

**IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK ABILITY AND
JOB SATISFACTION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A
MEDIATOR: A STUDY ON EMPLOYEES OF PT. WALETA ASIA JAYA IN
SALATIGA**

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEMAMPUAN KERJA DAN
KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI
(STUDI) PADA KARYAWAN PT. WALETA ASIA JAYA DI SALATIGA**

Oki Yudha Nawa¹, Yuli Budiati², Indarto³

Magister Manajemen Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}

okiyudhanawa@gmail.com¹

ABSTRACT

Employee performance reflects both the quality and quantity of work, serving as a key determinant of organizational success and competitiveness. Despite various strategies implemented to enhance performance, challenges such as inconsistent productivity, low initiative, and suboptimal work engagement persist. This study aims to examine the direct and indirect effects of work ability and job satisfaction on employee performance, with organizational commitment acting as a mediating variable. This research employed an explanatory approach using primary data. The population consisted of 433 employees of PT. Waleta Asia Jaya in Salatiga, and purposive sampling was applied, selecting employees who had worked for at least one year and who had low or underperforming performance ratings. A total of 100 respondents completed the questionnaire. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that work ability and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. Furthermore, work ability, job satisfaction, and organizational commitment positively and significantly influence employee performance. Mediation analysis confirms that organizational commitment effectively mediates the relationship between work ability, job satisfaction, and employee performance.

Keywords: *Work Ability, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

ABSTRAK

Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas dan menjadi faktor utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan serta mempertahankan daya saing. Meskipun perusahaan telah menerapkan berbagai strategi peningkatan kinerja, tantangan seperti produktivitas yang fluktuatif, rendahnya inisiatif, dan keterlibatan kerja yang belum optimal masih terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Jenis penelitian ini adalah explanatory research dengan menggunakan data primer. Populasi penelitian mencakup 433 karyawan PT. Waleta Asia Jaya di Salatiga, dan teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki penilaian kinerja rendah atau underperform. Sebanyak 100 responden mengisi kuesioner, dan data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis mediasi membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam konteks

organisasi modern, sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun

jangka panjang. Perusahaan yang memiliki karyawan kompeten, produktif, dan berkomitmen cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, tekanan pasar, serta tuntutan efisiensi kerja. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Niamila & Palupiningdyah, 2022; Triwijayanto et al., 2024).

Salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Pancasasti et al., 2022). Kinerja juga menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan yang diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tanpa adanya standar kerja, target, atau ukuran keberhasilan yang jelas, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kontribusi karyawan secara objektif (Lengkong et al., 2019). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi aspek krusial karena berhubungan langsung dengan produktivitas, efektivitas kerja, dan pencapaian target perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan PT. Waleta Asia Jaya Salatiga. Perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain melalui pemberian kompensasi finansial, pembentukan budaya kerja yang mendukung kerja sama tim, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja. Namun demikian, upaya tersebut belum sepenuhnya menghasilkan kinerja yang optimal. Masih terdapat tantangan

berupa produktivitas yang fluktuatif, rendahnya inisiatif sebagian karyawan, belum meratanya efisiensi kerja pada beberapa divisi, serta keterlibatan emosional karyawan yang belum maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kebijakan umum perusahaan, tetapi juga perlu dianalisis melalui faktor-faktor individual dan psikologis yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Data internal PT. Waleta Asia Jaya menunjukkan bahwa kinerja karyawan selama periode 2022–2024 mengalami pola yang fluktuatif. Pada tahun 2022, jumlah karyawan yang masuk kategori rendah dan underperform mencapai 49,39%. Angka tersebut menurun menjadi 28,44% pada tahun 2023, tetapi kembali meningkat menjadi 35,21% pada tahun 2024. Sementara itu, kategori kinerja tinggi juga tidak menunjukkan konsistensi yang stabil, yaitu sebesar 6,36% pada tahun 2022, meningkat menjadi 24,08% pada tahun 2023, kemudian turun menjadi 11,74% pada tahun 2024. Data ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbaikan pada tahun tertentu, perusahaan masih menghadapi persoalan serius dalam mempertahankan kinerja karyawan secara konsisten. Persoalan tersebut menjadi semakin penting karena perusahaan menghadapi peningkatan target produksi yang signifikan, dari 3,6 ton pada tahun 2022 menjadi 25,6 ton sejak tahun 2023 dan berlaku untuk setiap tahun berikutnya (PT. Waleta Asia Jaya, 2024).

Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya kajian mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kemampuan kerja dan kepuasan kerja dipilih sebagai variabel utama yang diduga memengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan kerja merupakan kapasitas

individu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kemampuan menyelesaikan hambatan kerja (Perdana & EQ, 2023). Karyawan dengan kemampuan kerja yang baik cenderung lebih mampu memahami tugas, mengikuti instruksi pimpinan, mengatasi permasalahan kerja, dan menghasilkan output sesuai standar perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan kerja dipandang sebagai salah satu determinan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan (Nurhidayah et al., 2024; Prayogi & Annisa, 2023).

Selain kemampuan kerja, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Chi et al., 2023). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja positif, motivasi yang lebih baik, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja, memperbesar kecenderungan absensi, serta melemahkan produktivitas. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku kerja yang berdampak pada kinerja karyawan (Budianto & Kurniawati, 2024; Hartawan & Sriathi, 2023).

Meskipun secara teoretis kemampuan kerja dan kepuasan kerja dipandang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa kemampuan kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nurhidayah et al., 2024; Prayogi & Annisa, 2023; Suma & Siregar, 2023; Suryana et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Perdana & EQ, 2023; Santoso & Mariana, 2024). Inkonsistensi juga ditemukan pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sejumlah penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Afriawanto & Ferine, 2023; Budianto & Kurniawati, 2024; Hartawan & Sriathi, 2023; Putra et al., 2020; Setiani et al., 2023), sedangkan penelitian lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Riyanto et al., 2021; Sambuaga & Aprilia, 2023).

