sedangkan kepuasan ekstrinsik terhadap komitmen afektif tidak signifikan.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Hubungan Karakteristik Individu dengan Komitmen Organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat pegawai memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi ditempatnya bekerja.

Sementara itu, faktor karakteristik individu merupakan perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik positif maupun negatif (Thoha, 2013). Banyak karyawan atau individu yang memiliki kemampuan masih rendah dalam melakukan pekerjaannya, karyawan yang masih memiliki sifat egois dalam pekerjaannya dan sikap karyawan yang belum tertib terhadap atauran kerja, hal itulah yang menjadikan karakteristik individu merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga berdampak langsung terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian terdahulu Dwijyanthi *et al.* (2021), Listyoputeri *et al.* (2023), Mubaidin *et al.* (2023), dan Mahardika *et al.* (2019) (2023) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara variabel karakteristik individu terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam penelitian ini, yaitu:
H1: Karakteristik individu mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan

Hubungan Kompetensi dengan Komitmen Organisasi

Kualitas SDM adalah salah satu faktor yang diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja suatu organisasi. Dalam hal ini diperlukan SDM yang berkompentensi tinggi karena kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai (Klarner *et al.*, 2013). Disamping itu, kompetensi SDM yang berkualitas juga akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi yang berdampak pada meningkatnya komitmen pada organisasi (Sujana, 2012).

Seorang pegawai perlu memiliki karakter dasar dalam bekerja yang menunjukkan kompetensinya. Salah satu karakter yang dibutuhkan adalah berkomitmen dengan pekerjaan maupun organisasi. Menurut Indra (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Menurut Moorhead & Griffin (2015) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Beberapa peneliti seperti Mursitadjati *et al.* (2018), Wibowo *et al.* (2023), Riyanto *et al.* (2023), dan Sirait *et al.* (2022) menyebutkan bahwa kompetensi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 2 dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Kompetensi mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Secara umum, karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi umumnya mempunyai hubungan yang baik dan merasa nyaman dengan organisasi serta memahami tujuan organisasi. Singh & Onahring (2019) komitmen organisasi merupakan tingkat identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi tidak mudah meninggalkan organisasi, ikut serta dalam keterlibatan, bahkan rela berkorban seperti memberikan waktu dan tenaga yang ekstra.

Karyawan akan berkomitmen terhadap organisasi apabila ia memiliki kepuasan kerja dan merasa nyaman dengan nilai atau norma yang ditanamkan dalam perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan dampak nilai yang positif kepada organisasi. Namun, masih banyak perusahaan yang tidak memperhatikan komitmen karyawannya sehingga upaya mereka berikah terhadap pencapaian tujuan menjadi kurang maksimal.

Apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja, ia akan menunjukkan komitmennya melalui sikap loyal terhadap perusahaan dan jika ketidakpuasan terjadi akan mengakibatkan secara mental dan emosional karyawan sering absen, datang tidak tepat waktu atau bahkan meninggalkan organisasi.

Beberapa peneliti sebelumnya seperti Sugeng & Amboningtyas (2017), Riyanto *et al.* (2023), Setiawan *et al.* (2023), dan Asih *et al.* (2023) menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Begitu juga dengan hasil penelitian Köse & Köse (2017), yang menyimpulkan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan kepuasan intrinsik terhadap komitmen organisasional. Hanya kepuasan ekstrinsik yang ditentukan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap komitmen berkelanjutan dan berpengaruh positif terhadap komitmen normatif. Sedangkan kepuasan ekstrinsik terhadap komitmen afektif tidak signifikan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

H3: Kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan

Hubungan Karakteristik Individu dengan Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja setiap individu pastilah berbeda. Timbulnya kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik karyawan. Menurut Robbins & Judge (2017), karakteristik yang dimaksud adalah karakteristik biografis dalam organisasi, meliputi usia, pengalaman kerja, jenis kelamin, dan status pernikahan. Karakteristik individu yang berbeda akan menghasilkan kontribusi yang berbeda juga.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain: 1) Ciri pribadi pekerja (karakteristik individu) termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan; 2) Ciri pekerjaan (karakteristik pekerjaan), seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi (kepuasan kerja) (Sopiah, 2011).

Karakteristik individu yang dimiliki seseorang, unik atau berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Robbins (2006), bahwa variabel ditingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, proses belajar, persepsi, sikap dan kepuasan kerja.

