

**Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kompetensi,  
Semangat Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

**Fatkhul Izar, Euis Soliha**

Program Pascasarjana Universitas Stikubang<sup>1)</sup> Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Negeri Semarang<sup>2)</sup>  
izamahadewa@gmail.com<sup>1)</sup>, euis@mail.unnes.ac.id<sup>2)</sup>

**ABSTRACT**

*Employee performance is important in producing the quality and quantity of institutional work results. However, employee performance still shows fluctuations so organizational targets are not achieved. Therefore, this study examines the effect of competence, work spirit, and work motivation on organizational commitment. Furthermore, the study aims to analyze the mediating role of organizational commitment on the relationship between competency factors, work spirit, and work motivation on employee performance. A total of 101 employees of Sayung I and Sayung II Health Centers in Demak, Central Java participated as research samples. The primary data collected were then analyzed using multiple linear regression. The study's results revealed that competence has a positive influence on organizational commitment, work spirit has a positive influence on organizational commitment, and work motivation has a positive contribution to organizational commitment. Further findings explain that competence, work spirit, work motivation, and organizational commitment positively influence employee performance. Furthermore, this study concludes that organizational commitment mediates the relationship between competence, work spirit, work motivation, and employee performance. This study contributes by emphasizing human resources management literature.*

**Keywords:** *competence, work spirit, motivation, organizational commitment, employee performance*

**ABSTRAK**

Kinerja pegawai berperan penting dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas hasil kerja institusi. Namun kinerja pegawai masih menunjukkan adanya fluktuatif sehingga target organisasi tidak tercapai. Oleh karena itu studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi, semangat kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya studi bertujuan menganalisis peran mediasi komitmen organisasi pada hubungan faktor kompetensi, semangat kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sebanyak 101 pegawai Puskesmas Sayung I dan Sayung II Demak Jawa Tengah berpartisipasi sebagai sampel penelitian. Data primer yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, semangat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki kontribusi positif terhadap komitmen organisasi. Temuan selanjutnya menjelaskan kompetensi, semangat kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut studi ini menyimpulkan komitmen organisasi memiliki peran mediasi pada hubungan kompetensi, semangat kerja, motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Studi ini berkontribusi dengan memperkaya kajian ilmiah sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** kompetensi, semangat kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang paling penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, terlebih di era globalisasi yang berkembang pesat. Untuk itu SDM perlu dikelola dengan tepat, karena menjadi faktor yang berperan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai cita-cita institusi (Amelia et al., 2022). Oleh karenanya kinerja pegawai yang merupakan aktor sosial perlu di kembangkan agar terus berkomitmen pada organisasi (Wiyanto & Idrus, 2021). Kinerja pegawai berperan penting dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas hasil kerja institusi (Mangkunegara, 2016). Kinerja pegawai menjadi kunci keberhasilan setiap organisasi untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat (Mujibi & Azmy, 2024; Ong & Mahazan, 2020).

Berdasarkan literatur, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan tercapainya target kinerja pegawai, di antaranya adalah kompetensi pegawai, motivasi kerja, semangat kerja, dan komitmen organisasi. Kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins & Judge, 2018). Hasil beberapa studi menunjukkan bahwa kompetensi kerja secara simultan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Chong, 2022; N. Hidayat et al., 2022; Pattarani, 2021). Faktor lainnya yang berperan signifikan menentukan kinerja pegawai adalah semangat kerja dan motivasi kerja, yaitu keadaan yang dapat mendorong keinginan para individu untuk mampu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu sehingga dapat mencapai keinginannya (Nitisemito, 1982; Robbins & Judge, 2018; Sunyoto, 2012). Hal ini diperkuat hasil beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran positif mendorong kinerja pegawai (Adawiyah, 2021; Randika et al., 2023). Faktor terakhir adalah komitmen terhadap organisasi adalah salah satu sikap di tempat kerja, karena komitmen merefleksikan perasaan seseorang terhadap organisasi dimana ia bekerja. Komitmen pegawai terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud (Rivai, 2016; Robbins & Judge, 2018). Beberapa studi menegaskan semakin tinggi komitmen organisasi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai di organisasi tersebut (Angraini et al., 2021).