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan variabel mediasi yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan antara kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui loyalitas, keinginan untuk bertahan, penerimaan terhadap nilai organisasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan (Luthans, 2019; Robbins & Judge, 2019). Karyawan yang memiliki kemampuan kerja tinggi dan merasa puas terhadap pekerjaannya belum tentu menunjukkan kinerja optimal apabila tidak disertai dengan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika kemampuan dan kepuasan tersebut diperkuat oleh komitmen organisasi, karyawan cenderung lebih terdorong untuk bekerja

secara bertanggung jawab, loyal, dan konsisten.

Peran komitmen organisasi sebagai mediasi dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas prinsip pertukaran timbal balik. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap pengembangan kemampuan, menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, serta memperlakukan mereka secara adil, maka karyawan akan membalasnya melalui sikap dan perilaku positif, salah satunya berupa peningkatan komitmen terhadap organisasi (Blau, 2017; Cropanzano & Mitchell, 2019). Komitmen tersebut kemudian mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk balasan atas dukungan dan manfaat yang diterima dari organisasi. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan dasar teoretis yang kuat untuk menjelaskan mengapa komitmen organisasi dapat menjadi mekanisme penghubung antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena empiris pada PT. Waleta Asia Jaya dan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai model peningkatan kinerja karyawan berbasis kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi

bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Waleta Asia Jaya dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui penguatan kemampuan kerja, peningkatan kepuasan kerja, dan pembentukan komitmen organisasi yang lebih kuat.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai landasan teoretis dalam menjelaskan hubungan antara kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun melalui mekanisme pertukaran timbal balik. Dalam konteks organisasi, karyawan cenderung memberikan respons positif apabila merasa memperoleh dukungan, perlakuan adil, penghargaan, serta kesempatan untuk berkembang dari organisasi (Blau, 2017; Cropanzano & Mitchell, 2019). Respons positif tersebut dapat muncul dalam bentuk loyalitas, keterikatan emosional, komitmen organisasi, serta peningkatan kinerja.

Dalam hubungan kerja, pertukaran antara organisasi dan karyawan tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis. Organisasi memberikan dukungan berupa pelatihan, arahan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan. Sebaliknya, karyawan memberikan kontribusi berupa kemampuan, waktu, tenaga, loyalitas, dan kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap pengembangan kemampuan kerja dan menciptakan kepuasan kerja, maka karyawan akan terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Komitmen tersebut selanjutnya menjadi faktor yang memperkuat peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bahwa kemampuan kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi dalam model ini diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor individual dan sikap kerja terhadap hasil kerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena menunjukkan sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja individu, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Mangkunegara, 2019). Kinerja juga mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian output, tetapi juga dari perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Karyawan dengan kinerja tinggi umumnya mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas, memenuhi target kuantitatif, menggunakan sumber daya secara efisien, bekerja sama dengan rekan kerja, serta menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi variabel penting dalam penelitian ini karena berhubungan langsung dengan produktivitas, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi, baik dari aspek kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, kerja sama, maupun inisiatif kerja (Afandi, 2021). Semakin tinggi pencapaian aspek-aspek tersebut, semakin baik pula kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dan efisien. Kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, pemahaman terhadap pekerjaan, serta kecakapan dalam menghadapi hambatan kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kemampuan kerja merupakan kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan. Sementara itu, Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kemampuan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan pekerjaan secara optimal, baik dipengaruhi oleh faktor internal seperti keterampilan dan kondisi fisik maupun faktor eksternal seperti lingkungan kerja.

Dalam organisasi, kemampuan kerja memiliki peran penting karena menentukan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja tinggi cenderung lebih memahami ruang lingkup tugas, mampu mengikuti instruksi pimpinan, dapat mengatasi hambatan kerja, serta terampil

menggunakan metode atau prosedur kerja secara tepat. Kemampuan tersebut dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas.

Penelitian Prayogi dan Annisa (2023) menunjukkan bahwa kemampuan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karena kemampuan teknis, pemahaman prosedur, dan ketelitian kerja dapat mendukung pencapaian hasil kerja yang optimal. Nurhidayah et al. (2024) juga menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki kompetensi memadai lebih mampu beradaptasi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, kemampuan kerja diukur melalui pemahaman terhadap ruang lingkup tugas, pemahaman terhadap perintah pimpinan, kemampuan mengatasi hambatan kerja, kemahiran dalam bekerja, dan keterampilan kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi atas karakteristik pekerjaan tersebut. Chi et al. (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat terbentuk melalui beberapa aspek, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang

merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja positif, motivasi yang lebih tinggi, dan keinginan lebih besar untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan absensi, memperlemah loyalitas, dan menghambat pencapaian kinerja.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan merasa memperoleh perlakuan yang sesuai dari organisasi. Ketika organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, karyawan cenderung membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam menjelaskan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan menerima nilai-nilai organisasi, memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi ketika karyawan memihak pada organisasi tertentu dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya. Luthans (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi ditandai oleh keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam membentuk

perilaku kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, keterlibatan, dan kesungguhan dalam bekerja. Mereka tidak hanya menjalankan tugas sesuai standar, tetapi juga bersedia memberikan usaha tambahan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi karena komitmen dapat menjelaskan bagaimana kemampuan kerja dan kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur melalui keinginan bertahan dalam pekerjaan, keterikatan terhadap pekerjaan, kesetiaan terhadap perusahaan, perasaan bahagia dalam bekerja, dan kebanggaan bekerja pada perusahaan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin besar kecenderungan karyawan untuk bekerja secara optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kemampuan kerja dapat mendorong terbentuknya komitmen organisasi karena karyawan yang memiliki kemampuan memadai cenderung merasa lebih percaya diri, kompeten, dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Karyawan yang memahami tugas, mampu mengikuti arahan, serta dapat menyelesaikan hambatan kerja akan memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu memberikan kontribusi bagi organisasi. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kemampuan kerja yang

berkembang melalui dukungan organisasi, seperti pelatihan, pembinaan, dan pengalaman kerja, dapat dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap karyawan. Sebagai balasannya, karyawan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Penelitian Prayogi dan Annisa (2023) serta Suryana et al. (2024) menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan hubungan kerja cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi. Kepuasan tersebut dapat memperkuat keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika organisasi mampu memenuhi harapan karyawan melalui kondisi kerja yang memuaskan, karyawan akan merespons dengan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Penelitian Putra et al. (2020), Afriawanto dan Ferine (2023), serta Hartawan dan Sriathi (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan kerja merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja tinggi lebih mampu memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan secara tepat, mengatasi hambatan, serta menggunakan keterampilan teknis secara efektif. Kemampuan tersebut memungkinkan karyawan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang lebih baik.

