**Work Commitment as Mediation of the Relationship Between Competence and Work Motivation on Employee Performance in Asttatindo**

**(Indonesian Expert and Skilled Engineering Association)**

**John Chaidir**

*chaidir.upgsrg22@gmail.com,* Universitas Primagraha, Indonesia*.*

**ABSTRACT**

***Objective:*** *The research objective was to analyze about: The influence of Employee competency s significantly on work commitment and employee performance. The influence of work Competence significantly on Work Commitment and Employee Performance. The influence of Work commitment significantly on Employee Performance. Analyze the role of work commitment as a variable mediating the relationship between competence and work motivation and employee performance.*

***Methodology:*** *This type of research uses survey research methods with a quantitative research approach. Survey research is intended to explain causal relationships and test hypotheses using the SEM-PLS model. The statistical tool using SamartPls 4 v.4.0.9.4 is a multivariate statistical technique that compares exogenous with endogenous variables. The population of the study is members of Asttatindo, namely 24,000 construction workers who have had education and training and/or are members of Asttatindo. Sampling uses incidental sampling and purposive or judgment sampling, namely sampling based on the number of respondents who fill out the instrument and must match the proportion of the sample required in the SEM-SmartPls model. So a minimum sample of 130 employee respondents. Most likely the incidental sampling can be achieved more than 130 (between 130 -1000).*

***Findings:*** *Based on the results of hypothesis testing using Smart PLS it shows that: the first hypothesis (H1) is accepted, because the t-count value is 8.483 < t table = 1.97, and the 𝝆-value significance value is 0.000 which is smaller than 0.05, and the path coefficient value (β) = 0.624. The same applies to the hypothesis test H2, H3, H4, and H5 is accepted, because the 𝝆-value of 0.000 is smaller than 0.05. In addition, the mediation hypotheses H6 and H7 are accepted because the 𝝆-value is lower than 0.05. The indirect effect of each work competence and work motivation on employee performance through work commitment is a partial mediation category because the VAF value is greater and equal to 20%, and smaller and equal to 80% (20%≤VAF ≤80%).*

***Conclusion:*** *Work competency has a significant effect on work commitment; work competency has a significant effect on employee performance; work motivation has a significant effect on work commitment and employee performance. Commitment is not only influenced by competency and motivation variables, but also affects employee performance. The effect or prediction of the structural commitment model and employee performance are at medium and strong (substantial) levels, respectively. In addition, the model in this study has an average f2 value at the medium level or the construction of this research model has medium predictive power. The mediation test for the indirect effect of work competence and work motivation on employee performance through work commitment is a partial mediation.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Keywords :** | **Work Competency, Work Motivation, Work Commitment, and Employee Performance.** |

Submitted: Revised: Accepted

**Article Doi:**

Doi: http://dx.doi.org/10.22441/jurnal\_mix.2023.v13i1.012

**INTRODUCTION**

At a seminar at the Bandung Institute of Technology (October 31, 2017) attended by the author, it was stated that some of the construction experts from 127,090 contractors in Indonesia have basically been able to work well and some of them have qualified competencies. This was conveyed by Kajima Corporation (Japanese contractor) to PT Wijaya Karya (Indonesian state-owned contractor) that many Indonesian construction experts are better than experts from Japan, Korea, and Germany (even Indonesian construction workers are 300% more effective than Algerian workers). The effectiveness of work here is based on the criteria presented by Bangun (2012)such as the amount of work they are able to complete within a certain time limit, the quality of the work, punctuality, attendance, and the ability to cooperate.

Considering the spectrum of the role of the construction service community, it should be understood that the Construction Services Law made in 1999 in conjunction with Law No. 2 of 2017 has a reform spirit that hands over some government affairs to the community. For this reason, an independent institution in the field of construction services was formed to represent the interests of the construction services community, namely the Construction Services Development Institute (LPJK) (which exists today) which is a representative of company associations, professional associations, government agencies, experts in the field of construction services, and representatives from universities. Therefore, to fulfill the interests of construction service business executor data, LPJK established the National Business and Labor Certification unit. Meanwhile, the implementation of initial verification and validation of national construction labor certification is carried out by professional associations such as the Indonesian Association of Skilled and Expert Technicians (Asttatindo). The objectives of Asttatindo include a) Organizing trainings to improve the quality of members with national and international standards; b) Issuing certificates and Asttatindo member cards; c) Facilitating labor in the field of construction services; and d) Increasing the dignity and competence of construction engineering personnel (Asttatindo, 2023).

The description suggests that Asttatindo has an important role in improving the knowledge, skills, and abilities of the construction service workforce in Indonesia. Currently Asttatindo has a membership of (approximately) 24,000 construction workers who have been certified as of the end of 2021 throughout Indonesia and is the second largest professional association in Indonesia (out of 25 similar professional associations) in terms of certificate products produced and has 34 management boards at the provincial level throughout Indonesia (Asttatindo, 2023). This shows that Asttatindo has a very large human resource that requires a study in the HRM perspective. This means that the performance of the workforce that has been certified by Asttatindo is certainly influenced by various factors. Job performance *is defined here as the record of outcomes produced on specified job fuctions or activities during a specified time periode* (Bernardin, 2010). Behavior and results, where behavior originating from an individual is transformed into an action and besides that, that behavior is also a result that is produced psychologically and physically task performance(Armstrong, 2010)*.* The concept of employee performance shows that employee performance is not only determined by the quantity of work but also the quality or behavior of employee work. In addition, employee performance can be influenced by various factors including competence, motivation, and work commitment.

Personal competence can contribute effectively, when it has effective knowledge, skills, behavior, and attitudes (Slocum & Hellriegel., 2009). That is, competence as a strength that is personally owned to contribute to the organization. Competence is a characteristic that individuals have and use in the right way, consistently to achieve the desired performance (Dubois & Rothwell, 2004). Meanwhile, work commitment or organizational commitment relates to feelings and beliefs about the work of the organization comprehensively(George & Jones, 2008). Employee beliefs about the work that will and has been done are related to attitudes and cognitive about a task that is charged positively and negatively, ultimately giving birth to work actions. The results showed that Competencies have a positive and significant effect on work commitment which consists of: normative, continuance, and affective commitment (Noor et al., 2020; Siri et al., 2020; Martini et al., 2020; and Gayathri & Aithal, 2023). The results showed that job competencies positively and significantly affect employee performance (Martini et al., 2018); Suriadi et al., 2018); Kwarteng & Servoh 2022)**; dan** Suharto et al., 2019). Meanwhile, the results of research by Sutaguna et al., (2023), dan Gani et al., (2018) revealed that job competencies have no effect on employee performance.

According to Robbins & Judge (2013) motivation is a process that plays a role in the intensity, direction, and duration of individual efforts towards achieving goals. Work motivation is a condition (energy) that moves within individuals who are directed to achieve organizational goals (Mangkunegara, 2005). So, an employee who has work motivation (has the desire or effort to achieve certain work goals), is automatically a form of employee loyalty or commitment to his job. The results of research by Gani et al., (2018), (Melati et al., 2021), (Marnisah et al., 2022), (Lutfi et al., 2022) show that work motivation has a positive and significant effect on work commitment. Apart from affecting commitment, work motivation also has a significant effect on employee performance (Langat et al., 2019; Tella & Ibinaiye, 2020; Salim et al., 2023; Sutrisna, 2023). In the end, work commitment can have a positive and significant effect on employee performance. Affective commitment and normative commitment have a significant effect on employee performance, but continuance commitment has no effect on employee performance (Metin & Asli, 2018). Work commitment has a positive and significant effect on employee performance (for example research by Khushk, 2019; Azmy, 2022; Paramita et al., 2020; and Nguyen & Ngo, 2020).

The purpose of this study is to explore the influence between competencies, work motivation, work commitment on employee performance specifically for workers who have attended training at Asttatindo. In addition, this study will also analyze the role of the mediating variable of commitment between competencies and work motivation on employee performance. This is important for the role of Asttationdo and especially the understanding of the workforce (employees) “that increasing competence after competency certification is not always influenced by knowledge or skills, only the responsibility of Asstatindo”.

**LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT**

**Competence**

Armstrong (2010) defines competence as a fundamental characteristic of individuals that is causally related to effectiveness or excellent performance. Meanwhile, according to Sclae 1975 cited by Sutrisno (2009) literally, competence comes from the word competence which means proficiency, ability and authority, and etymologically, competence is defined as the behavioral dimensions of expertise or excellence of a leader or staff who has good skills, knowledge and behavior. This is in line with the opinion of Stone (2017) that competency or competence is often used in measuring the ability of people to carry out a job. Expressly Slocum & Hellriegel., (2009) menjelaskan competency is a combination of knowledge, skill, behaviors, attitudes that contribute personal effectiveness.

