

## ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, KEDISIPLINAN DAN KOMPENSASI TEHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN ANALISIS PARTIAL LEAST SQUARE

RB. Iwan Noor Suhasto<sup>1</sup>, Tri Lestariningsih<sup>2</sup>  
[abubilly@pnm.ac.id](mailto:abubilly@pnm.ac.id)<sup>1</sup>, [trilestariningsih@pnm.ac.id](mailto:trilestariningsih@pnm.ac.id)<sup>2</sup>  
Politeknik Negeri Madiun

**Abstrak:**Suatu keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Untuk mencapai keberhasilan itu diperlukanlah landasan yang kuat dari para karyawannya, diantaranya adalah kompetensi, motivasi, kedisiplinan dan komitmen. Bagi Politeknik Negeri Madiun, hal ini menjadi tantangan untuk memberikan bekal kepada mahasiswanya agar menghasilkan lulusan yang memenuhi standar kinerja dunia global. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan kedisiplinan terhadap komitmen dan kinerja SDM dari alumni Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun, sehingga dapat mengetahui tingkat keberhasilan pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama mengikuti perkuliahan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh alumni Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun yang lulus pada 2012-2015, sejumlah 325 orang. Disebabkan karena keterbatasan jarak dan waktu maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode purposive random sampling, sehingga memperoleh responden sejumlah 124 orang. Data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner kepada para responden. Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian dan pengujian hipotesis penelitian, maka digunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kompetensi berpengaruh terhadap komitmen, 2) motivasi berpengaruh terhadap komitmen, 3) kedisiplinan berpengaruh terhadap komitmen, 4) kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, 5) motivasi berpengaruh terhadap kinerja, 6) kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja, dan 7) komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

Kata kunci: kompetensi, motivasi, disiplin, komitmen, kinerja, SEM

**Abstract:***The successful of companies is very depend on their employees' performance. It needs strong bases to get the success, are competencies, motivation, disciplines, and commitment. It became a challenge for Politeknik Negeri Madiun to give the students about the bases, to make the graduate to meet global standard performance. This research aims to analyze the effect of competencies, motivation, and discipline on commitment and human resource performance of alumnus from Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun, to know the education accomplishment during their study. The population in this research are all alumnus of Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun that graduate in 2012-2015, was 325 people while the sample was 124 respondents using purposive random sampling because of constrain of the distance and limit time. The collecting data used questioner method by giving questions list directly to the respondents. To answer the research problem and research hypothesis testing the analytical techniques used Partial Least Square (PLS) using SmartPLS. The results show that 1) competencies has effect on commitment, 2) motivation has effect on commitment, 3) discipline has effect on commitment, 4) competencies has effect on performance, 5) motivation has effect on performance, 6) discipline has effect on performance, and 7) commitment has effect on performance.*

**Keywords:** *competencies, motivation, discipline, commitment, performance, SEM*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah aspek penting dalam suatu organisasi dan perlu digali dan dibangun agar diperoleh sumber daya manusia

yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan ini biasa disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Suatu keberhasilan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja yang dilakukan oleh manusia. Winanti (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan karyawan.

Melalui pencapaian kinerja masing-masing individu maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja seutuhnya dan mencapai keberhasilan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi karyawan, pemimpin dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan sukses.

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja. Selain dengan kompetensi kinerja karyawan juga dapat dinilai dengan tingkat kedisiplinannya. Pelaksanaan disiplin, hukuman atau sanksi berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Oleh karena itu, salah satu tolak ukur untuk mengetahui kinerja karyawan adalah dengan melihat disiplin disamping tingkat pencapaian target, inisiatif, kepatuhan, kesadaran pengembangan diri, loyalitas dan kerjasama kelompok.

Selain itu dalam pencapaian kinerja yang optimal seorang karyawan juga harus memiliki motivasi terhadap pekerjaannya. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara. Jika ingin meningkatkan prestasi kerja karyawan, kita perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Setelah mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawannya, perusahaan perlu melakukan

tindakan-tindakan untuk meningkatkan kualitas kerja dan prestasi kerja karyawannya.