Karyawan yang kompeten juga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, mengambil inisiatif, dan menyelesaikan masalah secara mandiri. Kondisi ini berdampak pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi. Penelitian Prayogi dan Annisa (2023), Suma dan Siregar (2023), Nurhidayah et al. (2024), serta Suryana et al. (2024) menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi, semangat kerja, dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional positif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, menjaga kualitas hasil kerja, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target.

Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung mengalami penurunan motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu

faktor psikologis penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Putra et al. (2020), Afriawanto dan Ferine (2023), Hartawan dan Sriathi (2023), Setiani et al. (2023), serta Budianto dan Kurniawati (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas. Komitmen organisasi juga mendorong karyawan untuk memberikan usaha ekstra dan mempertahankan kualitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks *Social Exchange Theory*, komitmen organisasi merupakan bentuk respons positif karyawan terhadap hubungan kerja yang dianggap adil dan menguntungkan. Komitmen tersebut kemudian mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Penelitian Putra et al. (2020), Afriawanto dan Ferine (2023), Hartawan dan Sriathi (2023), Prayogi dan Annisa (2023), serta Suryana et al. (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diduga memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemampuan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa lebih mampu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Namun, kemampuan tersebut akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja apabila disertai dengan komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja baik dan komitmen organisasi kuat cenderung lebih terdorong untuk menggunakan kemampuannya secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pengembangan kemampuan kerja yang diperoleh melalui dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan. Komitmen tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Prayogi dan Annisa (2023) serta Suryana et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Komitmen organisasi memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga diduga memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menumbuhkan perasaan positif terhadap organisasi, sedangkan komitmen organisasi mengarahkan perasaan positif tersebut menjadi perilaku kerja yang lebih produktif.

Karyawan yang puas dan memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih konsisten, bertanggung jawab, dan loyal terhadap organisasi.

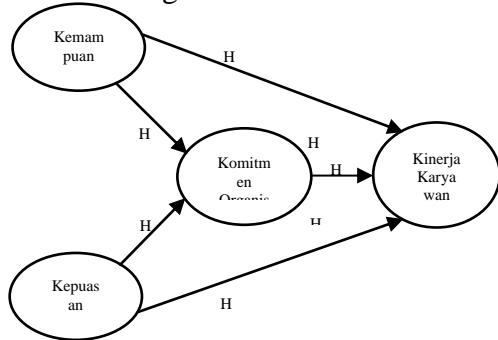
Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan merasa memperoleh manfaat dari organisasi. Sebagai balasan, karyawan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Putra et al. (2020), Afriawanto dan Ferine (2023), serta Hartawan dan Sriathi (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: **H7:** Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis penelitian ini dibangun berdasarkan hubungan antara kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Kemampuan kerja dan kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel independen karena keduanya merupakan faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kemampuan kerja menggambarkan kapasitas karyawan dalam memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan, dan mengatasi hambatan kerja. Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi karena komitmen menunjukkan keterikatan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Kemampuan kerja dan kepuasan kerja diduga dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan

demikian, model penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara langsung melalui kemampuan kerja dan kepuasan kerja, serta secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.



Gambar 1. Kerangka Teoritis Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori Explanatory Research, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2019). Penelitian explanatory tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji hipotesis dan menganalisis proses di balik fenomena tersebut. Dalam penelitian ini, fokus terletak pada pengaruh kemampuan kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel mediasi.

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini diperoleh melalui data primer, yang dikumpulkan langsung dari karyawan PT. Waleta Asia Jaya di Salatiga menggunakan kuesioner. Data primer dipilih karena memberikan informasi yang relevan dan spesifik sesuai dengan tujuan penelitian. Kuesioner menyajikan pertanyaan mengenai indikator kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengukur

hubungan antarvariabel secara akurat (Indriantoro & Supomo, 2018).

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu dua variabel independen (kemampuan kerja dan kepuasan kerja), satu variabel mediasi (komitmen organisasi), dan satu variabel dependen (kinerja karyawan). Setiap variabel dioperasionalkan melalui indikator spesifik yang memungkinkan pengukuran secara objektif. Definisi operasional setiap variabel dijelaskan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kinerja Karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, serta dinilai berdasarkan standar, target, atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan organisasi dalam periode waktu tertentu, dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan	1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu kerja 4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya 5. Kerjasama 6. Inisiatif kerja
2	Kemampuan Kerja (X1)	Kapasitas atau potensi yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan	1. Memahami ruang lingkup tugas 2. Memahami perintah pimpinan 3. Mengatasi hambatan dalam bekerja 4. Mahir dalam bekerja

		tanggung jawab pekerjaannya secara efektif dan efisien, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti keterampilan, kesehatan, minat, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, dan mencerminkan kualitas individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar yang ditetapkan, sehingga berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan dalam perusahaan	5. Terampil dalam bekerja
3	Kepuasan Kerja (X2)	Suatu kondisi emosional positif yang dirasakan oleh individu sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, peluang promosi, serta kesesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaan	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Hubungan dengan rekan kerja
4	Komitmen Organisasi (Z)	Suatu bentuk keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap perusahaan, yang tercermin dalam	1. Keinginan bertahan 2. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan 3. Kesetiaan terhadap perusahaan 4. Merasa bahagia dalam bekerja 5. Kebanggaan bekerja pada perusahaan

	loyalitas, partisipasi aktif, serta kesediaan untuk menerima, meyakini, dan mendukung nilai-nilai dan tujuan perusahaan, disertai dengan keinginan untuk terus menjadi bagian dan memberikan kontribusi bagi keberlangsungan perusahaan
--	---