Competency refers to the underlying characteristics of behavior that describe the motives, personal characteristics (characteristics), self-concept, values, knowledge or skills under someone who is a superior performer in the workplace (Palan, 2007). He describes different types of characteristics, which drive behavior, asserting that competencies are about people as such and what they can do, not what they might do. Therefore, competencies are job-related knowledge, skills, and attitudes that affect a large part of one's job (role or responsibility), which correlate with performance on the job, and can be measured against accepted standards (Bernardin, 2010)**.** Abilities are described as descriptions that describe capabilities to perform specific jobs and include specific skills or specialized knowledge with the aim of defining all competencies with specific, observable, and verifiable descriptions that are reliably and logically classified together. Spencer & Spencer (1993) emphasize physical and non-physical competencies, that a competency is an underlying characteristic of individual is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job situation”. That is, competence is an underlying characteristic of an individual's behavior that can determine superior performance and/or influence organizational goals. This opinion is similar to the opinion of the head of Subdirectorate of Construction Labor Competence, Dit. Competence and Productivity of ConstructionNazir (2023)that, the competence of the construction service workforce (employees) is related to the knowledge that underlies implementation of their work which can be obtained from formal education, training or based on experience.

Spencer & Spencer (1993) describe competence as having 5 characteristics that are currently also used by the Ministry of Public Works (Nazir, 2023), yaitu: (1) *Motive’s:* Segala sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan namely: (1) Motive's: Everything that is consistently thought or desired to happen. Motives control, direct, and select behavior towards certain actions or goals. (2) Traits: Physical characteristics and consistent responses to situations or information. (3) Self-Concept: A person's attitudes, values, or self-image. (4) Knowlegde: Information a person possesses in a specific area. (5) Skill: An employee's physical and mental ability to complete a specific job.

**Work Motivation**

The term motivation comes from the Latin word movere, which means "to move”. *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive. Thus, the key to understanding the process of motivation lies in the meaning of, and relationship between, needs, drives, and incentives* (Luthans, 2008)*.* Robbins & Judge (2013)defines motivation as a process that contributes to the intensity, direction, and duration of individual effort towards achieving goals. Intensity is related to how hard a person tries. However, high intensity will then not result in the desired performance if the effort is not channeled in a direction that benefits the organization. In the end, motivation has a long-lasting dimension. Meanwhile, Schemerhon et al., (2002) define: "motivation refers to forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work". Supporting this opinion, other authors explain, motivation is the set of processes that arouse, direct and maintain human behavior toward attaining goals (Greenberg & Baron, 2003). his shows that work motivation owned by employees can affect employee performance, as Siagian (2016) argues that motivation is the driving force for someone to make the greatest possible contribution to the success of the organization in achieving its goals. There are three needs from McCelland studied nee for achievement, (n Ach); need for affiliation (n Aff); and need for power (n Pow). Meanwhile, according to

Motivation based on Alderfer's ERG Theory that, "Alderfer's theory agrees with the theory put forward by Maslow, that individual needs are organized in a hierarchy. However, the hierarchy he proposes only involves three sets of needs, namely: (1) existence related to needs that are satisfied by factors such as food, air, rewards and working conditions; (2) relatedness related to needs that are satisfied by meaningful social and interpersonal relationships; and (3) growth related to needs that are satisfied if individuals make productive or creative contributions". Motivation based on Alderfer's ERG Theory that, “Alderfer's theory agrees with the theory put forward by Maslow, that individual needs are organized in a hierarchy. However, the hierarchy he proposes only involves three sets of needs, namely: (1) existence related to needs that are satisfied by factors such as food, air, rewards and working conditions; (2) relatedness related to needs that are satisfied by meaningful social and interpersonal relationships; and (3) growth related to needs that are satisfied if individuals make productive or creative contributions” (Ivancevich & Konopaske, 2013). In addition, Alderfer's needs theory, namely, Existence (E), Relatednees (R), and Growth (G) which is abbreviated as ERG, relates to Maslow's theory in that Existence needs are similar to Maslow's Physiolgical and Safety categories; Relatednees needs are similar to the Togetherness, Social and Love categories; and Growth needs are similar to the Self-Esteem, and Self-Actualization categories.

**Work Commitment**

George & Jones, (2008) suggest that organizational commitment or work commitment relates to feelings and beliefs about the work of the organization as a whole. An individual's belief about the work that will and has been done. This belief is related to the attitude he has, where a worker will think (cognitive) about a task he is charged with positively and negatively, ultimately manifested through actions in carrying out job. Supporting the above opinion, according to McShane & Glinow (2008): *Organizational commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization". In other words, "work commitment is the loyalty and attachment of employees to the organization"* (Daft, 2010). This statement is supported by (Gibson et al., 2006) that work *commitment is the sense of identification, involvement, and loyality expressed by an employee toward the company”*. Meanwhile, according to Davis & Newstrom (2002) that, "organizational commitment or employee loyalty is the extent to which employees identify with the organization and want to actively participate to continue a job related to organizational goals”. Zabri & Ghazzawi (2019:2) *Organizational commitment (OC), is defined as “the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*.

According Robbins & Judge (2013) *organizational commitment*: “*the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.* In accordance with this, Luthans (2008) describes wok commitment as an attitude, organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization, (2) a willingness to exert a high level of effort on behalf of the organization, and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. This is in accordance with the concept of attitude, which is "a cognitive and affective evaluation that initially encourages a person to take certain actions” (Daft, 2010). There are many studies that use the postulate of Meyer, Allen, and Smith, as cited by Robbins & Judge (2013), that organizational commitment can be known through "three separate dimensions, namely: (1) affective commitment, which is an emotional feeling towards the organization and belief in its values, (2) continuance commitment is the perceived economic value of staying in an organization when compared to leaving the organization, and (3) normative commitment is the obligation to stay in the organization for moral or ethical reasons".

**Employee Performance Batas Edit**

*“Performance is defined here as the record of outcomes produced on specified job fuctions or activities during a specified time periode* (Bernardin, 2010)*”.* Kinerja merupakan dokumentasi hasil kerja seorang individu sesuai dengan waktu yang ditentukan. Definisi tersebut melihat kinerja sebagai perilaku kerja, dimana hasil kerja memiliki keterkaitan dengan karakteristik personal (misalnya: ketergantungan, integritas, ketekunan, pengetahuan, sikap, dan loyalitas) walaupun faktor tersebut bukan pengukuran kinerja aktual, tetapi turut menentukan kinerja secara keseluruhan (Bernardin, 2010). Dengan kata lain kinerja tidak hanya di ukur berdasarkan kualitas dan kuantitas atau jumlah dari suatu pekerjaan, tetapi sangat diperlukan juga suatu penilaian yang berhubungan sengan sikap dan perilaku kerja. Kinerja sebagai hasil dan perilaku juga dikemukakan oleh Campbell (1990) bahwa: *“believes that:* *Performance is behaviour and should be distinguished from the outcome because they can be contaminated by systems factors”.* Definisi ini tidak hanya melihat kinerja sebagai suatu hasil, tetapi kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi.

Pendapat lain yang mendukung pernyataan tersebut oleh Brumbach dalam Armstrong (2010) *performance means both behaviors and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. No just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right - the product of mental and physical effort applied to task - and can be judget apart from results*. Indikasinya perilaku yang bersumber dari seorang individu ditranformasikan menjadi suatu tindakan dan selain itu, bahwasanya perilaku juga merupakan hasil yang dihasilkan secara psikis dan fisik untuk menghasilkan *performance.* Penelitian Jufrizen et al., (2021) juga menjelaskan bahwa, Performance is a person's success in carrying out tasks, work results that can be achieved by a person or group of people in an organization in accordance with their respective authorities and responsibilities or about how a person is expected to function and behave in accordance with the tasks assigned to him and the quantity, quality and time spent in carrying out tasks. Pada penelitian Kumari et al., (2021) mengungkapkan bahwa, proposed a traditional dimensional model and structure that broke down job performance into contextual and task performance. When we talk about task performance, it encompasses individual behaviors while performing their defined roles. On the other side, contextual performance considers the interpersonal relationship that the people forge voluntarily to help perform the task, which boosts the organization's effectiveness (Imran & Abbas, 2020).

 Jadi, pada prinsipnya kinerja tidak hanya dilihat dari prespektif hasil, tetapi juga perilaku individu atau karyawan didalam organisasi untuk melakukan berbagai aktivitas. Hal ini sejalan dengan pendapat (Bernardin, 2010) terdapat enam indikator kinerja yaitu: *Quality*: terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal memenuhi maksud atau tujuan; *Quantity*: terkait dengan Jumlah produksi, dinyatakan dalam satuan tertentu atau jumlah siklus penyelesian kegiatan; *Timelines* terkait dengan ketepatan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atau tingkat dimana suatu kegiatan diselesaikan dalam jangka yang lebih cepat dari waktu yang ditetapkan dan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam pengunaan sumber-sumber organisasi; *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa eksistensi pimpinan atau ntervensi pengawasan pimpinan; *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan rasa harga diri *(self-esteem)*, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja.