Terkait tingkat kinerja pegawai di Puskesmas Sayung Demak, data menunjukkan beberapa target belum mencapai. Target yang paling jauh kesenjangannya adalah pelayanan kesehatan penderita hipertensi dan pelayanan kesehatan penderita diabetes mellitus. Hal ini disebabkan kompetensi pegawai yang berbeda-beda, baik dilihat dari latar belakang pendidikan, keluarga, lingkungan, ekonomi, maupun yang lainnya. Berikut data pegawai di Puskesmas Sayung Demak dilihat dari latar belakang pendidikan. Di sisi lain juga terdapat penurunan semangat dan motivasi kerja dari pegawai untuk melakukan kunjungan dan pelaksanaan UKM di posyandu lansia.

Meskipun faktor-faktor kinerja telah diteliti oleh banyak ahli, namun temuan empiris menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian sebelumnya oleh Asri & Khair (2022) dan Wahyuni & Budiono (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Salvano & Hara (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nihayatul Adawiyah (2021) dan Syihab et al. (2020) menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin & Darman (2020) yang menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Randika et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Santanu & Hamsah (2020) menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil yang berlawanan dijelaskan oleh Logahan & Aesaria (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh kompetensi, semangat kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya studi bertujuan menganalisis peran mediasi komitmen organisasi pada hubungan faktor kompetensi, semangat kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil studi ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kinerja pegawai melalui kompetensi, semangat kerja dan motivasi kerja serta komitmen organisasi. Selain itu juga diharapkan berkontribusi pada pemahaman mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain dan Sampel Penelitian**

Desain penelitian yang dipilih pada studi ini adalah pendekatan survei dengan jenis data kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Sayung I dan Sayung II Demak Jawa Tengah yang berjumlah 135 pegawai. Jumlah sampel penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{135}{1 + (135 \times 0,05^2)}$$

$$n = \frac{135}{1 + (135 \times 0,0025)}$$

$$n = 100,93 \text{ dibulatkan menjadi } 101$$

Hasil perhitungan dibutuhkan sebanyak 101 pegawai Puskesmas Kecamatan Sayung. Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan kriteria yang dipertimbangkan adalah responden yang memiliki

masa kerja 3 tahun atau lebih (Sugiyono, 2019).

## **Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran variabel kompetensi disusun berdasarkan konsep dari Robbins & Judge (2018) yang terdiri delapan indikator yakni memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan, memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani, memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, memiliki kemauan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, memiliki keramahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan serius menanggapi setiap kendala-kendala yang ada di tempat kerja. Skala pengukuran variabel semangat kerja didasarkan pada Nitisemito (1982), terdiri atas enam indikator meliputi perasaan gembira, kenyamanan, sifat pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, memiliki kemauan bekerja sama, pimpinan yang memperlakukan pegawainya secara manusiawi, dan adanya sikap saling mempercayai antara pegawai dengan atasan. Variabel motivasi kerja diukur dengan indikator yang diadopsi dari Kusumawati et al., (2022) terdiri atas sepuluh indikator meliputi penyediaan sarana dan prasarana seperti pemberian gaji, fasilitas tempat tinggal, uang makan dan sebagainya, pemberian kesempatan beristirahat, adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, adanya perlengkapan keselamatan kerja dan asuransi kecelakaan, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk bekerja secara kelompok, pemberian penghargaan atas kemampuan yang dimiliki, pemberian perhatian serta ide yang diterima, pemberian kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, dan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada studi ini dioperasionalkan berdasarkan dimensi dari Busro (2018) meliputi kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, loyalitas terhadap organisasi, kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi, memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi, kemauan bekerja, dan tanggung jawab memajukan organisasi. Terakhir variabel dependen kinerja pegawai diukur sesuai dimensi oleh Mangkunegara (2016) terdiri atas kerapian, ketelitian, hasil kerja, kecepatan, kemampuan, hasil kerja, mengambil keputusan, jalinan kerja sama, kekompakan, dan kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Kelima variabel diukur dengan lima skala Likert, dari skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga 5 untuk jawaban sangat setuju.