(Afandi, 2021; Prayogi & Annisa, 2023; Afriawanto & Ferine, 2023; Ayuningtyas et al., 2023)

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Waleta Asia Jaya di Salatiga sebanyak 443 orang (Arikunto, 2019). Sampel penelitian dipilih menggunakan purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan antara lain: karyawan telah bekerja minimal satu tahun dan termasuk dalam kategori kinerja rendah atau underperform. Berdasarkan kriteria ini, diperoleh 156 karyawan yang memenuhi syarat. Dari jumlah tersebut, 100 responden dipilih sebagai sampel penelitian, sesuai dengan standar minimum untuk analisis SEM-PLS (Hair et al., 2019; Roscoe, 1975; Sugiyono, 2019).

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin. Skala Likert digunakan untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan, di mana nilai 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju (Sugiyono, 2019).

Kuesioner dirancang untuk mengukur indikator masing-masing variabel sehingga dapat menghasilkan data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS versi 3, yang memungkinkan pengujian hubungan langsung dan mediasi antarvariabel (Ghozali, 2021; Ghozali & Kusumadewi, 2023). Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Selain itu, deskripsi distribusi jawaban pada setiap indikator variabel juga dianalisis menggunakan indeks responden berdasarkan frekuensi jawaban pada skala Likert (Ferdinand, 2019).

Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan melalui SEM-PLS, meliputi:

1. Model Pengukuran (Outer Model): Menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap variabel laten. Validitas konvergen diuji melalui loading factor ($>0,70$) dan AVE ($>0,50$). Validitas diskriminan diuji melalui cross loading dan kriteria Fornell-Larcker. Reliabilitas diuji menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha ($>0,70$) (Hair et al., 2019).
2. Model Struktural (Inner Model): Menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten. Uji R-square digunakan untuk mengetahui proporsi varians variabel dependen yang

dijelaskan variabel independen. Uji Q-square digunakan untuk menilai relevansi prediktif model (Hair et al., 2019).

3. Uji Hipotesis: Pengujian pengaruh langsung dilakukan menggunakan t-test melalui prosedur bootstrapping. Variabel independen dianggap signifikan apabila t-hitung $> 1,96$ pada $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2021).
4. Uji Mediasi: Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menggunakan nilai specific indirect effects dari output bootstrapping SmartPLS (Ghozali, 2021).

RESULT AND DISCUSSIONS

Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran karakteristik dasar dari 100 karyawan PT. Waleta Asia Jaya yang menjadi responden penelitian. Karakteristik yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja, yang penting untuk memahami profil responden sebelum melanjutkan ke analisis hubungan antarvariabel. Dari hasil kuesioner, mayoritas responden adalah perempuan (75%), sedangkan laki-laki berjumlah 25%. Hal ini menunjukkan dominasi tenaga kerja perempuan dalam perusahaan distribusi dan perdagangan produk konsumen ini, yang dapat mencerminkan kebijakan perusahaan yang mendukung keterlibatan aktif perempuan dalam kegiatan operasional.

Dari sisi usia, kelompok terbesar adalah 24–27 tahun (24%), menunjukkan mayoritas karyawan berada pada usia produktif muda dengan potensi adaptasi yang tinggi terhadap tugas dan tantangan kerja. Sedangkan

kelompok usia paling sedikit adalah 48 tahun (1%), yang meskipun lebih berpengalaman, kemungkinan menghadapi keterbatasan dalam adaptasi terhadap sistem baru. Dalam hal pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SLTA (52%), sedangkan lulusan Diploma dan Sarjana masing-masing hanya 1%, yang mengindikasikan bahwa perusahaan lebih menekankan pengalaman dan keterampilan praktis dibandingkan kualifikasi pendidikan formal tinggi. Sedangkan dari segi masa kerja, kelompok terbanyak berada pada rentang 2–3 tahun dan 4–5 tahun, masing-masing 34%, menandakan mayoritas karyawan berada pada tahap awal karier dan masih dalam proses adaptasi dan penguasaan keterampilan kerja.

Tabel 2 berikut menyajikan seluruh karakteristik responden dalam satu tabel ringkas:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	25	25
	Perempuan	75	75
Usia	20–23	18	18
	24–27	24	24
	28–31	17	17
	32–35	12	12
	36–39	13	13
	40–43	9	9
	44–47	6	6
	48	1	1
Pendidikan	SD	17	17
	SLTP	29	29
	SLTA	52	52
	Diploma	1	1
Masa Kerja	Sarjana	1	1
	2–3 tahun	34	34
Masa Kerja	4–5 tahun	34	34
	6–7 tahun	21	21
	8–9 tahun	9	9
	10–11 tahun	1	1
	12–13 tahun	1	1

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan perempuan berusia muda, berpendidikan SLTA, dengan masa kerja relatif singkat.

Kondisi ini mencerminkan tenaga kerja yang dinamis, produktif, dan berada pada tahap awal pengembangan karier, yang relevan untuk penelitian mengenai kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk mengetahui persepsi karyawan PT. Waleta Asia Jaya terhadap kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Penilaian responden diukur menggunakan skala Likert 5 poin, kemudian dihitung nilai indeks. Nilai indeks dibagi ke dalam tiga kategori menggunakan metode *Three-box* (20–46,67 = rendah, 46,68–73,34 = sedang, 73,35–100 = tinggi) untuk mempermudah interpretasi.

Tabel 3 berikut menyajikan rangkuman nilai indeks masing-masing indikator untuk keempat variabel.