**Employee Competencies and Work Commitment**

Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku Indvidu yang dapat menentukan kinerja unggul dan/atau mempengaruhi tujuan organisasi. Menudukung pendapat tersebut, (Palan, 2007) mengaatan kompetensi karyawan (seperti, *knowledge* dan *skill)* dapat membuatnya bekerja unggul *(superior performer)*. Sedangkan organizational commitment (work commitment) *is defined as “the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.* Jadi, pengetahuan dan keterampilan karyawan yang digunakannya untuk bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan, maka hal tersebut sekaligus merupakan loyalitas atau keterikatan terhadap perusahaan. Dengan kata lain, kompetensi karyawan (misalnya, knowledge, skill, dan self-concept) dapat mempengaruhi tingkat loyalitas atau work commitment. Terdapat banyak penulis menemukan bahwa employee competence memiliki dampak positif terhadap loyalitas yang meliputi *affective comitment, continuence commitment, normative commitment* (Noor et al., 2020, Siri et al., 2020, Martini et al., 2020, Gayathri & Aithal, 2023, & Lestari et al., 2022).

Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Employee competency have a significant influence on work commitment.

**Work Competencies and Employee Performance**

Draganidis dan Mentzas menyatakan bahwa kompetensi karyawan adalah kombinasi dari pengetahuan, perilaku dan keterampilan yang bersifat tacit dan eksplisit yang memberikan seseorang potensi efektivitas dalam pelaksanaan tugas (Otoo, 2019). Demikian pula, beberapa penulis lain mendalilkan bahwa competence karyawan perlu menjadi perhatian perusahaan secara kontinyu, karena mampu meningkatkan kinerja karyawan (Parman et al., 2020**).** Hal ini konsisten dengan beberapa penulis lain yang menemukan bahwa peningkatan kompetensi karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap employee performance (Suriadi et al., 2018; Kwarteng & Servoh, 2022; Darmavika & Ridwan, 2023; Mayastinasari, 2023).Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukan competencies karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan **(Wijaya & Setyaningrum, 2023).** Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Employee competency have a significant influence on employee performance.

**Work Motivation and Work Commitment**

*Motivation refers to forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work* (Schermerhorn, 2013)**.** Sejalan dengan pendapat ini Sondang (2016) mengemukakan bahwa, motivasi kerja merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa, usaha karyawan untuk bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan secara kontinyu, maka melahirkan rasa keterikatan dan/atau loyalitas terhadap perusahaan. Artinya, karyawan termotivasi karena memiliki rasa membutuhkan tercapai hasil kerja yang relevan dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, work commitment misalnya komitmen kerja normatif yakni kecenederungan karyawan untuk tetap berada didalam organisasi merupakan efek dari dorongan (intensitas) untuk mencapai tujuan-tujuan individual, kelompok, dan organisasional. Intensitas merupakan seberapa keras seorang berusaha (Robbins & Judge, 2013)**.** Studi menunjukan bahwa motivasi kerja mampu atau memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat komitmen kerja (Gani et al., 2018, Melati et al., 2021, Marnisah et al., 2022; Lutfi et al., 2022, Badrianto & Permatasari, 2022; Wibowo et al., 2023). Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Work Competence have a significant influence on Work Commitment.

**Work Motovation and Employee Performance**

Kinerja karyawan tidak hanya sebagai suatu hasil, melainkan juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi (Campbell, 1990). Hasil kerja yang sesuai tujuan perusahaan merupakan kebutuhan setiap perusahaan. Karena itu, seluruh usaha karyawan dalam mencapai hasil kerja maksimal dapat memberikan kontribusi bagi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Langat et al., 2019, Salim et al., 2023, Sutrisna, 2023, Tella & Ibinaiye, 2020, Apex-Apeh et al., 2020, Eliyana et al., 2020, Al-Jedaia & Mehrez, 2020, and Syamsir, 2020) meunjukan bahwa motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, hasil penelitian (Prabowo & Yulianti, 2022) menyimpulkan bahwa, motivasi kerja karyawan merupakan faktor penti dalam meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten. Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Work Motivation have a significant influence on Employee Performance.

**Work Commitment and Employee Performance**

Terdapat beragam riset yang mengungkapkan bahwa work commitment yang terdiri dari *affective comitment, continuence commitment, normative commitment* mampu meningkatkan kinerja karyawan (Abdirahman et al., 2018, Azmy, 2022, Paramita et al., 2020, Paramita et al., 2020, Nguyen & Ngo, 2020), Purkan et al., 2023, Sari et al., 2023, Fachrudi et al., 2021, Loan, 2020, Karem et al., 2019). Walupun penulis mengungkapkan tidak berpengaruh (Bature & Aglargoz, 2022 & **Amin, 2022**), selain itu, penulis Metin & Asli, 2018) mengungkapkan bahwa Affective commitment)mengunkapkan bahwa work commitment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, penliti lain yaitu Metin & Asli (2018) mengungkapkan bahwa Affective commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap work performance, sedangkan Normative commitment dan Continuance commitment tidak berpengaruh terhadap work performance. Namun secara keseluruhan review literatur tulisan ini mengindikasikan adanya hubungan signifikan antara work commitment dengan employee performance. Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Work Motivation have a significant influence on Employee Performance.

**Work Commitment Mediation the Effect of Work Competence on Employee Performance**

Sebelumnya telah dijelaskan, bahwa penulis terdahulu mengungkapkan work commitment and work competence berpengaruh langsung terhadap employee performance. Work commitment juga dapat memediasi pengaruh competence dengan employee performance. Studi (Nugroho et al., 2019) menggunakan sampel 160 karyawan mengungkapkan bahwa, work commitment karyawan mengalami peningkatan maka dapat memberikan dampak penguatan pada kinerja individual. Mendukung hal ini, peneliti lain juga melaporkan bahwa, work commitment memediasi pengaruh competence dengan employee performance (Silaban et al., 2021, Hafid et al., 2022; Wahyuningtyasti, 2023; Sutaguna et al., 2023; Anggriawan et al., 2023). Tulisan ini sama persis dengan penulis sebelumnya (Sari et al., 2020 &, Anwar & Aima, 2020), namun populasi dan/atau sampelnya adalah pegawai pada sektor publik. Sedangkan penelitian fokus pada kinerja karyawan sektor swasta khususnya tenaga kerja (karyawan) pada Perusahaan Konstruksi di Indonesia dan terdaftar sebagai anggota Asttatindo. Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| H6: | Work Commitment Significantly mediates the Effect of Work Competence on Employee Performance |

**Work Commitment Mediation the Effect of Work Motivation on Employee Performance**

Motivasi kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan pengaruh tersebut dapat juga dimediasi oleh work commitment. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa, motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai, secara langsung maupun tidak langsung (Erawati & Wahyono., 2019). Motivasi kerja merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (Siagian, 2016). Tujuan organisasi dapat tercapai seiring adanya kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Artinya bahwa, proses identifikasi karyawan (commitment) dengan organisasi dan ingin aktif berpartisipasi untuk melanjutkan suatu pekerjaan terkait dengan tujuan organisas (Davis & Newstrom, 2002). Mendukung hal tersebut, penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa, work commitment memediasi secara signifikan pengaruh work motivation terhadap employee performance (Dewi et al., 2021; Mubarak et al., 2022; Kawiana, 2024; Nawangsari et al., 2023; & Sudama, 2022). Berdasarkan pembahasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| H7: | Work Commitment Significantly mediates the Effect of Work Motivation on Employee Performance |

**RESEARCH METHODS**

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-verifikatif yang bertujuan untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat serta menguji hipotesis. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif yang dilakukan melalui pengumpulan data primer di lapangan, oleh karena itu metode penelitian yang digunakan adalah metode survey eksplanatif yang bertujuan untuk mengumpulkan data pada objek di lapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian survei dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat dan menguji hipotesis menggunakan model SEM-PLS. Alat uji menggunakan SamartPls 4 v.4.0.9.4 adalah teknik statistik multivariat yang melakukan perbandingan antara exogenous variable yaitu: work competence (X1-CY) = 13 item dan work motivation (X2-MN) = 12 item, dan mediation and endogenous variable masing-masing terdiri dari work commitment (X3-CT) = 12 item and employee performance (Y-EP) = 15 item.