## **Teknik Analisis Data**

Data yang terkumpul dianalisis dengan metode deskriptif yang bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik responden dan distribusi variabel penelitian. Uji instrumen dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan bahwa instrumen tersebut benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (validitas) dan dapat memberikan hasil yang konsisten bila digunakan dalam kondisi yang sama (reliabilitas). Selanjut analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Model regresi dirumuskan secara matematis sebagai berikut:

$$Y1 = \alpha1 + \beta1.X1 + \beta2.X2 + \beta3.X3 + e1 \quad (2)$$

$$Y2 = \alpha2 + \beta4.X1 + \beta5.X2 + \beta6.X3 + \beta7.Y1 + e2 \quad (3)$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Identitas responden pada Tabel 1 menyajikan frekuensi dan persentase jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa bekerja. Responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 responden atau 43,6%, dan perempuan sebanyak 57 responden atau 56,4%. Pegawai memiliki pendidikan SMA sederajat sebanyak 37 responden atau 36,6%, pegawai dengan pendidikan diploma sebanyak 9 responden atau 8,9% dan sisanya pegawai dengan pendidikan sarjana sebanyak 55 responden atau 54,5%. Pegawai memiliki masa bekerja 3-5 tahun sebanyak 40 responden atau 39,6%, pegawai dengan masa bekerja 6-8 tahun sebanyak 48 responden atau 47,5% dan sisanya pegawai dengan masa bekerja 8 tahun ke atas sebanyak 13 responden atau 12,9%.

**Tabel 1. Demografi Responden**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	44	43,6
Perempuan	57	56,4
Pendidikan		
SMA sederajat	37	36,6
Diploma	9	8,9
Sarjana	55	54,5
Masa Kerja		
3-5 Tahun	40	39,6
6-8 Tahun	48	47,5
>8 tahun	13	12,9

### Uji Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dirangkum pada Tabel 2. Berdasarkan tabel tersebut, nilai KMO variabel kompetensi adalah 0,783, variabel semangat kerja adalah 0,803, variabel motivasi kerja adalah 0,730, variabel komitmen organisasi adalah 0,694 dan variabel kinerja pegawai adalah 0,758. Semua nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga menunjukkan jumlah sampel memenuhi syarat minimal. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini, diperoleh hasil nilai Cronbach's alpha > 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dapat menghasilkan data yang reliabel.

**Tabel 2. Hasil Uji Instrumen**

Variabel	KMO	Indikator	Loading Faktor	Cronbach's Alpha
Kompetensi	0,783	X1.1	0,809	0,915
		X1.2	0,760	
		X1.3	0,860	
		X1.4	0,793	
		X1.5	0,852	
		X1.6	0,813	
		X1.7	0,703	
		X1.8	0,740	
Semangat Kerja	0,803	X2.1	0,916	0,850
		X2.2	0,830	
		X2.3	0,857	
		X2.4	0,916	
		X2.5	0,666	
		X2.6	0,471	
		X2.7	0,422	
Motivasi Kerja	0,730	X3.1	0,423	0,851
		X3.2	0,728	
		X3.3	0,804	
		X3.4	0,832	
		X3.5	0,855	
		X3.6	0,771	
		X3.7	0,763	
		X3.8	0,431	
		X3.9	0,423	
Komitmen Organisasi	0,694	Y1.1	0,837	0,891
		Y1.2	0,795	
		Y1.3	0,872	
		Y1.4	0,828	
		Y1.5	0,787	
		Y1.6	0,723	
		Y1.7	0,621	
Kinerja Pegawai	0,758	Y2.1	0,795	0,881
		Y2.2	0,790	
		Y2.3	0,792	
		Y2.4	0,817	
		Y2.5	0,653	
		Y2.6	0,731	
		Y2.7	0,621	
		Y2.8	0,503	
		Y2.9	0,630	
		Y2.10	0,626	