Tabel 3. Rangkuman Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai Indeks	Kategori
Kemampuan Kerja (X1)	Memahami ruang lingkup tugas	80,20	Tinggi
	Memahami perintah pimpinan	80,20	Tinggi
	Mengatasi hambatan dalam bekerja	78,60	Tinggi
	Mahir dalam bekerja	81,00	Tinggi
Rata-rata	Terampil dalam bekerja	82,60	Tinggi
	-	80,52	Tinggi
	Kepuasan Kerja (X2)	Pekerjaan itu sendiri	81,00
Rata-rata	Gaji	82,60	Tinggi
	Kesempatan promosi	81,80	Tinggi

	Pengawasan	81,00	Tinggi	
	Hubungan dengan rekan kerja	80,00	Tinggi	
Rata-rata	-	81,28	Tinggi	
Komitmen Organisasi (Z)	Keinginan bertahan	85,80	Tinggi	
	Keterikatan terhadap pekerjaan	83,40	Tinggi	
	Kesetiaan terhadap perusahaan	83,00	Tinggi	
	Merasa bahagia dalam bekerja	84,40	Tinggi	
	Kebanggaan bekerja pada perusahaan	83,40	Tinggi	
	Rata-rata	-	84,00	Tinggi
	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	85,80	Tinggi
		Kuantitas kerja	83,80	Tinggi
		Ketepatan waktu kerja	83,00	Tinggi
		Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	83,20	Tinggi
Kerjasama		85,20	Tinggi	
Inisiatif kerja		82,00	Tinggi	
Rata-rata	-	83,83	Tinggi	

Hasil tabel menunjukkan bahwa secara umum seluruh indikator pada keempat variabel berada pada kategori tinggi, menandakan persepsi positif karyawan terhadap kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja mereka. Variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah komitmen organisasi (84,00), sedangkan variabel dengan nilai rata-rata terendah adalah kemampuan kerja (80,52), meskipun masih termasuk kategori tinggi.

Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Waleta Asia Jaya memiliki kompetensi yang memadai,

merasa puas dengan pekerjaan, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan mampu melaksanakan tugas secara efektif. Meskipun demikian, beberapa indikator, seperti inisiatif kerja, masih memiliki ruang untuk pengembangan agar kinerja karyawan dapat lebih optimal dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis Inferensial

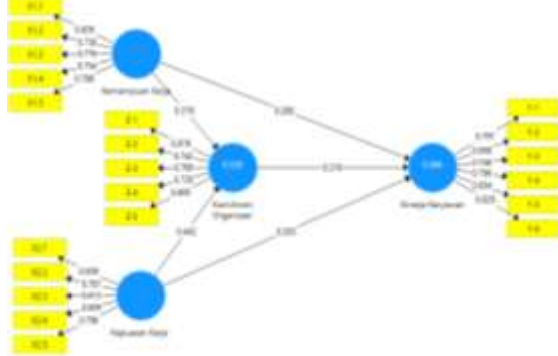
Analisis inferensial dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini secara statistik. Tahapan analisis meliputi uji validitas instrumen, uji reliabilitas, evaluasi kelayakan model, pengujian hipotesis, serta uji mediasi untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung. Analisis ini dilakukan menggunakan SmartPLS, yang memungkinkan pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikator pembentuknya. Variabel kemampuan kerja direpresentasikan oleh lima item (X1.1–X1.5), kepuasan kerja oleh lima item (X2.1–X2.5), komitmen organisasi oleh lima item (Z.1–Z.5), dan kinerja karyawan oleh enam item (Y.1–Y.6). Setiap panah dari variabel laten menuju indikator menunjukkan model reflektif, di mana indikator dianggap sebagai representasi dari konstruk yang diukur.

Selain itu, model juga menampilkan hubungan struktural antarvariabel laten. Kemampuan kerja dan komitmen organisasi memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan kemampuan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Model ini memberikan

gambaran menyeluruh mengenai struktur penelitian, yang mengintegrasikan model pengukuran dan model struktural sebagai dasar pengujian hipotesis.



Gambar 2. Model Pengukuran (Outer Model)

Model Pengukuran Outer Model
Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen diuji menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah loading factor dari output outer loading. Indikator dianggap valid secara konvergen jika memiliki nilai di atas 0,70. Tabel 4.9 menyajikan hasil loading factor untuk semua indikator variabel kemampuan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Semua indikator memiliki nilai >0,70, menunjukkan bahwa masing-masing indikator berhasil merefleksikan konstruk yang diwakilinya dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen – Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kemampuan Kerja	X1.1 Memahami ruang lingkup tugas	0,829
	X1.2 Memahami perintah pimpinan	0,738

	X1.3 Mengatasi hambatan	0,776
	X1.4 Mahir dalam bekerja	0,754
	X1.5 Terampil dalam bekerja	0,789
Kepuasan Kerja	X2.1 Pekerjaan itu sendiri	0,839
	X2.2 Gaji	0,787
	X2.3 Kesempatan promosi	0,813
	X2.4 Pengawasan	0,859
	X2.5 Hubungan dengan rekan kerja	0,796
Komitmen Organisasi	Z.1 Keinginan bertahan	0,819
	Z.2 Keterikatan pekerjaan	0,742
	Z.3 Kesetiaan terhadap perusahaan	0,769
	Z.4 Merasa bahagia	0,729
	Z.5 Kebanggaan bekerja	0,805
Kinerja Karyawan	Y.1 Kualitas kerja	0,791
	Y.2 Kuantitas kerja	0,858
	Y.3 Ketepatan waktu	0,746
	Y.4 Efisiensi	0,796
	Y.5 Kerjasama	0,834
	Y.6 Inisiatif kerja	0,829

Pendekatan kedua adalah Average Variance Extracted (AVE), yang menilai sejauh mana variabel laten dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Tabel 4.10 menyajikan nilai AVE untuk setiap variabel. Semua variabel memiliki AVE >0,50, menandakan konstruk valid dan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai. Dengan demikian, model pengukuran dianggap layak untuk analisis berikutnya.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Konvergen – AVE

Variabel	AVE
Kemampuan Kerja	0,605

Kepuasan Kerja	0,671
Komitmen Organisasi	0,599
Kinerja Karyawan	0,656

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid secara konvergen, sehingga model pengukuran dapat digunakan untuk melanjutkan analisis hipotesis dan mediasi.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mengukur konstraknya sendiri dan berbeda dari konstruk lain. Uji ini dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu cross loading dan Fornell-Larcker Criterion.

Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa indikator dapat membedakan konstruk dengan baik, sehingga semua variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan – Cross Loading

Indikator	Kemampuan Kerja	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
X1.1	0,829	0,513	0,444	0,514
X1.2	0,738	0,394	0,396	0,490
X1.3	0,776	0,423	0,481	0,452
X1.4	0,754	0,406	0,571	0,500
X1.5	0,789	0,478	0,536	0,523
X2.1	0,377	0,839	0,512	0,530
X2.2	0,413	0,787	0,554	0,540
X2.3	0,481	0,813	0,582	0,483
X2.4	0,526	0,859	0,558	0,498
X2.5	0,538	0,796	0,483	0,556
Z.1	0,480	0,483	0,819	0,629
Z.2	0,417	0,494	0,742	0,489
Z.3	0,482	0,481	0,769	0,456
Z.4	0,494	0,484	0,729	0,440
Z.5	0,558	0,594	0,805	0,569
Y.1	0,458	0,459	0,527	0,791
Y.2	0,534	0,522	0,576	0,858
Y.3	0,529	0,473	0,467	0,746
Y.4	0,556	0,533	0,584	0,796
Y.5	0,476	0,522	0,550	0,834
Y.6	0,542	0,573	0,558	0,829

Metode kedua menggunakan Fornell-Larcker Criterion, dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE tiap variabel dengan korelasi antarvariabel lainnya. Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE setiap variabel lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, sehingga konstruk dapat membedakan dirinya dari konstruk lainnya dan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan – Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kemampuan Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
Kemampuan Kerja	0,778	-	-	-
Kepuasan Kerja	0,570	0,819	-	-
Kinerja Karyawan	0,639	0,637	0,810	-
Komitmen Organisasi	0,630	0,658	0,673	0,774

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Artinya, indikator masing-masing variabel dapat membedakan konstruk yang diukur dari konstruk lainnya, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur konstruk masing-masing variabel. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability melebihi 0,70 (Ghozali, 2021).

Tabel 8 menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk semua variabel penelitian. Semua variabel, yaitu kemampuan kerja, kepuasan kerja,

komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen yang digunakan konsisten dan dapat diandalkan untuk mengukur setiap konstruk. Dengan demikian, data reliabel dan layak digunakan untuk analisis inferensial berikutnya.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kemampuan Kerja	0,837	0,884
Kepuasan Kerja	0,877	0,911
Komitmen Organisasi	0,832	0,881
Kinerja Karyawan	0,894	0,919

Hasil ini memastikan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memberikan pengukuran yang konsisten, sehingga model pengukuran dapat digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis mediasi.

Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, serta untuk mengukur kualitas dan kelayakan model secara keseluruhan. Penilaian ini menggunakan beberapa indikator, antara lain R-Square, Inner VIF, dan Q-Square.

R-Square

R-Square mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai R-Square dikategorikan lemah ($<0,25$), sedang ($0,25-0,50$), dan kuat ($>0,75$). Tabel 4.14 menyajikan hasil pengujian R-Square dan R-Square Adjusted untuk masing-masing variabel.

Tabel 9. Hasil R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
----------	----------	-------------------

Komitmen Organisasi	0,529	0,519
Kinerja Karyawan	0,566	0,552

Hasil tabel menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 51,9% variasi pada komitmen organisasi, yang termasuk kategori sedang. Sedangkan variabel kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi bersama-sama menjelaskan 55,2% variasi pada kinerja karyawan, juga tergolong sedang. Nilai R-Square ini mengindikasikan bahwa model penelitian cukup baik dalam menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Inner VIF Values

Pengujian Inner VIF Values dilakukan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas antarvariabel independen dalam model penelitian. Multikolinearitas terjadi jika variabel independen memiliki korelasi yang terlalu tinggi. Model dianggap bebas dari masalah ini apabila semua nilai $VIF < 5$ (Hair et al., 2019).

Tabel 10. Hasil Inner VIF Values

Variabel	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Kemampuan Kerja	1,481	1,785
Kepuasan Kerja	1,481	1,896
Komitmen Organisasi	-	2,123

Tabel 10 menunjukkan bahwa semua nilai VIF berada di bawah 5, yang menandakan tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antara variabel independen pada model pertama maupun model kedua. Dengan demikian, model penelitian bebas dari gejala multikolinearitas dan layak untuk analisis selanjutnya.

Q-Square

Uji Q-Square digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi observasi dan menghasilkan estimasi parameter yang akurat. Model dianggap memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai Q-Square > 0 (Ghozali, 2021).

Tabel 11. Hasil Q-Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kemampuan Kerja	500,000	500,000	-
Kepuasan Kerja	500,000	500,000	-
Kinerja Karyawan	600,000	388,658	0,352
Komitmen Organisasi	500,000	348,003	0,304

Hasil tabel menunjukkan bahwa nilai Q-Square untuk komitmen organisasi (0,304) dan kinerja karyawan (0,352) berada di atas nol. Hal ini menandakan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variasi komitmen organisasi maupun kinerja karyawan. Dengan demikian, model ini relevan secara prediktif dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis serta analisis mediasi antarvariabel.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan menggunakan bootstrapping PLS-SEM, dengan kriteria penerimaan hipotesis: t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Ghozali, 2021).