Skor pada setiap butir pertanyaan untuk variabel X1, X2, X3 dan Y menggunakan pendekatan pembobotan 1 sampai 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (kurang setuju); 4 (setuju); dan 5 (sangat setuju). Besarnya sampel dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Hair et al., (2014) bahwa sampel penelitian diperoleh dari jumlah indikator penelitian variabel eksogen (jumlah terbanyak) dikalikan 10. Asttatindo memiliki anggota sebanyak 24.000 tenaga kerja konstruksi yang telah disertifikasi per akhir tahun 2021 di seluruh wilayah Indonesia. Jadi, populasinya adalah anggota asttatindo yaitu tenaga kerja konstruksi yang penah diklat dan/atau sebagai anggota asttatindo. Pengambilan sampel menggunakan insidentil sampling dan Purposive or Judgment sampling yaitu pengambilan sampel berdasarkan jumlah responden yang mengisi instrumen dan harus sesuai dengan porposional sampel yang disyaratkan dalam model SEM-SmartPls. Misalnya, didalam penelitian ini jumlah indikator yang panah terbanyak pada variabel eksogen adalah work competence yaitu 13 dikalikan 10 (13 x 10) sama dengan 130. Jadi minimal sampel 130 responden karyawan. Kemungkinan besar penarikan sampel insidentil dapat dicapai lebih dari 130 (antara 130 -1000).

**Figure 1: Research framework**

H2

H1

H6

Competence

H5

H4

H7

Work Motivation

W. Commitment

**E. Performance**

H3

According to Hair et al., (2019) PLS-SEM is carried out to evaluate the measurement model (outer model) reflective model consists of: indicator loadings ≥ 0.708; Convergent Validity (AVE ≥ 0.50); Discriminant Validity (Fornell-Larcker criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT< 0.90), dan Composite Reliability (≥0.60 – 0.70). Evaluation model structural (inner model) consist of: Collinearity (VIF ≥ 3-5), R2value (R2 values of 0.75, 0.50 and 0.25 are considered substantial, moderate and weak), Q2value (Values higher than 0, 0.25 and 0.50 depict small, medium and large), and PLSpredict (Compare the MAE (or the RMSE) value with the LM value of each indicator ), dan Goodness-of-ﬁt (acceptable = 0,08 - 0.10).

**RESULT AND DISCUSION**

**Result**

***Outer Model Evaluation***

Langkah pertama untuk menilai model pengukuran reflektif melibatkan penilaian *indicator loading*. Langka berikutnya masing-masing adalah convergent validity, Discriminant Validity (Fornell-Larcker criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan Composite Reliability. Rangkuman reflective measurement model dapat dilihat pada tabel 1.1. Meskipun demikian, perlu dijelaskan bahwa hasil uji outer model menggunakan SEM-SmartPls 4 yang pertama kali menunjukan bahwa, adanya indikator-indikator yang memiliki *loading factor* lebih kecil dari 0.708 yaitu : CT2, CT11, MN6, MN10, MN11, MN12, PE11, PE12, PE13, PE14, PE15

Selain dari indikator ini, seluruhnya memiliki *loading factor* > 0,70. Hal tersebut sebagaimana menurut Hair et al., (2014) *reflective indicator* *loading* ≥ 0.708. karena itu, maka indikator-indikator variabel eksogen dan variabel endogen yang belum valid dihilangkan dan diuji kembali.

**Table 1.1. Summary of Reflective Measurement Models**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Laten Variable**  | **Indicators** | **Loading Factor** | **AVE** | **CR\*** | **Cronbach's alpha** | **DC\*\*** | **CV\*\*\*** |
| **X1-EP** | CY1 | 0,791 | 0,630 | 0,923 | 0,903 | Yes | Yes |
| CY2 | 0,796 |
| CY3 | 0,789 |
| CY4 | 0,790 |
| CY5 | 0,836 |
| CY12 | 0,797 |
| CY13 | 0,756 |
| **X2-MN** | MN1 | 0,859 | 0,641 | 0,926 | 0,906 | Yes | Yes |
| MN2 | 0,811 |
| MN3 | 0,841 |
| MN5 | 0,767 |
| MN7 | 0,741 |
| MN8 | 0,789 |
| MN9 | 0,789 |
| **X3-CT** | CT3 | 0,755 | 0,702 | 0,922 | 0,894 | Yes | Yes |
| CT4 | 0,891 |
| CT5 | 0,876 |
| CT6 | 0,856 |
| CT12 | 0,805 |
| **Y-PE** | PE1 | 0,871 | 0,624 | 0,891 | 0,845 | Yes | Yes |
| PE2 | 0,872 |
| PE3 | 0,811 |
| PE4 | 0,744 |
| PE10 | 0,727 |

\*= Composite Reliability; \*\*=discriminant validity; \*\*\*=convergent validity

Source: Processed by the Authors, 2023.

Namun demikian, berdasarkan gambar 1.2 menunjukan bahwa tidak semua indikator penelitian yang sudah valid dilibatkan dalam estimasi SEM-Smart PLS 4. Dengan kata lain, terdapat beberapa (sebagian) indikator yang valid juga drop out karena output outer loading-algorithm menyebabkan HTMT yang lebih besar dari 0,90. Indikator-indikator tersebut adalah CT1, CT7, CT8, CT9, CT10, CY6, CY7, CY8, CY9, CY10, CY11, MN4, PE5, PE6, PE7, PE8, PE9. Estimasi indicator loading *(outer loading)* setelah langkah tersebut dilakukan.

Berdasarkan hasil *outer loading* *evaluation* yang ke-2, menunjukan bahwa uji **validitas konvergen** dengan indikator reflektif secara keseluruhan adalah signifikan, karena *loading* faktor sebagian indikator (tabel 1.1) pada variabel penelitian lebih dari 0.708. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) variabel *Indicator Loading* work competence (X1-CY), work motivation (X2-MN), work commitment (X3-CT) dan employee performance (Y-PE) lebih besar dari nilai *loading* faktor *(rule of thumbs)* yaitu 0,50 atau nilai average variance extracted memiliki nilai lebih dari 0,50 (AVE ≥ 0,50) (Hair et al., 2019). Hal ini juga berarti bahwa seluruh indikator variabel eksogen dan endogen layak digunakan dalam penelitian ini.

**Gambar 1.2. Measurement Model SmartPls**

Source: Output SmartPLS 4, v.4.0.9.4, 2023

Langkah selanjutnya adalah **evaluasi discriminant validity**, yaitu sejauh mana suatu konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural. Berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* pada output SmartPls 4 menunjukan bahwa AVE dari varians rata-rata lebih tinggi daripada korelasi yang melibatkan variabel laten (indikator). Misalnya: konstruksi reflektif X1-CY memiliki nilai **0,794** lebih tinggi dari nilai korelasi dikolom X1. Dengan demikian, maka seluruh item pada instrumen penelitian ini valid atau dapat digunakan dalam penelitian. Namun demikian, menurut Henseler et al., 2015 dalam Hair et al., (2019) bahwa kriteria Fornell Larcker tidak bekerja dengan baik, terutama ketika muatan indikator pada konstruk hanya sedikit berbeda (misalnya semua muatan indikator antara 0,65 dan 0,85). Sebagai gantinya, Henseler et al., (2015) mengusulkan rasio heterotrait-monotrait (HTMT) dari korelasi (Voorhees et al., 2016 dalam Hair et al., 2019) yaitu sebagai nilai rata-rata korelasi item di seluruh konstruksi relatif terhadap rata-rata (geometris) korelasi untuk item yang mengukur konstruksi yang sama. Prosedur untuk menilai validitas diskriminan menggunakan metode **Heterotrait-Monotrait Ratio** (HTMT) sebagaimana dibahas oleh Henseler et al., (2015) yang mempergunakan standar pengukuran nilai 0.85 sebagai batas atas ratio, dan menyatakan bahwa sebaran nilai ratio dibawah 0.85 dan /atau <0,90 dinyatakan valid discriminant. Seluruh sebaran nilai menunjukkan masih di bawah 0,90 (0,720; 0,794; 0,770; 0,888; 0,893, dan 0,857) sehingga dinyatakan secara keseluruhan konstruk adalah *valid discriminant* (Henseler et al., 2015). Artinya, nilai rata-rata item seluruh konstruk relatif terhadap rata-rata (geometris) dari rata-rata korelasi indikator yang mengukur konstruk yang sama berada pada kategori baik *(good discriminant validity)*. Selain itu, seluruh item pengukuran memiliki discriminant validity karena, setiap item tersebut berkorelasi lebih besar dari semua loading pada konstruksi lain *(cross loading).* Misalnya, indicator loading digital marketing (MN1 – MN9) masing-masing sebesar 0,612; 0,648; 0,601; 0,506; 0,422; 0,478; dan 0,514 lebih besar dari seluruh *indicator loadin*g variabel lainnya *(cross loading).*

Terakhir adalah menilai *composite reliability.* Menilai reliabilitas konsistensi internal, paling sering menggunakan reliabilitas komposit Jöreskog (1971), Misalnya, nilai reliabilitas antara 0,60 dan 0,70 dianggap “dapat diterima dalam penelitian eksploratori,” nilai antara 0,70 dan 0,90 berkisar antara "memuaskan hingga baik” (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil output *SmartPLS* pada tabel 1.1 tersebut menunjukan semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.60 sampai dengan 0,70. Selain itu, *cronbach’s* *alpha* di atas 0,60. Jadi dapat kemukakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik sebagaimana menurut Hair et al., (2019) bahwa, *Cronbach's alpha* adalah ukuran lain dari reliabilitas konsistensi internal yang mengasumsikan ambang batas yang sama, tetapi menghasilkan nilai yang lebih rendah daripada reliabilitas komposit.