**Uji Hipotesis**

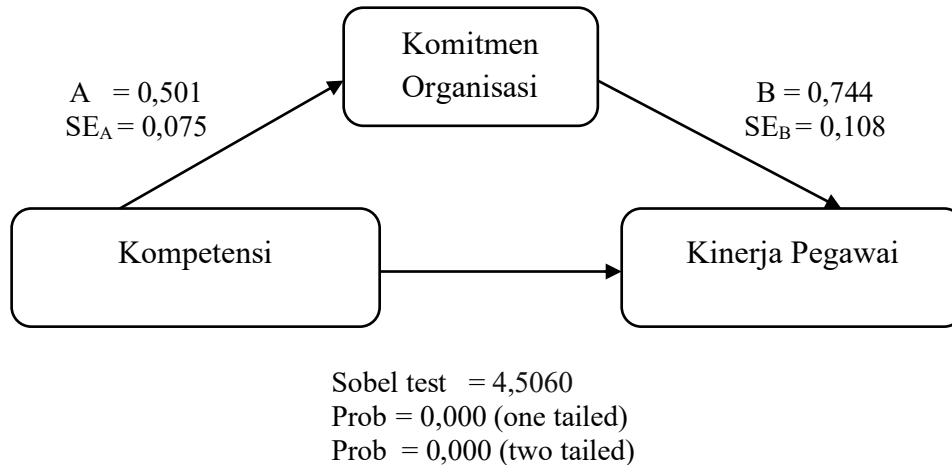
Pengujian hipotesis penelitian dilakukan melalui analisis regresi linier berganda melalui program SPSS versi 26. Hasil perhitungan dapat ditampilkan pada Tabel 3. Koefisien Determinasi menggunakan Uji Adjusted R Square diperoleh 0,711 artinya variabel kompetensi, semangat kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 71,1% terhadap kinerja pegawai. Hasil selanjutnya diperoleh nilai F-hitung sebesar 62,546 signifikan pada 5% hal ini berarti model dinyatakan fit. Pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai  $\beta=0,385$  dan  $\alpha= 0,000<0,05$  artinya semakin tinggi kompetensi semakin tinggi komitmen organisasi atau sebaliknya, sehingga hipotesis 1 diterima. Selanjutnya hasil pengujian diketahui H2 diterima ( $\beta=0,270$ ;  $\alpha=0,008$ ), H3 diterima ( $\beta=0,239$ ;  $\alpha=0,018$ ), H4 diterima ( $\beta=0,129$ ;  $\alpha=0,041$ ), H5 diterima ( $\beta=0,205$ ;  $\alpha=0,003$ ), H6 diterima ( $\beta=0,407$ ;  $\alpha=0,000$ ), dan H7 diterima ( $\beta=0,309$ ;  $\alpha=0,000$ ).

**Tabel 3. Hasil Analisis Regresi**

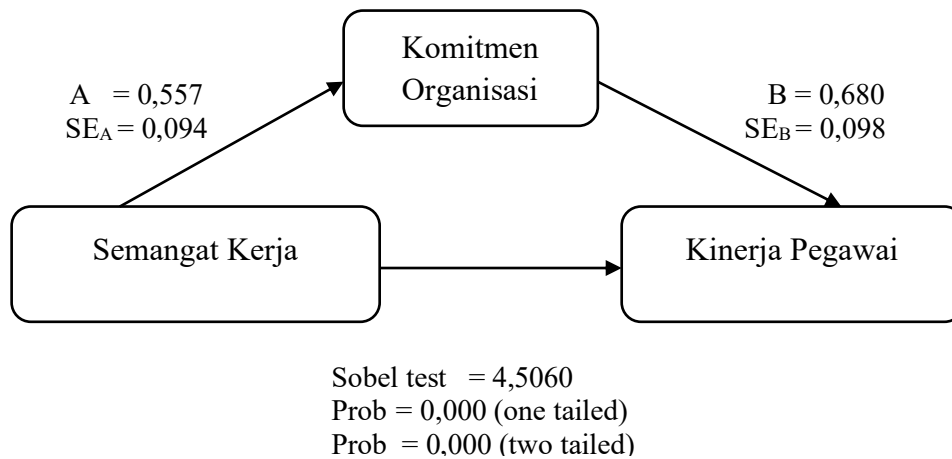
Hipotesis	Beta	Sig	Keterangan
H1: Kompetensi → komitmen organisasi	0,385	0,000	Diterima
H2: Semangat kerja → komitmen organisasi	0,270	0,008	Diterima
H3: Motivasi kerja → komitmen organisasi	0,239	0,016	Diterima
H4: Kompetensi → kinerja pegawai	0,129	0,041	Diterima
H5: Semangat kerja → kinerja pegawai	0,205	0,003	Diterima
H6: Motivasi kerja → kinerja pegawai	0,407	0,000	Diterima
H7: Komitmen organisasi → kinerja pegawai	0,309	0,000	Diterima

Keterangan: Adjusted R2 = 0,727; F-hitung = 62,546.