Seorang karyawan tentunya mempunyai tujuan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Lebih jauh, manusia bekerja juga untuk mendapatkan rasa aman, kepuasan dan mengaktualisasikan dirinya. Hasil yang diraih (gaji) seringkali bukan menjadi hal yang dapat mengikat seseorang untuk terus bertahan dalam lingkungan pekerjaannya. Seringkali ditemukan ada orang yang tetap bertahan dalam pekerjaannya walaupun gaji yang didapat tidak sebanding dengan pengorbanannya. Ada sejumlah asumsi yang menyebabkan seseorang bertahan dengan pekerjaannya, antara lain didalam keadaan yang serba tidak pasti muncul rasa ketidakberdayaan apabila seseorang harus keluar dari tempat kerjanya dan mulai mencari pekerjaan lain, dan adanya komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang digelutinya.

Komitmen terhadap organisasi adalah sebagai "sifat" hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai keikatan yang tinggi dengan memperlihatkan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin atau bekerja keras demi kepentingan organisasi tersebut, dan kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini berarti, seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memiliki kemauan secara sadar untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi. Karyawan bekerja bukan karena adanya instruksi melainkan termotivasi dari dalam diri sendiri.

Politeknik Negeri Madiun merupakan salah satu perguruan tinggi negeri dan satu-satunya perguruan tinggi negeri yang ada di Propinsi Jawa Timur bagian barat. Oleh karena letaknya yang strategis, menjadikan tantangan khusus bagi lembaga ini untuk memberikan bekal kepada para mahasiswanya berupa kompetensi, kedisiplinan serta motivasi melalui materi-materi perkuliahan, sehingga akan terbentuk suatu komitmen yang kuat pada mereka untuk nantinya dapat menghasilkan lulusan yang memenuhi standar kinerja dunia global, khususnya dunia usaha dan perindustrian.

Selain melalui perkuliahan para mahasiswa juga diberikan kemampuan tambahan berupa *soft skill* untuk mendukung kompetensi utama yang diberikan dalam perkuliahan. Upaya ini

diperlukan untuk memperkuat kompetensi intra kurikuler sehingga pra mahasiswa dan lulusan Politeknik Negeri Madiun tumbuh dan berkembang menjadi sumber daya manusia yang memiliki nilai akademik yang tinggi dan mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah dipelajarinya dalam kehidupan bermasyarakat dengan penuh tanggung jawab dan memiliki sikap serta perilaku yang baik dan mampu bersaing dengan kemampuan sumber daya manusia di luar Politeknik Negeri Madiun.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat permasalahan para alumni Politeknik Negeri Madiun tentang apa yang telah didapatnya selama perkuliahan dengan penerapannya ketika memasuki dunia kerja, serta hasil kinerja mereka sebagai SDM yang unggul terhadap perusahaan atau industri tempat mereka bekerja.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komitmen.
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen.
3. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap komitmen.
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
6. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja sumber daya manusia.
7. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia.

## LANDASAN TEORI

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang mengegerkan, "Testing for competence rather than intelligence". Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. David McClelland menyimpulkan, berdasarkan hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah; (1) tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan, (2) biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.

Kesimpulan ini membuat David Mc Clelland bertanya-tanya, apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan

pekerjaan/kehidupan, maka ia mulai mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi yang bisa memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial atau ras. David Mc Clelland menggunakan sampel kriteria (*criterion sample*), sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan dipertunjukkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Hal ini pula yang menyebabkan beragamanya definisi kompetensi. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk., 2003:41).

Sperling (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:94) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:94) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli

tersebut, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motif tersebut, motivasi dikatakan juga sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Sinungan (1997: 135) menjabarkan bahwasanya disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan. Disiplin juga berarti latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efisiensi; kepatuhan atau ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat (Sinungan, 1997: 145-146).

Nitisemito berpendapat bahwa kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1996: 118). Disisi lain, disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku (Aritonang, 2005: 3).

Sedangkan menurut Robbins (1982) disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis (dalam Arisandy, 2004: 28).

Faktor-faktor disiplin kerja dilihat dari formula Kurt Lewin adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional). Dimana faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja.

Berkaitan dengan faktor lingkungan, disiplin kerja tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus.

Menurut Porter & Mowday (dalam Miner, 1992) komitmen organisasi merupakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Maryoto, (2000:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Adapun indikatornya ialah: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, dan kontribusi pada organisasi. Sherman and Ghomes dalam Soelaiman (2007:279) "*Job performance is the amount of*

*sucessfull role achievement*” (Prestasi kerja/ kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai).