**Reflective Inner Model Evaluation**

Berdasarkan hasil perhitingan VIF pada tabel tersebut, menunjukan bahwa model dalam penelitian ini tidak memiliki masalah kolonearitas karena memliliki nilai VIF (inner models) yang lebih kecil dari **≥ 3-5**, sebagaimana pendapat Hair et al., (2019) ideal model penelitian tidak mengalami multikolonearitas jika nilai VIF **≥ 3-5**. Nilai R2 (R-*Squares*)merupakan nilai koefisiensi determinan dimana nilai tersebut merepresentasikan efek kombinasi variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam model struktural. Selain itu, nilai R2 merupakan hasil uji regresi linier yaitu besarnya *variability endogen* yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.Model dikatakan kuat jika memiliki nilai R-*Squares* 0,67, model moderate mensyaratkan nilai *R-Square* 0,33 dan nilai R-*Squares* 0,19 menunjukkan model yang diprediksi lemah (Ghozali & Latan, 2015).

**Table 1.2. Summary of Reflective Structural (Inner) Models**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Structural Model** | **Variance Inflation Factor (VIF)** | **Coefficients of Determination (R2)** | **Effect Size- f2** | **Q² predict** |
| X1-CY -> X3-CT | 1,869 | X3-CT= 0,624 Y-PE = 0,760 | 0,334  | X3-CT= 0,616 Y-PE = 0,731 |
| X1-CY -> Y-PE | 2,493 | 0,197  |
| X2-MN -> X3-CT | 1,869 | 0,200  |
| X2-MN -> Y-PE | 2,244 | 0,308 |
| X3-CT -> Y-PE | 2,657 | 0,074  |

Source: Processed by the Authors, 2023.

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut maka dapat dijelaskan coefficients determination sebagai berikut: (1) work competence dan work motivation berpengaruh terhadap work commitment adalah sebesar 0,624. Artinya bahwa, variabel eksogen mampu memprediksikan variabel endogen (work commitment) sebesar 62,40% yang berada pada kategori moderat; selanjutnya (2) work competence dan work motivation dan work commitment berpengaruh terhadap employee performance adalah sebesar 0,760 berada pada kategori kuat (substansial). Artinya bahwa, variabel eksogen mampu memprediksikan variabel endogen yaitu employee performance sebesar 76,00% yang berada pada kategori kuat. Berikutnya adalah Pengujian *f2* evaluasi konstruk endogen adalah melihat besarnya pengaruh subtantif eksogen (f2 effect sizes) dan *total effect*. Nilai f2 akan melihat pengaruh substantif eksogen terhadap konstruk endogen.

Perubahan nilai f2 effect sizes ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model yang dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan tersebut memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Hair et al., 2014). Nilai kontribusi variabel variabel Variabel X1-CY (work competence) terhadap X3-CT (work commitment) dan Y-PE (employee performance) masing-masing sebesar 0,334 & 0,197 memiliki f2 effect size pada level pengaruh medium. Variabel X2-MN (work motivation) terhadap X3-CT (work commitment) dan Y-PE (employee performance) masing-masing sebesar 0,200 & 0,308 memiliki f2 effect size pada level pengaruh medium. Terakhir, X3-CT (work commitment) terhadap Y-PE (employee performance) sebesar 0,07 memiliki f2 effect size pada level pengaruh small. Kriteria ini sesuai dengan pendapat Cohen 1988 dalam Hair et al., (2019): “Guidelines for assessing f2 are that values of 0.02, 0.15, and 0.35, respectively, represent small, medium, and large effects of the exogenous latent variable”. Artinya bahwa, model dalam penelitian memiliki nilai rata-rata f2 pada level medium atau konstuksi model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi medium.

Nilai Q2  *predictive relevance* pada endogenous variable yakni: X3-CT (work commitment) dan Y-PE (employee performance) masing-masing sebesar 0,616 dan 0,731 (lihat tabel 1.2). Q2 predict tersebut memiliki kekuatan prediksi variabel eksogen terhadap variabel endogenberada pada kategori large (Q2= 0,616 ≥ 0,50) dan medium (Q2=0,652<0,50) atau large predictive accuracy of the PLS path model. Penjelasan ini sejalan dengan pendapat Hair et al., (2019) bahwa pedoman untuk nilai Q2 berdasarkan pada nilai lebih tinggi dari 0 (small); 0,25 (medium); dan 0,50 (large) dari model jalur PLS. Selanjutnya adalah *inner model evaluation PLSpredict* terhadap kekuatan prediksi suatu model. Metodenya adalah membandingkan nilai *root mean squared error* (RMSE) dengan *linear regression model* (LM). *Output PLSpredict* disajikan pada tabel di bawah ini.

**Table 1.3. Comparing the Root Mean Squared Error (RMSE)**

**with Linear Regression Model (LM**

| **Indictors** | **Q²predict** | **PLS-SEM\_RMSE**\* | **PLS-SEM\_MAE**\*\* | **LM**\*\*\***\_RMSE** | **LM\_MAE** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CT19 | 0,593 | 0,547 | 0,389 | 0,487 | 0,284 |
| CT3 | 0,287 | 0,717 | 0,525 | 0,739 | 0,550 |
| CT4 | 0,405 | 0,599 | 0,424 | 0,600 | 0,424 |
| CT5 | 0,361 | 0,539 | 0,409 | 0,556 | 0,420 |
| CT6 | 0,418 | 0,507 | 0,386 | 0,506 | 0,385 |
| PE1 | 0,558 | 0,500 | 0,336 | 0,457 | 0,258 |
| PE10 | 0,316 | 0,731 | 0,534 | 0,669 | 0,510 |
| PE2 | 0,525 | 0,558 | 0,361 | 0,491 | 0,276 |
| PE3 | 0,457 | 0,616 | 0,390 | 0,604 | 0,320 |
| PE4 | 0,415 | 0,543 | 0,387 | 0,531 | 0,361 |

Source: Processed by the Authors, 2023.

*Note: mean absolute error (MAE); root mean squared error (RMSE); linear regression model (LM).*

Berdasarkan evaluasi PLSpredict (RMSE versus LM) menunjukan bahwa PLS-SEM-RMSE dan PLS-SEM-MAE dari analisis PLS-SEM memiliki kesalahan prediksi mayoritas yang lebih tinggi dibandingkan dengan regression linear model (LM). Hasil tersebut mengindikasikan model dalam penelitian ini memiliki low predictive power. Evaluasi ini sesuai dengan pendapat Hair et al., (2019), “the majority (low predictive power), the minority or the same number (medium predictive power) or none of the indicators (high predictive power).”

GoF indeks penelitian juga perlu dievaluasi, dan hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata communality dengan rerata R square (Yamin, 2023). Communality adalah kuadrat dari loading factor. Menurut Wetzels et al (2009), interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (rendah), 0,25 (medium) dan 0,36 (tinggi). Misalnya, hasil perhitungan menunjukan index GoF X3-CT dan Y-PE masaing-masing adalah $\sqrt{0,624 x 0,621}$ = 0,6224 (62,24%) dan $0,760 x 0,757$= 0,7583 (75,83%) termasuk kategori GoF tinggi. Dengan kata lain, data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model pengukuran dengan tingkat kecocokan tinggi. Selain itu, dapat juga melihat *Standardized Root Mean square Residual* (SRMR) berdasarkan nilai Saturated model = 0,104 dan Estimated model = 0,104. Nilai SRMR yang direkomendasikan adalah kurang dari 0,08 akan tetapi dalam pendapat lainnya adalah Karin Schermelleh et al (2003) menyatakan bahwa SRMR antara 0,08 - 0.10 masih *acceptable* (Yamin, 2023). Nilai SRMR tersebut menunjukan bahwa model penelitian ini adalah = 0,10 yang bearti model yang dibangun cocok dengan data empiris.

**Hypothesis Testing**

To assess the significance of the prediction model in testing the structural model, it can be seen from the t-statistic value between the exogenous and endogenous variable in Table 1.4 Bootstrapping output of SmartPLS 4 Version 4.0.9.4 below:

**Table 1.4. Path coefficients and Specific indirect effects**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Construct** | **Original sample (O)** | **T statistics (|O/STDEV|)** | **P values** |
| X1-CY -> X3-CT | 0,484 | 8,483 | 0,000 |
| X1-CY -> Y-PE | 0,344 | 5,366 | 0,000 |
| X2-MN -> X3-CT | 0,375 | 6,543 | 0,000 |
| X2-MN -> Y-PE | 0,408 | 5,888 | 0,000 |
| X3-CT -> Y-PE | 0,218 | 3,635 | 0,000 |
| X1-CY -> **X3-CT -**> Y-PE | 0,106 | 3,426 | 0,001 |
| X2-MN -> **X3-CT** -> Y-PE | 0,082 | 3,022 | 0,003 |

Source: Processed by the Authors, 2023.