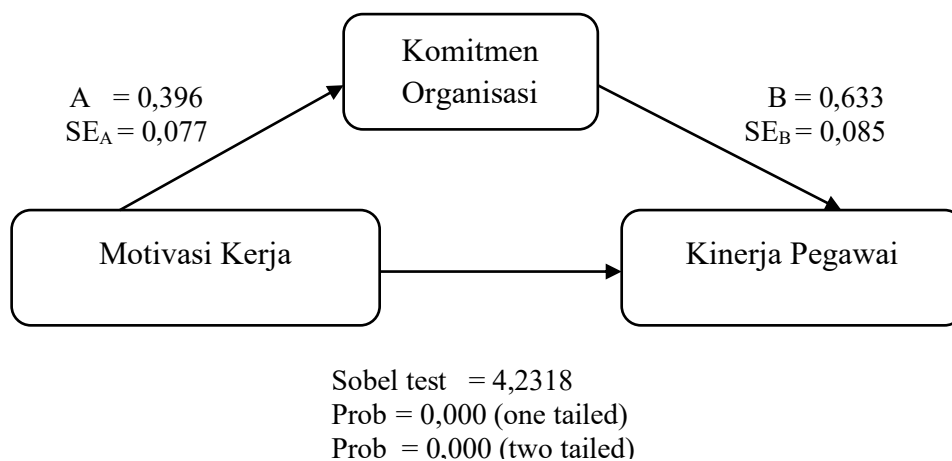
Pengujian selanjutnya pada studi ini adalah peran mediasi komitmen organisasi pada hubungan kompetensi kerja, semangat kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan perhitungan Sobel Test (Ghozali, 2023). Hasil uji mediasi dapat ditampilkan pada Gambar 2 sampai dengan Gambar 4. Pengujian Sobel test untuk menguji signifikansi variabel *intervening* seperti tampak pada Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi signifikan sebagai variabel *intervening* untuk menjembatani antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Hal ini bisa dibuktikan dari nilai signifikan  $0,000<0,05$ . Hasil selanjutnya pada Gambar 3 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi signifikan sebagai variabel *intervening* untuk menjembatani antara semangat kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini bisa dibuktikan dari nilai signifikan  $0,000<0,05$ . Hasil pengujian *intervening* ini menunjukkan bahwa pentingnya variabel komitmen organisasi untuk menjembatani semangat kerja dengan kinerja pegawai. Terakhir, hasil pada Gambar 4 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi signifikan sebagai variabel *intervening* untuk menjembatani antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini bisa dibuktikan dari nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian *intervening* ini menunjukkan bahwa pentingnya variabel komitmen organisasi untuk menjembatani pengaruh kompetensi, semangat kerja, motivasi kerja dengan kinerja pegawai.



**Gambar 1. Uji Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja Pegawai**



**Gambar 2. Uji Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Semangat Kerja dengan Kinerja Pegawai**



**Gambar 3. Uji Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil pertama membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Temuan ini artinya semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi komitmen pegawai tersebut terhadap organisasinya. Kompetensi pegawai berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dengan keterlibatan pegawai secara sungguh-sungguh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa kompetensi pegawai berdampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi (Asri & Khair, 2022; Pattarani, 2021), serta berdampak positif meningkatnya kinerja pegawai (Adawiyah, 2021; Fitriatin & Yustini, 2023).

Hasil studi kedua menegaskan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Semangat kerja yang tinggi pada karyawan mencerminkan kemauan untuk lebih terlibat dan berperan dalam organisasi. Hasil positif ini sejalan dengan *Social Exchange theory* (Cook et al., 2013) dimana ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan, penghargaan, atau perlakuan yang baik, pegawai cenderung membalasnya dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Temuan studi bahwa semangat kerja karyawan memicu meningkatnya komitmen organisasi ini sesuai hasil empiris penelitian sebelumnya (Hartono & Islamuddin, 2024).

Temuan penelitian ketiga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dampak positif ini sejalan dengan *organizational support theory* (Eisenberger et al., 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002) bahwa tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan mendorong komitmen afektif berupa ikatan emosional, komitmen normatif berwujud perasaan untuk tetap berada di organisasi, dan komitmen berkelanjutan sebagai keinginan karyawan bertahan karena pertimbangan biaya dan manfaat yang diperoleh. Hasil studi ini sejalan riset yang menegaskan tentang peran penting motivasi kerja karyawan dalam membangkitkan komitmen organisasi (Manurung & Riani, 2017; Sebastian & Andri, 2024)

Studi ini menghasilkan temuan keempat yang mengkonfirmasi bahwa kompetensi kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Ketika pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimiliki pegawai tinggi, karyawan tersebut lebih memiliki keahlian untuk menghasilkan prestasi terbaiknya untuk organisasinya. Sikap kerja juga berdampak kuat terhadap tumbuhnya jalinan kerja sama antar pegawai untuk memajukan organisasi. Hasil studi ini linier dengan studi terdahulu bahwa kompetensi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai (Latief et al., 2024; Nasution, 2019; Putri, 2019; Syukron & Shofiyuddin, 2024; Werda & Prabowo, 2024).