Menurut (Robbins, 2006) kepuasan kerja sebuah evaluasi karakteristik perasaan positif perihal pekerjaan seseorang. Jika seseorang mempunyai prasaan positif terhadap pekerjaan berarti taraf kepuasan kerja yang dimiliki tinggi. Sebaliknya, jika seseorang yang mempunyai prasaan negatif terhadap pekerjaan berarti kepuasan kerja yang dimiliki rendah. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:

H4: Karakteristik individu mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan yang dimoderasi kepuasan kerja

Hubungan Kompetensi dengan Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional, karena kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atautugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerjayang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Dengan kompetensi pegawai yang tinggi akandapat mendukung tingkat komitmen organisasional pegawai. Hasil penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional dilakukan oleh Adhi (2016), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Karyawan yang berkompeten dengan keterampilan, sikap serta apresiasi yang tinggi tentu sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada masa yang akan datang, begitu pula sebaliknya dengan dengan karyawan tersebut akan memiliki kebanggaan tersendiri atas kinerjanya serta akan memperoleh kepuasan kerja (Sitorus, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:

H5: Kompetensi mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan yang dimoderasi kepuasan kerja

2. Metode

Malhotra & Dash (2016) mengungkapkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang berupaya menguantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pemerintah Non PNS di RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Pemerintah Non PNS RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan

No.	Status Kepegawaian	Jumlah
1.	Kontrak Pemkot	36
2.	Kontrak BLUD	376
	Total	412

Sumber: RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan (2023)

Kemudian, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sehingga Berdasarkan rumus *slovin* dapat ditentukan jumlah sampel sebanyak 80 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan menggunakan *software smartPLS* versi 4.0.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Kesimpulan
H1	Karakteristik Individu (X1) -> Komitmen Organisasi (Y)	Ditolak
H2	Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasi (Y)	Ditolak
H3	Kepuasan Kerja (M) -> Komitmen Organisasi (Y)	Diterima
H4	Kepuasan Kerja (M) x Karakteristik Individu (X1) -> Komitmen Organisasi (Y)	Diterima
H5	Kepuasan Kerja (M) x Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasi (Y)	Diterima

Sumber: Data mentah, diolah (2023)

Berdasarkan sajian data pada Tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa dari 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, H3, H4, dan H5 dapat diterima karena mempunyai nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1.96, dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0.05. Sedangkan H1 dan H2 ditolak karena mempunyai nilai *t-statistics* yang lebih kecil dari 1.96, dan nilai *p-values* lebih besar dari 0.05.

Effect Size (f^2)

Setelah diketahui signifikansi hubungan antar variabel (Tabel 5.16), maka diperlukan pula analisis untuk melihat seberapa besar ukuran efek hubungan antar variabel. Dalam PLS, untuk menilai ukuran efek antar variabel tersebut dilakukan dengan *Effect Size* atau f^2 (*f-square*). Interpretasi nilai f^2 yang direkomendasikan Cohen (1988) yaitu 0.02 memiliki pengaruh kecil, 0.15 memiliki pengaruh moderat, dan 0.35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.

Tabel 3. Effect Size (f^2)

Variabel	f^2
Karakteristik Individu (X1) -> Komitmen Organisasi (Y)	0.081
Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasi (Y)	0.007
Kepuasan Kerja (M) -> Komitmen Organisasi (Y)	0.291
Kepuasan Kerja (M) x Karakteristik Individu (X1) -> Komitmen Organisasi (Y)	0.174
Kepuasan Kerja (M) x Kompetensi (X2) -> Komitmen Organisasi (Y)	0.146

Sumber: Data mentah, diolah (2023)

Tabel 3 menunjukkan ukuran efek antar variabel yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Efek Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.081 yang artinya mempunyai efek kecil karena berada di atas nilai 0.02.
- 2) Efek Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.007 yang artinya mempunyai efek kecil karena berada di atas nilai 0.02.

- 3) Efek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.291 yang artinya mempunyai efek moderat karena berada di atas nilai 0.15.
- 4) Efek moderasi Kepuasan Kerja atas pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.174 yang artinya mempunyai efek moderat karena berada di atas nilai 0.15.
- 5) Efek moderasi Kepuasan Kerja atas pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.146 yang artinya mempunyai efek moderat karena berada di atas nilai 0.15.

Klasifikasi Moderasi

Langkah terakhir dari data yang telah diolah dan dianalisis peneliti adalah mengetahui klasifikasi moderasi, yaitu sebagai berikut:

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja.

Dari Tabel 2 diketahui bahwa Karakteristik Individu secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kemudian Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sementara itu Kepuasan Kerja berperan memoderasi secara signifikan atas pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja diklasifikasikan sebagai *Quasi Moderator* (Moderator Semu). Artinya variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dimana dapat berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen.