Berdasarkan tabel 1.4 tersebut menunjukan bahwa, hipotesis pertama (H1) diterima, karena nilai t-hitung sebesar 8,483< ttabel =1,97, dan nilai signifikansi 𝝆-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, serta nilai koefisien jalur (β)= 0,624. Pemberlakuan yang sama juga untuk uji hipotesis H2, H3, H4, dan H5 diterima, karena nilai 𝝆-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Selain itu, hipotesi mediasi H6 dan H7 diterima karena 𝝆-value lebih rendah dari 0,05. Selanjutnya adalah menentukan mediasi antar variabel exogenous dengan endogen “apakah full mediation ataukah partial mediation”, maka perlu menggunakan rumus: VAF = (𝝆12 . 𝝆23) / 𝝆12 . 𝝆23 + 𝝆13) (Hair et al., 2014). Hasil perhitungannya menunjukan pengaruh tidak langsung work competence dan work motivation masing-masing terhadap employee performance melalui work commitment merupakan kategori mediasi secara parsial *(partial mediation)* karena nilai VAF lebih besar dan sama dengan 20%, dan lebih kecil dan sama dengan 80% (**20%≤VAF≤80%).** Berdasarkan pada tabel 1.4 tersebut maka ditentukan peran X3-CT (work commitment) dalam memediasi pengaruh tidak langsung tersebut yaitu pengaruhnya pada level struktural golongan rendah karena nilai mediasi parisal sebesar 0,02. Sedangkan peran X3-CT dalam memediasi pengaruh tidak langsung X2-MN terhadap Y-PE tidak memiliki efek mediasi. Level mediasi ditentukan berdasarakan pada pendapat Cohen dalam Ogbeibu et al (2020) yaitu 0.175 (pengaruh mediasi tinggi), 0.075 (pengaruh mediasi medium) dan 0.01 (pengaruh mediasi rendah).

**Discussion**

**The Effect of Work Competence on Work Commitment and Employee Performance**

Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work commitment, karena t hitung lebih besar dari t tabel, dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) kompetensi karyawan merupakan karakteristik dasar perilaku Indvidu yang dapat menentukan kinerja unggul dan/atau mempengaruhi tujuan organisasi. Artinya, seorang karyawan yang konsisten menggunakan knowledge dan skill dalam melaksanakan pekerjaannya, maka hal tersebut merupakan bentuk loyalitas terhadap pada pekerjaannya termasuk pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya, employee competence berpengaruh signifikan terhadap employee performance (Noor et al., 2020). Hasil penelitian Noor et al., juga menyimpulkan bahwa, penelitiannya hanya meneliti pegawai sektor publik dan masih membutuhkan penelitian lanjutan menggunakan variabel lain dan/atau menambah variabel tertentu yang relevan. Hal in mengndikasikan bahwa affective commitment, normative commitment, and continuance commitment dari karyawan jasa konstruksi di Indonesia dapat dipertahankan oleh karyawan, jika karyawan memahami dan menggunakan kompetensinya dalam bekerja. Misalnya, karyawan yang memiliki *traits* cenderung menggunakan kemampuan fisik dan secara konsisten merespon terhadap situasi atau informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukan bahwa, pengaruh konstruksi model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi medium. Dengan demikian, work competency memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap work commitment, namun masih perlu adanya pengelolaan competency dimasa yang akan datang. Karena itu, perlu adanya pengelompokkan kompetensi di perusahaan menurut pekerjaan karyawan jasa konstruksi khususnya karyawan telah disertifikasi. Pengelompokan kompetensi meliputi: achievement and action, helping and human service, the impact and influence, and managerial. Selain itu, para karyawan perlu memahami konsep kompetensi sehingga mampu mengendalikan diri dengan baik, mampu mengevaluasi pekerjaan secara mandiri, disiplin, dan memahami dan mampu menggunakan pengetahuan dan skill sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. Misalnya, kualifikasi karyawan operator, maka minimal wajib memahami dan melakukan Walk around inspection, memeriksa pelumas bahan bakar, air pendingin dan batere (Accu), dan lain-lain.

Competency dalam penelitian ini tidak hanya berpengaruh terhadap commitment, namun berpemgaruh juga terhadap employee performance. Pengaruh tersebut karena nilai thitung lebih besar dari t tabel, dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung pernyataan Bernardin (2010) bahwasanya pengetahuan, keterampilan, dan sikap seorang karyawan dapat mempengaruhi sebagian besar pekerjaan seseorang atau tanggung jawab, yang berkorelasi atau berdampak pada task performance. Jadi, jelas bahwa competency adalah faktor penting untuk dimiliki oleh karyawan jasa konstruksi khususnya competency yang sifatnya hiden yaitu motive’s, traits, and self-concept. Menurut Spencer & Spencer (1993) Kompetensi-**kompetensi *trait* dan *motive***it's like an “iceberg” yang berkaitan dengan personality dan lebih sulit di*asses* dan dikembangkan. Meskipun demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu bahwasanya, work competence berpengaruh signifikan terhadap work commtiemnt (Noor et al., 2020, Siri et al., 2020, Martini et al., 2020, Gayathri & Aithal, 2023, & Lestari et al., 2022). Hasil penelitian lainnya juga mendukung bahwa, competency berpengaruh signifikan terhadap employee performance (Nguyen & Ngo, 2020), Purkan et al., 2023, Sari et al., 2023, Fachrudi et al., 2021, Loan, 2020, Karem et al., 2019).

**The Effect of Work Motivation on Work Commitment and Employee Performance**

Hasil uji hipotesis kedua (H2) dan ketiga (H3) menunjukan work motivation berpengaruh signifikan terhadap work commitment, dan berpengaruh terhadap employee performance. Hasil tersebut secara implisit sesuai pendapat Schermerhorn (2013) motivasi kerja mengacu pada kekuatan yang ada dalam individu yang meliputi tingkatan, arah dan ketekunan usaha dalam melakukan pekerjaannya. Seorang karyawan jasa konstruksi yang telah disertifikasi kemungkinan besar telah memiliki pengetahuan dan skill yang mumpuni. Namun, kemampuan tersebut tidak dapat dipisahkan dari faktor intrinsik (diri karyawan). Artinya loyalitas karyawan terhadap perusahaan perlu disuport oleh motivasi karyawan. Motivasi karyawan yang meliputi *existence, relatedness,* and *growth* mampu mengubah perilaku karyawan untuk tetap terlibat dalam perusahaan. Hal ini merupakan bentuk komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan/atau organisasional. Misalnya, karyawan konstruksi berkualifikasi mekanikal tidak hanya memiliki pengetahuan mekanikal tetapi perlu juga memahami dasar atau hirarki kebutuhannya. Karena motivasi kerja merupakan bagian dari personality yang tidak dapat disalin dari dan ke orang lain.

Berkitan dengan hal di atas, maka perusahaan perlu merperhatikan beberapa hal didalam dimensi work motivation yakni: *existence, relatedness,* and *growth*. Misalnya *existence* terkait dengan kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja. Artinya perusahaan perlu memahami hal tersebut sehingga mampu merumuskan kebijakan yang menguntungkan perusahaan dan juga karyawan. Penelitian terdahulu menemukan bahwa, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work commitment (Melati et al., 2021, Marnisah et al., 2022; Lutfi et al., 2022, Badrianto & Permatasari, 2022). Selain itu, penulis menyimpulkan bahwa work motivation dapat meningkatkan kinerja karyawan baik disekto publik maupun sektor swasta (Langat et al., 2019, Salim et al., 2023, Sutrisna, 2023, Tella & Ibinaiye, 2020, Apex-Apeh et al., 2020, Eliyana et al., 2020, Al-Jedaia & Mehrez, 2020, and Syamsir, 2020) Sejalan dengan ini penelitian Prabowo & Yulianti (2022) menyimpulkan bahwa, motivasi kerja karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten. Intinya bahwa, penelitian memberikan inspirasi atau gambaran umum tentang pentingnya motivasi kerja karyawan jasa konstruksi dalam bersinergi dengan faktor kompetensi karyawan (visible and hiden competency).

**The Effect of Work Commitment on Employee Performance**

Hasil penelitian menunjukan work commitment berpengaruh signifikan terhadap employee performance, karena p-value lebih kecil 0,05. Hasil relevan dengan pendapat Colquitt et al., (2014) work commitment berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap mengingat organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, pengaruh komitmen organisasi terkait dengan apakah karyawan tetap bekerja atau meninggalkan untuk melanjutkan atau berpindah ke pekerjaan baru atau perusahaan lain. Artinya bahwa, jika karyawan tidak lagi merasa adanya keterikatan dengan organisasional, maka cenderung mencari dan/atau bekerja perusahaan lain.