Menurut Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:279) memberikan pengertian atas kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Kemudian ia juga menjelaskan (2007:283) kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

### METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh alumni Politeknik Negeri Madiun Program Studi Komputerisasi Akuntansi periode 2012-2014, sejumlah 325 orang dan mengambil jumlah sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 132 orang responden dengan kriteria-kriteria tertentu.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan daftar sejumlah pertanyaan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada di dalam kuesioner, studi pustaka dan wawancara.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variable laten memiliki indikator yang bersifat formatif, refleksif atau campuran, maka pendekatan yang paling tepat digunakan adalah *PLS*.

Di dalam *PLS* model struktural hubungan antar variabel laten disebut dengan *inner model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut *outer model*. Disisi lain, di dalam SEM tidak dibedakan dengan tegas antar keduanya, namun demikian terdapat istilah *overall model* untuk model keseluruhan, yaitu gabungan antara model struktural hubungan antar variabel laten dan model pengukuran dengan CFA (*confirmatory factor analisis*).

Pada tahap selanjutnya akan dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui

berbagai kriteria *goodness-of-fit*. *Partial Least Square (PLS)* tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  (*R-square*) variabel eksogen untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran dalam PLS disebut juga outer model. Outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan konstraknya (Ghazali, 2006). Evaluasi model pengukuran ini terdiri dari uji validitas, reliabilitas, dan signifikansi indikator dan konstruk yang terlibat.

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *factor loading* pada digram jalur maka disusunlah tabel 3.15. Nilai *factor loading* hanya melihat hubungan antar indikator dengan konstruk eksogen. Nilai loading faktor yang < 0,5 harus dikeluarkan dari model dan dilakukan estimasi ulang nilai *factor loading*.

Tabel 1  
Nilai *Factor loading* Konstruk Endogen

Konstruk Eksogen	Kode Indikator	Factor Loading
Kompetensi	X11	0.648
	X12	0.919
	X13	0.860
Motivasi	X21	0.849
	X22	0.808
	X23	0.809
Disiplin	X31	0.780
	X32	0.878
	X33	0.772
Komitmen	Y11	0.777
	Y12	0.657
	Y13	0.840
Kinerja SDM	Y21	0.714
	Y22	0.847
	Y23	0.707

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa hasilnya telah memenuhi *convergent validity* karena semua *factor loading* > 0.5. Dengan demikian, dapat disimpulkan *convergent validity* dari seluruh kelompok konstruk

endogen adalah valid. Selanjutnya, dilakukan pengolahan data terhadap nilai *discriminant validity* dari kelompok konstruk endogen seperti pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2  
Nilai *Factor Loading* Konstruk Endogen

	kompetensi	motivasi	disiplin	komitmen	kinerja
x11	<b>0.648</b>	0.048	0.478	0.294	0.456
x12	<b>0.919</b>	0.371	0.570	0.480	0.634
x13	<b>0.860</b>	0.256	0.428	0.375	0.506
x21	0.252	<b>0.849</b>	0.473	0.748	0.528
x22	0.203	<b>0.808</b>	0.432	0.566	0.465
x23	0.278	<b>0.809</b>	0.433	0.542	0.502
x31	0.455	0.380	<b>0.780</b>	0.493	0.516
x32	0.494	0.584	<b>0.878</b>	0.663	0.683
x33	0.530	0.325	<b>0.772</b>	0.456	0.577
y11	0.373	0.660	0.481	<b>0.777</b>	0.534
y12	0.348	0.348	0.479	<b>0.657</b>	0.487
y13	0.377	0.688	0.578	<b>0.840</b>	0.590
y21	0.584	0.267	0.565	0.468	<b>0.714</b>
y22	0.462	0.578	0.633	0.627	<b>0.847</b>
y23	0.462	0.526	0.469	0.502	<b>0.707</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai *factor loading* paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogennya dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk endogen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk endogen masing-masing dan membuktikan bahwa berdasarkan *discriminant validity* semua indikator adalah valid.

Tahapan selanjutnya adalah pengujian konsistensi pengukuran (reliabilitas) dengan *Average Variance Extract* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR). Reliabilitas

tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya (Wijayanto, 2008).