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kemampuan Kerja →	0,378	3,319	0,001	H1 diterima

Komitmen Organisasi				
Kepuasan Kerja →	0,442	4,054	0,000	H2 diterima
Komitmen Organisasi				
Kemampuan Kerja →	0,288	3,439	0,001	H3 diterima
Kinerja Karyawan				
Kepuasan Kerja →	0,263	2,469	0,014	H4 diterima
Kinerja Karyawan				
Komitmen Organisasi →	0,319	3,834	0,000	H5 diterima
Kinerja Karyawan				

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua hipotesis langsung diterima, yang berarti kemampuan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, serta kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan dan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Analisis menggunakan Specific Indirect Effects PLS-SEM, dengan kriteria t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 untuk menerima hipotesis mediasi.

Tabel 13. Hasil Uji Mediasi Pengaruh Tidak Langsung

Mediasi	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kemampuan Kerja →	0,121	2,399	0,016	H6 diterima
Komitmen Organisasi →				
Kinerja Karyawan				

Karyawan				
n				
Kepuasan Kerja	0,141	2,803	0,005	H7 diterima
→				
Komitmen Organisasi				
→				
Kinerja Karyawan				
n				

Hasil tabel menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kemampuan kerja atau kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, semakin kuat komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga kinerja karyawan meningkat. Dengan demikian, hipotesis H6 dan H7 diterima, mengkonfirmasi peran penting komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk memahami ruang lingkup tugas, mengikuti arahan pimpinan, mengatasi hambatan, serta memiliki keterampilan dan kemahiran dalam bekerja cenderung memiliki keterikatan emosional dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang kompeten merasa lebih percaya diri dan relevan dalam peran mereka, sehingga terdorong untuk menjaga hubungan positif dengan perusahaan.

Secara teoretis, hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 2017), yang menekankan bahwa karyawan cenderung membalas perlakuan organisasi yang mendukung pengembangan kemampuan mereka

dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian Prayogi dan Annisa (2023) serta Suryana et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kemampuan kerja yang tinggi dapat memengaruhi keterikatan karyawan melalui perasaan memiliki dan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen internal yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap aspek pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja menunjukkan loyalitas dan keterikatan yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku pro-organisasi.

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan adil dan mendapatkan dukungan dari organisasi akan cenderung membalasnya dengan meningkatkan komitmen (Blau, 2017). Penelitian Putra et al. (2020), Afriawanto & Ferine (2023), dan Hartawan & Sriathi (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai prediktor komitmen organisasi. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan secara langsung mendukung peningkatan loyalitas dan keterikatan karyawan, yang menjadi fondasi bagi kinerja optimal.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan pekerjaan, tepat waktu, memiliki kualitas tinggi, serta mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Kemampuan kerja yang baik juga meningkatkan inisiatif dan kreativitas karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Nurhidayah et al. (2024), yang menegaskan bahwa keterampilan dan pengetahuan teknis karyawan memiliki dampak langsung terhadap pencapaian target organisasi. Karyawan yang kompeten lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan kerja melalui pelatihan, pengalaman, dan pendampingan sangat penting untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, pengawasan, dan hubungan sosial di tempat kerja cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis positif yang memacu produktivitas, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan inisiatif individu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Budianto & Kurniawati (2024) dan Setiani et al. (2023), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja

berperan penting dalam mendorong motivasi dan perilaku kerja positif. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan akan meraih kontribusi yang lebih optimal dari tenaga kerjanya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, kesungguhan, dan kesiapan untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan. Komitmen organisasi memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerja optimal, termasuk dalam perilaku tambahan di luar tugas pokok.

Penelitian Prayogi & Annisa (2023) dan Hartawan & Sriathi (2023) menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan psikologis terhadap organisasi mendorong karyawan melakukan upaya lebih, yang selanjutnya memperkuat kualitas dan kuantitas hasil kerja. Hasil ini menegaskan pentingnya membangun komitmen organisasi sebagai mekanisme penguat kinerja.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Analisis mediasi mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, kemampuan dan kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui penguatan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dan kepuasan kerja yang memadai akan lebih berkomitmen,

sehingga lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Temuan ini mendukung teori *Social Exchange* (Blau, 2017) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan meningkatkan keterikatan dan perilaku kerja positif. Studi Prayogi & Annisa (2023) dan Suryana et al. (2024) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara input individu dan hasil kerja. Dengan demikian, perusahaan yang berfokus pada pengembangan kemampuan dan kepuasan kerja karyawan secara bersamaan akan mendapatkan kinerja yang lebih tinggi melalui peningkatan komitmen.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Waleta Asia Jaya dipengaruhi secara signifikan oleh kemampuan kerja dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Kemampuan kerja yang baik mendorong karyawan untuk lebih memahami tugas, mengikuti arahan pimpinan, mengatasi hambatan pekerjaan, serta menggunakan keterampilan secara optimal, sehingga meningkatkan keterikatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Demikian pula, kepuasan kerja yang tinggi—meliputi aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja—meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini pada gilirannya berperan sebagai penguat kinerja, sehingga karyawan yang memiliki komitmen tinggi mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan

kemampuan kerja dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja melalui penguatan komitmen organisasi, sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory* yang menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan (Blau, 2017; Prayogi & Annisa, 2023).

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kemampuan kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi terbukti berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kompetensi, kepuasan, dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Dari perspektif praktis, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menyelenggarakan pelatihan tambahan untuk karyawan lama yang masih underperform, memperkuat kerja sama tim melalui kegiatan team building, serta memberikan penghargaan yang sesuai untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, di mana nilai R-Square Adjusted untuk variabel komitmen organisasi (0,519) dan kinerja karyawan (0,552) menunjukkan bahwa kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi belum sepenuhnya menjelaskan variasi kedua variabel tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan organisasi, yang berpotensi memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan tetapi belum dimasukkan dalam model penelitian.