Hasil selanjutnya menjelaskan semangat kerja memiliki efek positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan akan pentingnya aspek psikologis dan emosional dalam pengelolaan SDM. Semangat kerja pegawai menjadi fondasi psikologis dengan mencerminkan antusiasme, motivasi, dan energi positif yang dimiliki pegawai untuk menjalankan tugasnya. Semangat kerja membuat pegawai berusaha menghasilkan prestasi kerja sehingga kualitas pekerjaan sesuai yang

diharapkan (Widyanti, 2019). Hal ini dikarenakan perasaan gembira yang ditunjang kenyamanan bekerja, menjadikan karyawan terdorong menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas (Aslam, 2024). Hasil penelitian ini sesuai pernyataan Darmawan (2016), dan mendukung penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh positif semangat kerja terhadap komitmen organisasi pegawai (Adawiyah, 2021; M. S. Hidayat et al., 2024; Randika et al., 2023; Santanu & Hamsah, 2020).

Temuan penelitian keenam membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini artinya semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi komitmen organisasi. Motivasi kerja yang tinggi secara langsung memengaruhi komitmen organisasi melalui beberapa mekanisme, di antaranya keterlibatan yang mendalam, peningkatan produktivitas pegawai, serta membantu karyawan mengatasi tekanan pekerjaan dengan lebih baik. Hasil ini memperkuat teori motivasi oleh Maslow dan Herzberg (Busro, 2018), dan memperkuat studi terdahulu bahwa motivasi kerja dan semangat kerja terhadap komitmen organisasi pegawai (Aini Maslichah, M., & Junaidi, J., 2019; Randika et al., 2023).

Hasil studi ke tujuh menyebutkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Asmawiyah et al. (2024) komitmen organisasi merupakan pilar utama untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang diwujudkan dalam bentuk keterlibatan dan loyalitas karyawan kepada organisasi. Hasil ini sejalan dengan hasil studi terdahulu bahwa untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas perlu ditunjang komitmen karyawan memajukan organisasinya (Adawiyah, 2021; Azzahra & Syarifuddin, 2024; Tanjung et al., 2020).

Temuan selanjutnya mengkonfirmasi peran mediasi komitmen organisasi hubungan positif kompetensi kerja dengan kinerja pegawai. Faktor pengetahuan dan keterampilan yang tinggi yang ditunjang sikap kerja yang baik memberikan keinginan karyawan untuk terus berkarir di organisasi. Ini menjadi fondasi karyawan dalam menghasilkan hasil kerja. Hasil ini konsisten dengan beberapa studi sebelumnya yang menyebutkan komitmen organisasi menjadi perantara pemanfaatan *skill* karyawan untuk menghasilkan *output* pekerjaan yang tinggi (Handayani & Dimiyati, 2024; Susilowati et al., 2024).

Hasil penelitian ke sembilan menjelaskan komitmen organisasi berperan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja yang tinggi menjadikan karyawan mempunyai keinginan untuk berkontribusi pada kelangsungan hidup organisasi (Darmawan, 2008). Selanjutnya pegawai merasa perlu terus berprestasi agar organisasi mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan (Shaleh & Firman, 2018). Dengan demikian, hasil studi ini menguatkan peran mediasi komitmen organisasi yang dinyatakan penelitian terdahulu (Febriani & Suharnomo, 2018).