Reliabilitas dapat diketahui melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Composite reliability* dikatakan baik bila memiliki nilai  $\geq 0.7$ . Nilai AVE dikatakan baik bila memiliki nilai  $\geq 0.5$  (Ghazali, 2009). Data hasil pengujian AVE dan CR ditunjukkan pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3  
Nilai Reliabilitas Konstruk Eksogen terhadap Konstruk Endogen

Konstruk Eksogen	<i>Average Variance Extract (AVE)</i> $\geq 0,5$	<i>Composite Reliability (CR)</i> $\geq 0,7$	Kesimpulan
Kompetensi	0.856	0.668	Reliabilitas Baik
Motivasi	0.862	0.676	Reliabilitas Baik
Disiplin	0.852	0.658	Reliabilitas Baik
Komitmen	0.804	0.581	Reliabilitas Baik
Kinerja SDM	0.801	0.575	Reliabilitas Baik

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dari model pengukuran, dapat disimpulkan bahwa semua variable teramati valid mengukur variabel latennya, dan reliabilitas model pengukurannya pun baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator reliable dalam menyusun konstruk eksogen.

Signifikansi outer model dapat diketahui setelah melakukan bootstrapping. Hasil setelah

dilakukan bootstrapping dapat dilihat pada gambar 3.9. Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t statistic. Apabila t-value > t table, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai t table untuk *degree of freedom* = 25 dan  $\alpha = 0.05$  adalah 1.078.

Tabel 4  
Signifikansi Outer Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Stat >1,645	P Values	Uji Signifikansi
x11 <- kompetensi	0.334	0.333	0.050	6.624	0.000	Signifikan
x12 <- kompetensi	0.490	0.494	0.031	15.852	0.000	Signifikan
x13 <- kompetensi	0.388	0.386	0.030	12.829	0.000	Signifikan
x21 <- motivasi	0.466	0.467	0.037	12.597	0.000	Signifikan
x22 <- motivasi	0.373	0.374	0.030	12.451	0.000	Signifikan
x23 <- motivasi	0.375	0.374	0.030	12.441	0.000	Signifikan
x31 <- disiplin	0.364	0.364	0.032	11.290	0.000	Signifikan
x32 <- disiplin	0.486	0.487	0.036	13.524	0.000	Signifikan
x33 <- disiplin	0.375	0.371	0.033	11.509	0.000	Signifikan
y11 <- komitmen	0.455	0.453	0.031	14.593	0.000	Signifikan
y12 <- komitmen	0.351	0.345	0.043	8.156	0.000	Signifikan
y13 <- komitmen	0.495	0.496	0.032	15.553	0.000	Signifikan
y21 <- kinerja	0.421	0.421	0.042	10.057	0.000	Signifikan
y22 <- kinerja	0.482	0.484	0.032	14.963	0.000	Signifikan
y23 <- kinerja	0.412	0.410	0.033	12.315	0.000	Signifikan
x11 <- kompetensi	0.334	0.333	0.050	6.624	0.000	Signifikan
x12 <- kompetensi	0.490	0.494	0.031	15.852	0.000	Signifikan
x13 <- kompetensi	0.388	0.386	0.030	12.829	0.000	Signifikan
x21 <- motivasi	0.466	0.467	0.037	12.597	0.000	Signifikan
x22 <- motivasi	0.373	0.374	0.030	12.451	0.000	Signifikan
x23 <- motivasi	0.375	0.374	0.030	12.441	0.000	Signifikan
x31 <- disiplin	0.364	0.364	0.032	11.290	0.000	Signifikan
x32 <- disiplin	0.486	0.487	0.036	13.524	0.000	Signifikan
x33 <- disiplin	0.375	0.371	0.033	11.509	0.000	Signifikan
y11 <- komitmen	0.455	0.453	0.031	14.593	0.000	Signifikan
y12 <- komitmen	0.351	0.345	0.043	8.156	0.000	Signifikan
y13 <- komitmen	0.495	0.496	0.032	15.553	0.000	Signifikan
y21 <- kinerja	0.421	0.421	0.042	10.057	0.000	Signifikan
y22 <- kinerja	0.482	0.484	0.032	14.963	0.000	Signifikan
y23 <- kinerja	0.412	0.410	0.033	12.315	0.000	Signifikan

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Evaluasi model structural jenis pertama adalah hubungan antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen dapat dilihat melalui uji t statistic dan koefisien jalur structural. Nilai *t table* untuk tingkat signifikansi  $\alpha=0.05$  dan *degree of freedom* (df) =  $\infty$  adalah 1,645.