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja.

Dari Tabel 2 diketahui bahwa Kompetensi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kemudian Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sementara itu Kepuasan Kerja berperan memoderasi secara signifikan atas pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja diklasifikasikan sebagai *Quasi Moderator* (Moderator Semu). Artinya variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dimana dapat berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen.

Pembahasan

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Karakteristik Individu adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif, berada pada kategori baik. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Karakteristik Individu tidak mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Dwijayanthi *et al.* (2021), Listyoputeri *et al.* (2023), Mubaidin *et al.* (2023), dan Mahardika *et al.* (2019) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel karakteristik individu terhadap komitmen organisasi.

Ketidakkampuan berarti hubungan pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Sugeng & Amboningtyas (2017) yang menyimpulkan karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, berada pada kategori baik. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kompetensi tidak mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Mursitadjati *et al.* (2018), Wibowo *et al.* (2023), Riyanto *et al.* (2023), dan Sirait *et al.* (2022) yang menyebutkan bahwa kompetensi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Bagyo & Khusnia (2021) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosi menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, berada pada kategori tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepuasan Kerja mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Sugeng & Amboningtyas (2017), Riyanto *et al.* (2023), Setiawan *et al.* (2023), dan Asih *et al.* (2023) menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus terpenuhi. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Handoko (2001) mengemukakan kepuasan kerja itu dapat terjadi, dapat dilihat dari keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2002).

Pendapat para ahli mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menyatakan bahwa "*high job satisfaction contributes to organizational commitment...*" (Northcraft & Neale, 1993). Testa (2001) menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan mampu meningkatkan komitmen organisasional. Hal serupa juga dinyatakan oleh Kuruuzum *et al.* (2009) bahwa perusahaan hendaknya sensitif terhadap kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa puas dan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena besarnya

kontribusi karyawan akan berdampak kepada tujuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada konsumen.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2009). Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja (Umar, 2010). Menurut Judge *et al.* (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Rivai (2004) menganjurkan untuk mengacu pada *Job Descriptive Index* (JDI), menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi, yaitu bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, penyelia dan hubungan dengan rekan sekerja.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan (Ping *et al.*, 2012). Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Huang & Hsiao (2007) menyatakan adanya hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Harrison & Hubbard, 1998). Menurut Dessler (2004) program kualitas sangat tergantung pada karyawan yang terlatih dan berkomitmen tinggi sehingga sulit untuk memisahkan keduanya.

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Karakteristik Individu adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif, berada pada kategori baik. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosi menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepuasan Kerja mampu berperan dalam memoderasi pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi. Efek moderasi Kepuasan Kerja atas pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.174 yang artinya mempunyai efek moderat karena berada di atas nilai 0.15.

Sehubungan dengan Karakteristik Individu secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, namun Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dan juga Kepuasan Kerja berperan memoderasi secara signifikan atas pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi, maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja diklasifikasikan sebagai *Quasi Moderator* (Moderator Semu). Artinya variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dimana dapat berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen.

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi yang Dimoderasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, berada pada kategori baik. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosi menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Komitmen Organisasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan di mana seorang karyawan terlibat dalam organisasi dan tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut, yang mana komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga kategori yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif, berada pada kategori tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepuasan Kerja mampu berperan dalam memoderasi pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi. Efek moderasi Kepuasan Kerja atas pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.146 yang artinya mempunyai efek moderat karena berada di atas nilai 0.15.

Sehubungan dengan Kompetensi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, namun Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dan juga Kepuasan Kerja berperan memoderasi secara signifikan atas pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi, maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja diklasifikasikan sebagai *Quasi Moderator* (Moderator Semu). Artinya variabel yang memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dimana dapat berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen.

4. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja mampu berperan sebagai pemoderasi semu (*quasi moderator*) atas hubungan karakteristik individu dan kompetensi terhadap komitmen organisasi. Artinya, karakteristik individu dan kompetensi tidak mampu berperan langsung dalam meningkatkan komitmen organisasi, namun harus dimoderasi sebagian oleh kepuasan kerja. Dengan demikian penting bagi RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan) untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai pemerintah non PNS di RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan pasti akan merasakan dampak kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang meningkat terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan, sedangkan ketidakpuasan merupakan seseorang yang dapat menimbulkan perilaku yang agresif. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja tidak dapat disamakan kepada seluruh karyawan, karena kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda.