Hasil studi terakhir mengkonfirmasi peran mediasi komitmen organisasi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja karyawan menjadi kunci keberhasilan di tengah persaingan yang semakin ketat di era global, yang menjadikan karyawan terdorong untuk loyal dan bekerja ekstra demi organisasi (Abdullah et al., 2022). Komitmen afektif yang ada pada diri pegawai menjadikan pegawai memiliki semangat kerja tinggi, dan mereka merasa secara emosional

terhubung dengan organisasi. Komitmen normatif membuat pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mendorong rasa tanggung jawab moral pegawai untuk tetap setia kepada organisasi. Komitmen berkelanjutan menjadikan karyawan cenderung lebih memahami manfaat dan nilai yang diberikan organisasi, sehingga merasa termotivasi untuk tetap bertahan. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa komitmen organisasi menciptakan iklim kerja yang profesional (Yusuf & Syarif, 2018), perilaku organisasi (Rifa'i, 2024), dan memperkuat studi terdahulu bahwa komitmen organisasi berperan nyata dan meningkatkan kinerja pegawai (Al Akbar & Sukarno, 2024; Baihaqi & Saifudin, 2021)..

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, studi ini menghasilkan sepuluh kesimpulan, yaitu kompetensi terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, semangat kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan selanjutnya menyebutkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semangat kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada pengujian peran moderasi, kesimpulannya adalah komitmen organisasi signifikan sebagai variabel *intervening* untuk menjembatani antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Selain itu komitmen organisasi terbukti memiliki peran mediasi pengaruh motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Kesimpulan terakhir mengungkapkan komitmen organisasi memiliki peranan sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Sayung I dan Sayung II Demak Jawa Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian, studi ini merekomendasikan pimpinan Puskesmas Kecamatan Sayung Kab. Demak perlu mengadakan peningkatan kompetensi kepada pegawainya dengan memberikan pelatihan pengolahan data dan pelatihan komputer sehingga ketidaktepatan laporan serta sering salah dalam menyajikan laporan dapat berkurang, Puskesmas Kecamatan Sayung Kab. Demak juga dapat mengajukan kepada pemerintah daerah untuk memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan bagi pegawai yang berkontribusi aktif dalam pekerjaannya.

Keterbatasan penelitian ini antara lain terkait sampel penelitian untuk menganalisis faktor-faktor kinerja pegawai. Selain itu variabel untuk menjelaskan komitmen organisasi dan kinerja pegawai terbatas pada tiga faktor. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai dan mengujinya pada obyek yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A., Amir, M., & Husna, A.-U. (2022). *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*. Penerbit Qiara Media.
- Adawiyah, N. S. E. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. *SECAD*, 1(1), 1-7.
- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja* (Vol. 1). CV. Penerbit Qiara Media.
- Aini Maslichah, M., & Junaidi, J., N. (2019). Pengaruh Pengetahuan Dan Pemahaman Investasi, Modal Minimum Investasi, Return, Risiko Dan Motivasi Investasi Terhadap Minat Mahasiswa Berinvestasi Di Pasar Modal (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 8(5), 38-52.
- Al Akbar, N., & Sukarno, G. (2024). Analisis Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jasindo Syariah. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 718-736.
- Allen, N., & Meyer, J. (2013). *The measurement and antecedents of affective, contintinuanance and normative commitment to organitazion*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128-138.
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(3), 875-888.
- Ariyanto, A., Andi, D., Purwanti, P., Oktavianti, N., Amelia, R. W., Safiih, A. R., Abid, M., Maulida, H., Wiguna, M., Susanto, D., & Wijoyo, H. (2021). *Membangun SDM Tangguh dengan Kuadran Kompetensi di Tengah Gelombang*. Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Aslam, M. P. (2024). *Kepemimpinan Visioner dan Iklim Organisasi dalam Pendidikan: Optimalisasi Kepuasan Kerja Guru*. Indonesia Emas Group.
- Asmawiyah, A., Kurniawan, I., & Basri, S. K. (2024). Komitmen Organisasi dan Kompetensi: Dua Pilar Utama Meningkatkan Kinerja. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 461-466.
- Asri, A., & Khair, A. U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 587-600.
- Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi

- Indonesia (persero) tbk wilayah Telekomunikasi Bogor. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 485–499.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 8–17.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Chaplin, J. P. (2009). *Dictionary of Psychology*, (Terjemah. Kartini Kartono) Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chong, D. (2022). The Effect of Employee Selection, Recruitment and Employee Skills on Employee Performance. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 94–101.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of Social Psychology*, 61–88.
- Darmawan, D. (2008). Variabel Semangat Kerja dan Indikator Pengukurannya. *Jurnal Kewirausahaan*, 2(1), pp-43.
- Darmawan, D. (2016). Peranan motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118.
- Dunggio, M. (2013). Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 523–533.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Febriani, D. S. H., & Suharnomo, S. (2018). Pengaruh Pengawasan, Motivasi Kerja, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran). *Diponegoro Journal of Management*, 7(1), 43–54.
- Fitriatin, F., & Yustini, T. (2023). *Pengaruh Kompetensi, Teknologi Informasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu*. Universitas Indo Global Mandiri.
- Ghozali, I. (2023). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 26. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Hafiz, M. R., Hastari, S., & Rizqi, A. I. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Gondangwetan.

*Jurnal EMA*, 4(2), 81–93.

- Handayani, Y. I., & Dimiyati, M. (2024). Analisis Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *KUNKUN: Journal of Multidisciplinary Research*, 1(3), 367–379.
- Hartono, L., & Islamuddin, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Perangkat Desa Di Kecamatan Ilir Talo Kabupaten Seluma. *Jurnal Fokus Manajemen*, 4(1), 41–54.
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287–297.
- Hidayat, N., Anisah, H. U., Muntoha, H., & Ismanto, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1016–1025.
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumbawa). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(5), 540–552.
- Latief, F., Dwinanda, G., Aqila, N., & Fajri, M. (2024). Apakah Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan? *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 262–271.
- Logahan, J. M., & Aesaria, S. M. (2014). Budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi berdampak pada kinerja karyawan pada BTN–Ciputat. *Binus Business Review*, 5(2), 551–563.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 18(1), 10–19.
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 48–60.
- Mujibi, A., & Azmy, A. (2024). Talent management sebagai penunjang kinerja perusahaan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 117–127.
- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.

- Nasution, D. A. D. (2019). Pengaruh remunerasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 5(1), 71–80.
- Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen personalia: (managemen sumber daya manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(1), 159–168.
- Pattarani, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Takalar. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 1(4), 17–32.
- Putri, N. M. D. K. (2019). Peran Semangat Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan, Bali. *Widya Manajemen*, 1(2), 60–76.
- Randika, A., Elvina, E., & Halim, A. (2023). Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Rantauprapat. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 3319–3338.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rifa'i, M. (2024). *Disiplin Kerja (Analisis Faktor Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja)*. umsu press.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Perilaku Organisasi, cetakan ketujuh. In *Salemba Empat: Jakarta*.
- Salvano, D. P., & Hara, T. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198.
- Santanu, T. R., & Hamsah, D. Z. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai PD. BPR Garut Bagian Account Officer. *Prismakom*, 16 (1), 28-35, 16(1), 28–35.
- Sebastian, I., & Andri, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. East Infinita Indonesia Duri. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 5569–5595.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). *Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai*. Penerbit Aksara Timur.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta, CV*.
- Sunyoto, D. (2012). Manajemen sumber daya manusia. In *Yogyakarta: Caps*.

- Susilowati, S., Sahim, A. N., Pratikno, Y., & Nurakhim, B. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Data dan Informasi Kementerian Pertahanan. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 3(1), 496–511.
- Syihab, S., Razak, M., & Hidayat, M. (2020). Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 17(2), 194–204.
- Syukron, M., & Shofiyuddin, M. (2024). Determinasi Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 27(2).
- Tanjung, A. J., Imran, M. A., Dalimunthe, W. S., Lubis, S. H., & Syahputra, U. (2020). Pengaruh Profesionalisme, Karakteristik Pekerjaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma*, 7(2), 179–187.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2014). Dasar-Dasar Manajemen, penerjemah GA Ticoalu. In *Jakarta: PT Bumi Aksara*.
- Uno, H. B. (2008). Teori motivasi dan pengukurannya. *Jakarta: Bumi Aksara*, 11–54.
- Wahyudi, A. (2008). Membangun komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. *Joglo*, 20(1), 1–15.
- Wahyudi, H. D. K. A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 1–10.
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Cabang Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 769–781.
- Wardhana, A. (2024). Komitmen Organisasional. In *Bisnis Internasional di Era Digital* (pp. 208–222). Penerbit CV. Eureka Media Aksara.
- Werda, P. A. A., & Prabowo, B. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BPR Jawa Timur (Cabang Pasuruan). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2295–2304.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Pers PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep*. Uniska MAB Banjarmasin.
- Wiyanto, W., & Idrus, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(1), 1–12.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.
- Yusuff, A. A. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai*. Penerbit Nem.

Zainuddin, M. S., & Darman, M. (2020). Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. BANK BRI Cabang Majene. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 3(1), 42–53.