Apabila t-statistik > *t table* maka dapat disimpulkan konstruk endogen berpengaruh terhadap konstruk eksogen. Hasil pengolahan data yang dapat menjelaskan hubungan antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5  
Signifikansi Inner Model

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Stat &gt;1,645</b>	<b>P Values</b>	<b>Uji Signifikansi</b>
<b>disiplin -&gt; kinerja</b>	0.299	0.304	0.078	3.819	0.000	Signifikan
<b>disiplin -&gt; komitmen</b>	0.277	0.271	0.078	3.541	0.000	Signifikan
<b>komitmen -&gt; kinerja</b>	0.200	0.199	0.101	1.984	0.048	Signifikan
<b>kompetensi -&gt; kinerja</b>	0.324	0.323	0.068	4.753	0.000	Signifikan
<b>kompetensi -&gt; komitmen</b>	0.142	0.136	0.060	2.371	0.018	Signifikan
<b>motivasi -&gt; kinerja</b>	0.196	0.192	0.097	2.013	0.045	Signifikan
<b>motivasi -&gt; komitmen</b>	0.570	0.580	0.070	8.174	0.000	Signifikan

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Berikut adalah tabel hubungan antar konstruk endogen, atau dengan kata lain adalah hubungan antara tacit knowledge dan kinerja individu.

Tabel 6  
Hubungan Antar Konstruk Endogen

Variabel	R-Square
Kinerja	0.694
Komitmen	0.689

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai R<sup>2</sup> variabel kinerja SDM 0,694 dan komitmen sebesar 0,689. Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup>, maka semakin besar kemampuan variabel eksogen tersebut dapat dijelaskan oleh variabel endogen sehingga semakin baik persamaan

struktural. Untuk variabel komitmen memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,689 yang berarti 68,9% *variance* variabel endogen mampu dijelaskan oleh variabel komitmen sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel kinerja SDM memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,694 berarti 69,4% *variance* variabel endogen mampu dijelaskan oleh variabel kinerja SDM sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel berikut memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Tabel 7  
Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Stat >1,645	P Values	Kesimpulan
disiplin -> kinerja	0.299	0.304	0.078	3.819	0.000	Diterima
disiplin -> komitmen	0.277	0.271	0.078	3.541	0.000	Diterima
komitmen -> kinerja	0.200	0.199	0.101	1.984	0.048	Diterima
kompetensi -> kinerja	0.324	0.323	0.068	4.753	0.000	Diterima
kompetensi -> komitmen	0.142	0.136	0.060	2.371	0.018	Diterima
motivasi -> kinerja	0.196	0.192	0.097	2.013	0.045	Diterima
motivasi -> komitmen	0.570	0.580	0.070	8.174	0.000	Diterima

Sumber: data diolah dari output SmartPLS 3

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,142 dengan nilai t-statistik sebesar 2,371 dengan signifikansi sebesar 0,018 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,570 dengan nilai t-statistik sebesar 8,174 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan

demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,277 dengan nilai t-statistik sebesar 3,541 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,324 dengan nilai t-statistik

sebesar 4,753 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,196 dengan nilai t-statistik sebesar 2,013 dengan signifikansi sebesar 0,045 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,299 dengan nilai t-statistik sebesar 3,819 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara komitmen terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,200 dengan nilai t-statistik sebesar 1,984 dengan signifikansi sebesar 0,048 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin baik pula komitmen yang diberikan oleh karyawan tersebut. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin baik motivasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik pula komitmen kerja karyawan. Motivasi merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan anggota organisasi karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan, sehingga berimbas pada komitmen kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, disiplin berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin baik tingkat disiplin seorang karyawan maka akan semakin baik pula komitmen kerja karyawan tersebut. Kedisiplinan merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan organisasi karena disiplin dapat berpengaruh pada loyalitas karyawan, sehingga berimbas pada komitmen kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Kompetensi merupakan unsur yang sangat penting bagi kemajuan karyawan dan perusahaan, karena dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan produktifitas perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang ada dalam diri karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Motivasi merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan anggota organisasi karena dengan motivasi dapat berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan, sehingga berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik tingkat disiplin seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Kedisiplinan merupakan elemen yang sangat penting bagi kemajuan organisasi karena disiplin dapat berpengaruh pada loyalitas karyawan, sehingga berimbas pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik tingkat komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Komitmen merupakan salah satu elemen yang sangat penting bagi kemajuan organisasi karena komitmen merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari

perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode PLS (*partial least square*) dengan bantuan software SmartPLS 3, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,142 dengan nilai t-statistik sebesar 2,371 dengan signifikansi sebesar 0,018 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.
- 2) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,570 dengan nilai t-statistik sebesar 8,174 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.
- 3) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin terhadap komitmen menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,277 dengan nilai t-statistik sebesar 3,541 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen diterima.
- 4) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,324 dengan nilai t-statistik sebesar 4,753 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.
- 5) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,196 dengan nilai t-statistik sebesar 2,013 dengan signifikansi sebesar 0,045 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.
- 6) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara disiplin terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,299 dengan nilai t-statistik sebesar 3,819 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.
- 7) Hasil uji terhadap koefisien parameter antara komitmen terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,200 dengan nilai t-statistik sebesar 1,984 dengan signifikansi sebesar 0,048 pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1,645, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima.

### Saran

Berdasarkan tinjauan dan hasil yang diperoleh pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

- 1) Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun perlu memberikan kompetensi yang lebih lagi kepada para mahasiswanya untuk memberikan khususnya dalam kemampuan berkomunikasi dengan baik dan sopan, sehingga kelak di dunia kerja mereka akan merasa lebih nyaman di lingkungan kerjanya.
- 2) Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun masih perlu memberikan motivasi kepada para mahasiswanya untuk menekuni dan melakukan pekerjaan yang akan didapat dengan sebaik-

baiknya, sehingga suatu saat jenjang karir yang baik pasti akan mereka dapatkan dengan lebih mudah dan cepat.

- 3) Program Studi Komputerisasi Akuntansi Politeknik Negeri Madiun perlu mempertahankan budaya kedisiplinan di lingkungan akademik Politeknik Negeri Madiun dengan penerapan terhadap penegakan peraturan di lingkungan kampus. Selain itu, kedisiplinan dapat dilatih melalui pelatihan-pelatihan serta kegiatan-kegiatan yang mengacu pada konsep kedisiplinan melalui unit kegiatan mahasiswa (UKM) di lingkungan Politeknik Negeri Madiun.
- 4) Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dilakukan penelitian replikasi dengan desain penelitian eksperimental dengan menambah jumlah responden sehingga dari segi model dan sifat hubungan akan lebih kuat, serta mendapatkan hasil yang jauh lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Burton, James P., Thomas W. Lee, Brookds C. Holtom, 2002, The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours, *Journal of Managerial Issues*, Summer, p. 181-197.
- [2] Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue, 2006, *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
- [3] Davis, Keith dan Newstrom, 2002, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [4] Donna McNeese, Smith, 1996, *Increasing Employee, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Journal of Healthcare Management*, Summer 41, No 2. pp 160 – 175.
- [5] Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Yogyakarta, Fisipol Universitas Gajah Mada.
- [6] Fletcher, C., & R. Williams, 1996, Performance management, job satisfaction and organizational commitment, *British Journal of Management*, Vol. 7, p. 169-79.
- [7] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., 1990, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (Terj.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [8] Greenberg, J. & Robert A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. (eight edition). New Jersey: Prentice Hall-Pearson Educational International.
- [9] Harrison, J.K., and R. Hubbard, 1998, Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, vol. 5, p. 609-623.
- [10] Hasibuan Malayu, SP., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [11] Luthans, F., 2005, *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk., Yogyakarta: Andi
- [12] Luthans, Fred, James B. Avey, Rachel Clapp-Smith, and Weixing Li, 2008, More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource? *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 5, p. 818-827.
- [13] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- [14] Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- [15] Marwansyah, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- [16] Maryoto, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE. UGM.
- [17] McClelland, David C., 1973, Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, p. 1-14.
- [18] Moehariono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- [19] Nitisemito, Alex S., 1996, *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Graha Indonesia.
- [20] Pack, S.M. & B.W. Soetjipto, 2005, Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators, *Ohio Link ETD*, p. 177.
- [21] Palan, 2007, *Competency management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya*
- [22] Simamora, H., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- [23] Simanjuntak, Payaman J., 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: LPFE Universitas Indonesia.
- [24] Sinungan, M., 1997, *Produktivitas: apa dan bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara.
- [25] Soelaiman, 2007, *Manajemen Kinerja; Langkah Efektif untuk Membangun Mengendalikan dan Evaluasi Kerja*, Cetakan

- Kedua, Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- [26] Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi.
- [27] Steers, Richard M., 1977, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-55.
- [28] \_\_\_\_\_ & Porter, Lyman W., 1987, *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- [29] Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- [30] Welsh, Dianne H.B., Fred Luthans, and Steven M. Sommer, 1993, *ACAD MANAGE J*, Vol. 36, p.58-79
- [31] Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [32] Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajawali Press.