Sudah banyak diuaraikan sebelumnya hubungan antar variabel yang menunjukan adanya signifikansi atau adanya prediksi positif. Meskipun demikian, pengaruh work commitment terhadap employee performance (H5 diterima) memiliki nilai VIF lebih besar dari variabel lain, dan memiliki koefisien jalur yang rendah. Karena itu, perusahaan jasa konstruksi saat ini semetinya tidak hanya mengidentifikasi kompetensi atau pengetahuan dan skill karyawannya, tetapi perlu juga mengidentifikasi dan mengevaluasi tingkat komitmen karyawan. Misalnya, perusahaan perlu mengevaluasi karyawannya terkait dengan *obligation-based reason* (Colquitt et al., 2014)yaitu merumuskan instrumen tentang respon karyawan terhadap kepemimpinan perusahaan diberbagai level (seperti, tanggapan tentang repson pimpinan terhadap berbagai masalah yang dihadapi karyawan). Selain itu, hasil penelitian ini masih konsisten dengan penulis terdahulu bahwasanya work commitment berpengaruh positif dan sginifikan terhadap employee performance (Paramita et al., 2020, Paramita et al., 2020, Nguyen & Ngo, 2020), Purkan et al., 2023, Sari et al., 2023, Fachrudi et al., 2021, Loan, 2020, Karem et al., 2019).

**The Effect of Work Competence and Motivation on Employee Performance Through Work Commitment**

Work commitment mampu memediasi pengaruh work competency terhadap employee performance secara signifikan, dan berada pada kategori mediasi parsial. Meskipun demikian, secara parsial efef mediasinya berada pada level rendah. Sedangkan berada pada level medium ketika memediasi pengaruh motivation terhadap employee performance. Sebagaimana telah djelaskan sebelumnya bahwa, perusahaan jasa konstruksi saat ini perlu memehami dan mengidentifikasi komitmen karyawan secara sistimatis. Hal ini sekaligus memberikan informasi penting bahwa, walaupun Asttatindo telah melaksanakan sertifikasi kepada tenaga kerja konstruksi sesuai dengan visi dan misinya, namun pemilik tenaga kerja (peusahaan) juga wajib bertanggungjawab atas pemeliharaan kompetensi karyawan secara kontinyu. Dengan kata lain, karyawan yang disertifikasi oleh Asttatindo merupakan asset atau SDM perusahaan, dan karena itu perusahaan perlu mengelola SDMnya secara komprehensif khususnya komitmen dan kompetensi hiden. Terlepas dari hal itu, hasil penelitian sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menunjukan bahwa work commitment memediasi pengaruh competency dan work motivation terhadap job performance (Anggriawan et al., 2023; Silaban et al., 2021 Nugroho et al., 2019; Sutaguna et al., 2023; Mubarak et al., 2022; Sari et al., 2020; and Anwar & Aima, 2020)

**CONCLUSION**

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kesompulan penelitian adalah: work competency berpengaruh signifikan terhadap work commitment. Artinya, karyawan yang memiliki kompetensi (misalnya, knowledge and skill) mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan; work competency berpengaruh signifikan terhadap employee performance, yang berarti bahwa competency karyawan mampu digunakan oleh karyawan dalam menciptakan hasil-hasil kerja yang relevan dengan tujuan perusahaan; work motivation berpengaruh signifikan terhadap work commitment dan employee performance. Artinya, karyawan yang memiliki motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik mampu memberikan efek berarti pada commitment dan pada akhirnya berkontribusi positif terhadap employee performance; terakhir commitment selain dipengaruhi oleh variabel competency dan motivation, berpengaruh juga terhadap employee performance. Artinya, work commitment memiliki peranan penting dalam meningkan kinerja, karena commitment erat kaitannya dengan affective, normative, and continuance. Meskipun demikian, pengaruh atau prediksi model struktural commitment dan employee performance masing-masing berada pada level medium dan kuat (substansial). Selain itu, model dalam penelitian ini memiliki nilai rata-rata f2 pada level medium atau konstuksi model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi medium. Uji mediasi pengaruh tidak langsung work competence dan work motivation masing-masing terhadap employee performance melalui work commitment merupakan kategori mediasi secara parsial.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran penelitian ini adalah: perusahaan perlu mengidentifikasi kompetensi trait dan motivekarena berhubungan langsung dengan personality. Selain itu, perusahaan perlu mengadakan pelatihan, psikoterapi, dan/ atau kegiatan knowledge sharing untuk menanamkan keyakinan diri atas kesuksesan pekerjaan. Sleian itu, bagi karyawan yang telah mendapatkan sertifikasi kompetensi perlu mehamai kompetensi secara akademik dan praktek, serta secara suka rela mengevaluasi kinerjanya secara periodik.

Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah variabel penelitian, namun tetap pada karyawan Asttatindo karena saat ini masih jarang penelitian bidang MSDM pada karyawan-karyawan jasa konstruksi di Indonesia khususnya tenaga kerja yang telah disertifikasi.

**REFERENCES**

Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *20*(5), 76–81. https://doi.org/10.9790/487X-2005077681

Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, *10*, 2077–2088.

Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(1), 40–56. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156

Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis The influence of competence , training and compensation on employee. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, *16*(1), 48–67.

Anwar, K., & Aima, M. H. (2020). The Effect Of Competence And Motivation On Organizational Commitments And Its Implications On Employee Performance. *DIJEMSS*, *1*(2), 183–196. https://doi.org/10.31933/DIJMS

Apex-Apeh, C. O., Ujoatuonu, I. V. N., Ugwu, oy. I., & Olowu, C. T. (2020). Motivation and Work Environment as Predictors of Job Performance Among Nurses. *Nigerian Journal of Psychological Research*, *16*(1), 65–72.

Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management Practice a Guide to People Management*. London: Kogan Page Limited.

Asttatindo. (2023). *Asttatindo*. Https://Asttatindo.Org/Visi-Dan-Misi/.

Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. *Jurnal Economia, V*, *8*(1), 70–88. https://doi.org/https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.44949

Badrianto, Y., & Permatasari, D. (2022). The influence of organizational culture , work competence and work motivation on organizational commitment. *Journal of Economics and Business Letters*, *2*(2), 25–29.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit: Erlangga, Jakarta.

Bature, M. A., & Aglargoz, O. (2022). The Mediating Role of Corporate Social Repsonsibility Perception on The Relationship Between Organizational COmmitment and Job Performance. *Jorunal of Administraive Science*, *21*(47), 101–125. https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1183491

Bernardin, H. J. (2010). Human Resource Management, An Experiental Approach, Fift Edition. In *New York: McGraw-Hill Compenies, Inc.* New York: McGraw-Hill Compenies, Inc.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology.* Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior : Improving Performance 4th* (4th Editio). McGraw-HillIrwin, New York.

Daft, R. L. (2010). *New Era Management, Ninth Edition*. Canada: South-Western, Nelson Education Ltd.

Darmavika, D. M. A., & Ridwan, M. S. (2023). The Influence of Job Training, Work Competency, and Job Evaluation on Employee Performance at PT. BPR Bank Jombang Perseroda. *Asian Journal of Applied Business and Management*, *2*(1), 27–46. https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i1.2898

Davis, K., & Newstrom. (2002). *John,W. 2002. Organizational Behavior At Work. 11 edition.* New York. Mc Graw - Hill.

Dewi, N. K. A. L., Saraswati, N. P. A. S., Dewi, A. A., & Widyani. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kecamatan Sidemen. *Values Journal*, *2*(2), 324–332.

Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management.* Published by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.

Eliyana, A., Musta’In, Sridadi, A. R., & Abdiyanto, E. (2020). Influence of satisfaction and motivation on business success surabaya. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(8), 320–327. https://doi.org/10.31838/srp.2020.8.49

Erawati, A., & Wahyono. (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai. In *Economic Education Analysis Journal.* (Vol. 8, Issue 1, pp. 1–15). http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj

Fachrudi, F., Parwoto, P., & Saluy, A. B. (2021). The Influence Of Leadership And Organizational Commitment On Employee Performance Through Working Disciplines As Intervening Variables. *Dinasti International Journal of Management Science*, *3*(1), 1–22. https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1

Gani, H. M. U., Nur, M., Mallongi, H. S., & Rusjdin, H. (2018). The Impacts of Competence , Work Motivation , Job and Organizational Commitment on Lecturers ’ Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, *11*(01), 17–25. https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v11.n1.p2

Gayathri, S., & Aithal, P. S. (2023). Career Competency , Self-Efficacy , and Organizational Commitment at Work. *IJRAR23A2363 International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, *10*(1), 152–167.

George, J. M., & Jones. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.* BP Undip. SemarangHarnanto. 2017. Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis. Yogyakarta: BPFE.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organization Behavior, Structure and Process Twelfth Editions*. Mc Graw Hill Irwin, Campanies, Inc. New York.

Greenberg, J., & Baron, A. R. (2003). *Behavior in Organization. Understanding and Managing the Human Side of Work Sixth Edition*. Prentice-Hall International, Inc., Allyn and Bacon, USA.

Hafid, H., Azis, A., Arwaty, E., & Sudirman. (2022). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen (JEBM)*, *14*(4), 731–738.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Rstedt, M. (2014). *A Primier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Vol. 21, Issue 1). America: SAGE Publication, Inc.

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. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarsted, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*, 114–135. https://doi.org/doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Imran, M., & Abbas, J. (2020). The Role Of Strategic Orientation In Export Performance Of China Automobile Industry. In *In Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia* (pp. 249–251). https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0357-7.ch014

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management (Twelfth Edition)*. . New York: McGraw-Hill Componies Inc.

Jufrizen, Mukmin, Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, *2*(2), 86–98. https://doi.org/DOI :https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6710

Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses’ performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, *7*(6), 332–339. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7658

Kawiana, I. G. P. (2024). Peran Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhuana Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Syariah*, *6*(2), 2024–2040.

Khushk, A. A. (2019). Impact of Locus of Control ( LOC ) and Organizational Commitment on Employee Performance- Study of Service Sector, Pakistan. *International Journal of Law and Peace Works*, *6*(05), 1–6.

Kumari, K., Ali, S. B., Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees ’ Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction : An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*, 401–420.

Kwarteng, J. T., & Servoh, M. (2022). Connection between accounting graduates’ competences and job performance: Mediating role of continuing professional development. *Cogent Business and Management*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2084976

Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Influence of Inspirational Motivation on Employee Job Performance in the Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *8*(6), 01–07. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.488

Lestari, C., Wibisono, C., Khaddafi, M., & Indrayani. (2022). Determination of the Working Environment, Competency and Communication on Employee Organizational Commitment With Job Satisfaction as Intervening Variable The Riau Islan Province Health Department. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, *2*(6), 833–846. http://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/view/447%0Ahttps://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/download/447/390

Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(14), 3307–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007

Lutfi, A., Norawati, S., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision , Work Motivation , and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development) Volume*, *05*(01), 92–104.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Editions*. Mc Graw Hill Irwin, Campanies, Inc. New York.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi.* PT. Refika Aditama, Bandung.

Marnisah, L., Mbuik, R. R., & Riwukore, J. R. (2022). Organizational Commitment Based on Contribution from WFH , Organizational Culture , and Work Motivation at the Badan Keuangan and Aset Daerah Kota Kupang. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, *5*(1), 771–788. https://doi.org/10.34007/jehss.v5i1.1283

Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *Journal of Business and Management*, *20*(2), 29–37. https://doi.org/10.9790/487X-2002082937

Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677

Mayastinasari, V. (2023). Performance of Police Members : How The Role of Motivation , Competency and Compensation ? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *4*(1), 17–28. https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar

McShane, & Glinow, V. (2008). *Organizational Behavior Fourt Edition*. McGraw Hill Irwin, Campanies, Inc. New York.

Melati, B. A., Moeins, A., & Tukiran, M. (2021). The Relationship Between The Organizational Climate And Work Motivation With The Commitment To The Organization In PT. Citra Abadi Sejati. *International Journal of SOcial Policy and Law*, *2*(2), 22–36.

Metin, K., & Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, *5*(1), 46–50.

Mubarak, M., Sabran, & Erwinsyah. (2022). Pengaruh motivasi , kepemimpinan , terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional karyawan sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen*, *14*(4), 763–775.

Nawangsari, E., Mintarti, & Sudjatno. (2023). Organizational Commitment Mediating the Influence of Training and Work Motivation on Employee Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, *2*(4), 1801–1815. https://doi.org/10.55324/iss.v2i4.395

Nazir, R. A. (2023). *Standar Kompetensi Tenaga Kerja Konstruksi Indonesia* (Nazir, Riky Aditya). Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(5), 269–278. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.269

Noor, J., Suherli, A., & Sutisna, A. J. (2020). The Influence of Employee Competency and Career Management on Career Commitment: Regional Government in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(12), 1046–1052. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1045

Nugroho, W. S., Winarti, E., & Taufiq, M. (2019). Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Teknologi Informasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Deksha Orla Tranggana Regional Jawa). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, *XXVI*(46), 68–81.

Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, *41*(5), 949–970. https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053

Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi.* PPM. Jakarta.

Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT . Bank Mandiri ( Persero ), Tbk. *International Journal of Research and Review*, *7*(3), 273–286.

Parman, Mahfudnurnajamuddin, Nujum, S., & Muhammad Su’un. (2020). Effect of Competence, Compensation, Discipline of Work, Work Environment Satisfaction and Performance of Employees in Constructionin the City of Pare-Pare. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *22*(2), 53–63. https://doi.org/10.9790/487X-2202035363

Prabowo, K. A., & Yulianti, P. (2022). Do Persinalities and Motivation Affect Job Perfroamnce? An Evidance a Rural Bank In Central Java. *JUrnal Ilmiah MEA*, *6*(3), 1561–1581.

Purkan, M., Musnadi, S., & Sakir, A. (2023). Analysis of The Influence of Organizational Citizenship Behavior in Mediating Personality , Organizational Culture , and Organizational Commitment on Employee Performance of Human Capital Management System ( HCMS ) 46 of PT . PLN ( Persero ) Aceh Regional. *Nternational Journal of Scientific and Management Research*, *6*(03), 104–116. https://doi.org/http://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6308 Abstract

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior and Management, Ninth Edition.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Salim, F., Ernanda, Y., Yeniiy, & Wulansari. (2023). Effect of work discipline, work environment and work motivation on employee performance at PT. Autostar Mandiri Technotama. *Journal of Management Science (JMAS*, *6*(1), 5–09. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS

Sari, L. F., Herman, A., Herlindawati, M., & Sartika, I. (2023). Training , work ability , organizational commitment and employee performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *17*(February), 790–799. https://doi.org/https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0481

Sari, P. I., Marbawi, & Murhaban. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Smk 1 Lhoksukon. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, *4*(2), 67. https://doi.org/10.29103/j-mind.v4i2.3377

Schemerhon, J. J. R., Hunts, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organization Behavior.* New Jeresey: John Wiley and Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R. (2013). *Management, 12th ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Silaban, R. L., Wahyu Handaru, A., & Saptono, A. (2021). The International Journal of Social Sciences World Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Jornal of Social Sciences Word*, *3*(1), 294–311. https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470

Siri, A., Supartha, I. W. G., Sukaatmadja, I. P. G., & Rahyuda, A. G. (2020). Does teacher competence and commitment improve teacher’s professionalism. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1–13. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781993

Slocum, J. W., & Hellriegel., D. (2009). *Principles of Organizational Behaviour.* Canada: Nelson Education, Ltd.

Spencer, L. M., & Spencer, igne M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance.* John Wiley & Sons.. Inc.

Stone, J. R. (2017). *Human Resource Management”, Fifth Edition*. John Wiley & Sons Australia, Ltd 42 McDougall Street, Milton, Australia. John Wiley & Sons Australia, Ltd 42 McDougall Street, Milton, Australia.

Sudama, I. K. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, *13*(1), 7–17. https://doi.org/10.22334/jihm.v13i1.215

Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, *7*(2), 189–206. https://doi.org/10.35808/ijeba/227

Suriadi, Gani, M. U., Muh, N. H., & Arifin, Z. (2018). The mediating role of organizational commitment of job performance: The Impacts of Leadership, job competency and organizational culture. *Archives of Business Research*, *6*(11), 61–72. https://doi.org/10.14738/abr.611.5609

Sutaguna, I. N. T., Muhammad Yusuf, Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect of competence, work experience, work environment, and discipline on employee performance. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, *3*(1), 367–381. https://doi.org/https://ajmesc.com/index.php/ajmesc ISSN:

Sutrisna, E. (2023). the Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. *Management Analysis Journal 12*, *12*(1), 82–89.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Kencana Perdana Media Grup, Jakarta.

Syamsir. (2020). Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of the Village (“Nagari”) Masters in Managing E-Village Finance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, *29*(08), 1337–1350. http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/20153

Tella, A., & Ibinaiye, O. A. (2020). Correlates of staff motivation, satisfaction, and job performance of library staff in selected Nigerian University libraries. *International Information and Library Review*, *52*(1), 32–49. https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1631691

Wahyuningtyasti, L. (2023). *Komitmen Memediasi Pengaruh Interpersonal Skill dan Kompetensi Terhadap Kinerja*. Fakultas EKonomi dan Bisnis, Universitas Veteren, Jawa Timur.

Wibowo, S. N. I., Ardiana, I. D. K. R., & Andjarwat, T. (2023). The Effect Of Work Competency, Work Motivation , And Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) on organizational commitment and employee performance at PT . Bina Ceria Bersama In Surabaya. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, *3*(2), 504–523.

Wijaya, M., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Career Development dan Competency terhadap Employee Perfomance di Mediasi Job Satisfaction PT Cubic Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *7*(1), 3728–3737.