Sebagai rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk

menambahkan variabel-variabel relevan tersebut agar model penelitian dapat lebih komprehensif dan meningkatkan kemampuan prediksi. Penelitian masa depan diharapkan dapat menyajikan model yang lebih luas dan akurat, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan, sekaligus memberikan implikasi praktis yang lebih kuat bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

REFERENSI

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Afriawanto, D., & Ferine, K. F. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment at BPJS Ketenagakerjaan Branch Offices All Medan Raya Area. *Sibatik Journal*, 2(12), 3845–3858. https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATI_K/article/view/1530
- Agustine, S. O., & Suhana. (2022). Pengaruh Modal Psikologi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(4), 4993–5006. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i4.6875>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Ayuningtyas, C. R., Sudirjo, F., & Nurchayati. (2023). The Effect of Servant Leadership and Compensation on Employee Performance through Organizational Commitment (Study at PT Cometic Perkasa Abadi Semarang). *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 15–31. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v1i1.282>
- Bahtiar, R. B. S. (2021). Peningkatan Kualitas Pegawai melalui Program Autocad: Pendekatan Social Exchange Theory. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 101–105. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i1.4297>
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Budianto, F., & Kurniawati, D. T. (2024). Factor Affecting Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 386–396. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3456>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>

- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2023). Dynamic Perspectives on Leader-Member Exchange: Integrating Affect and Social Exchange. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 65–88.
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-021022-070102>
- Cropanzano, Russell, & Mitchell, M. (2019). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 45(6), 1692–1725.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dewa, A. L. (2023). The Influence of Work Ability, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance. *Economic and Business Horizon*, 2(3), 1–10.
<https://journal.lifescifi.com/index.php/ebh/article/view/171>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris* (1 ed.). Yoga Pratama.
- Hadi, M. I., & Soelistya, D. (2024). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation at PT Indobaja Primamurni. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 6(3), 413–424.
<https://doi.org/10.24256/kharaj.v6i3.6434>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hartawan, A. A. B. A., & Sriathi, A. A. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi di PT Angsa Kusuma Indah Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(02), 274–282.
<https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i02.p12>
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. Las. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, 11(1), 1–17.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hidayat, S., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dan Pegawai pada SMP dan SMA Muhammadiyah 2 Singaraja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(1), 146–151. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i1.32651>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Ingsih, K., Budiantoro, R. A., Hasanatina, F. H., & Ali, S. (2022). Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 255–276. <https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/13947>
- Lengkong, F., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA*, 7(1), 281–290.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2020). Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta Analytical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 866–888.
- Luthans, F. (2019). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Niamila, O., & Palupiningdyah. (2022). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, 12(3), 281–289. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/49961>
- Nurhidayah, E. F., Rusydi, M., & Anggoro, M. Y. A. R. (2024). The Influence of Work Ability, Job Training, and Teamwork on Employee Performance at PT. Semen Tonasa, Pangkep Regency. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 4(8), 2104–2112. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i8.1738>
- Pancasasti, R., Putra, A. P., Nuraisah, F., & Khalqiyah, S. (2022). The Influence of Emotional Intelligence, Organizational Culture and Team Work on Employee Performance at The Royale Krakatau Hotel, Cilegon. *International Journal of Human Capital Management*, 6(2), 56–68. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.06.02.5>
- Perdana, M. R. N., & EQ, Z. M. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap

- Kinerja Karyawan yang di Mediasi Oleh Motivasi Berprestasi pada PT. Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(6), 2528–2537. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i6.2872>
- Prayogi, M. A., & Annisa, D. (2023). Training, Work Ability and Employees' Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 112–122. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/ijbe/article/view/13705/9100>
- Putra, A. K., Jaya, I., & Wilian, R. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mitra Bangunan Kota Jambi). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 21–32. <https://doi.org/10.22437/jdm.v1i1.3.28061>
- Riyanto, S., Endri, & Herlisha, N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sambuaga, F. R., & Aprilia, S. (2023). The Influence of Extrinsic Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance with Work Discipline as an Intervening Variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(2), 214–222. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i2.122>
- Santoso, E. E., & Mariana. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan BUMD PT Patut Patuh Patju Lombok Barat. *Jurnal Distribusi*, 12(1), 27–40. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v12i1.430>
- Setiani, Siswanto, & Robithoh, S. (2023). Revisiting the Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142. <http://dx.doi.org/10.22515/shirkah.v8i2.532>
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV. Andi Offset.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhada, Mafra, N. U., & Liana, D. P. (2023). The Effect of Responsibility and Work Ability on Work Performance of PT. Catur Adiluhur Sentosa Palembang. *Sinomics Journal*, 2(3), 567–574. <https://sinomicsjournal.com/index.php/SJ/article/view/168>
- Suma, D., & Siregar, B. A. (2023). The Influence of Leadership and Work Ability on Work Motivation, and Their Implications on the Performance of Education Department Employees in South Sumatra Province. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 845–861. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9379>

- Suryana, A. J., Mujanah, S., & Sumiati. (2024). The Influence of Work Ability, Servant Leadership, and Workload on Employee Performance through Organizational Commitment at Secretariat East Java Province Marine and Fisheries Service. *International Journal Of Social Science Humanity & Management Research*, 03(12), 1554–1563. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i12n03>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The Influence of Reward, Work Life Balance on Employee Retention: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. <https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.384>
- Triwijayanto, H., Indarto, & Budiati, Y. (2024). Kinerja Karyawan PT. Evercoss Technology Indonesia Semarang dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 3322–3336. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4568>
- Wiranti, R., Wulandari, A., Sadat, F., Fauzan, A., & Gunawan, A. W. (2021). Analisis Employee Engagement terhadap Employee Performance dan Turnover Intention melalui Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank Swasta. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 12(01), 29–38. <https://doi.org/10.47007/jeko.v12i01.3932>
- Wusqo, S., & Iqbal, M. A. (2023). The Impact of Workload and Career Development with Compensation as an Intervening Variable on Employee Performance (Study at PT. SAIMINDONE). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1067–1088. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.4886>