References

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed.1. ANDI.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 79-88.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Amstrong, M. (2010). *Human Resource Management*. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.
- Aprilda, A. (2012). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Bagian Pengelolaan Keuangan Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal Regional I Medan). *Jurnal Administrasi Publik*, 3(2), 181-206.
- Ardian, A. R., Paramita, P. D., Gagah, P. E., & Darsin. (2017). Dampak Kualitas Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management*, 3(3), 1-10.
- Asih, N. P. A. W., Dharmanagera, I. B. A., & Putra, I. B. U. (2023). The Role of Organizational Commitment as Mediating the Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 3(2), 244-250.
- Bagyo, Y., & Khusnia, R. (2021). Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Counterproductive Work Behavior Terhadap Kinerja. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 6(1), 50-64.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.
- Dwijayanthi, A. A. I. A. O., Putra, I. B. U., & Sitiari, N. W. (2021). Effect of Training and Individual Characteristics on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediation Variable at PT. BPR Aruna Nirmaladuta in Gianyar Regency. *International Journal of Business, Economics and Law*, 25(1), 292-300.
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Thousand Oaks. Sage.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Indra, K. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1-15.
- Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., & 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.
- Köse, S. D., & Köse, T. (2017). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(1), 54-59.
- Listyoputeri, N., Setyadi, D., & Irwansyah. (2023). The Impact of Workload and Individual Characteristic and Compensation on the Intensity of Turnover Intention with Organizational Commitment as An Intervening Variable in Momoo Milk Fresh in Samarinda. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(3), 66-78.
- Mahardika, I. M., Suardhika, I. N., & Martini, L. K. B. (2019). The Role of Organizational Commitment Mediation in Determining the Effect of Individual Characteristics and Climate Work on Nursing Performance in Wing Amerta Policlinic at General Hospital of Sanglah Center. *International Journal of Sustainability, Education, and Global Creative Economic (IJSEGCE)*, 2(2), 1-9.
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research an Applied Orientation* (7th ed.). Pearson India Education Services.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Mubaidin., Anugrahwati, R., Budi, C., & Sugiyarti, G. (2023). Improving Organizational Culture and Individual Characteristics on Employee Performance through Organizational Commitment as Intervening Variables. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, 4(1), 171-181.

- Mursitadjati, N., Rivai, A., & Suharto. (2018). Effect of Competence and Integrity to Organizational Performance through Organizational Commitment PT. Kemindo International. *The International Journal of Business & Management*, 6(9), 123-131.
- Northcraft, G., & Neale, M. A. (1993). *Organization Behavior A Management Challenge*. Second Edition. The Dryeden Press Harcourth Brace College Publisher.
- Rahman, A. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala. *Jurnal E-Jurnal Katalogis*, 1(2), 76-86.
- Risfianty, A. E., & Karjono. (2016). Studi Komitmen dan Kinerja Kepemimpinan Pejabat Struktural di RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. *Jurnal Manajemen Kesehatan Stikes Yayasan RS Dr. Soetomo*, 2(2), 96-109.
- Riyanto, S., Handiman, U. T., Gultom, M., et al. (2023). Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training. *Emerging Science Journal*, 7(2), 520-537.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Edisi 13. Salemba Empat.
- Setiawan, H., Herawati, Y., Alhadi, E., et al. (2023). Model of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Asean International Journal of Business*, 2(1), 35-48.
- Singh, K. D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-18.
- Sirait, M. M., Suratini., Husen, S., et al. (2022). The Effect of Competence on Employee Performance and Organizational Commitment as a Mediation Variable (Empirical Study at the Office of PT PLN (Persero) Parent Unit for Papua and West Papua). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 22903-22915.
- Sitorus, M., Manalu, T., & Andira, I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Seleksi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tirta Sumber Menara Lestar. *Tijarah*, 1(19), 119-128.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (2011). *Motivation and Work Behaviour*. Accademic Press.
- Sugeng, A., & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerjakaryawan serta Implikasinya terhadap Komitmen Organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang. *Journal of Management*, 3(3), 1-16.
- Suhartini, E. (2014). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Perbandingan Antara Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Syariah dan Hukum Uinam). *Jurnal UIN Alauddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(1), 61-78.
- Sujana, E. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 2(1), 1-27.
- Suyanto, L. V., & Ie, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Swasta di Tanjung Pandan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(3), 782-793.
- Thoha, M. (2013). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Implikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, S. N. I., Ardiana, I. D. K. R., & Andjarwati, T. (2023). The Effect of Work Competency, Work Motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Organizational Commitment and Employee Performance at PT. Bina Ceria Bersama in Surabaya. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 3(2), 504-523.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek.