

**MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PENGARUH
KOMPENTENSI PROFESIONAL DAN KOMITMEN
PROFESIONAL TERHADAP KINERJA SDM**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



**Di susun oleh :
YERMIAS KARETH
NIM: 20402400460**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PENGARUH KOMPENTENSI PROFESIONAL DAN KOMITMEN PROFESIONAL TERHADAP KINERJA SDM

Disusun oleh :

YERMIAS KARETH

NIM: 20402400460

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM PENGARUH KOMPENTENSI PROFESIONAL DAN KOMITMEN PROFESIONAL TERHADAP KINERJA SDM

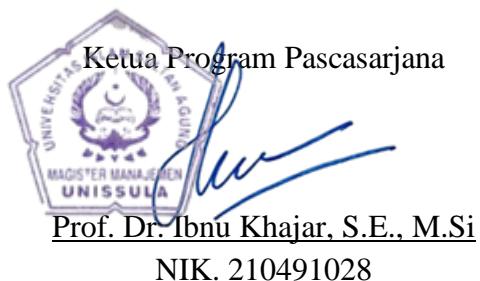
Disusun oleh:

YERMIAS KARETH
NIM: 20402400460

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
23 Agustus 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 26 Agustus 2025.



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

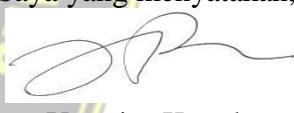
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yermias Kareth
NIM : 20402400460
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Profesional terhadap Kinerja SDM”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Semarang, 19 Agustus 2025
Saya yang menyatakan,

Yermias Kareth
NIM: 20402400460



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

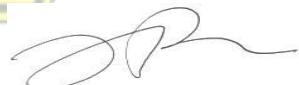
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yermias Kareth
NIM : 20402400460
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Profesional terhadap Kinerja SDM; dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

UNISSULA
جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية
Semarang, 19 Agustus 2025
Yang menyatakan



Yermias Kareth
NIM: 20402400460

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompetensi profesional terhadap komitmen profesional dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori asosiatif. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, dengan sampel sebanyak 115 responden yang diambil dari SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode convenience sampling. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan kuesioner pribadi (Personality Questionnaires) dengan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Selain itu, kompetensi profesional juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen profesional SDM. Lebih lanjut, penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi profesional dapat memperkuat komitmen profesional pegawai, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai.

Kata kunci: kompetensi profesional; komitmen profesional; kinerja SDM



ABSTRACT

This study aims to analyze and empirically describe the effect of professional competence on professional commitment and human resource (HR) performance. The type of research used is explanatory associative research. The population consists of all HR personnel at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise (DGCE) in Central Java and the Special Region of Yogyakarta, with a sample of 115 respondents drawn from HR personnel at KPPBC TMP Tanjung Emas. The sampling technique employed was non-probability sampling using the convenience sampling method. Research variables were measured using personality questionnaires with a Likert scale of 1–5, ranging from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SA). Data were collected through closed-ended questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The findings indicate that professional competence has a positive and significant effect on HR performance at the Regional Office of DGCE in Central Java and the Special Region of Yogyakarta. Furthermore, professional competence also shows a positive and significant effect on professional commitment. In addition, the results reveal that professional commitment positively and significantly influences HR performance. These findings highlight that improving professional competence can strengthen employees' professional commitment, which in turn enhances organizational performance, particularly in the implementation of customs and excise duties.

Keywords: professional competence; professional commitment; HR performance,



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya.. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Profesional terhadap Kinerja SDM”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran. Dan juga selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
4. Istri tercinta Thina Bless yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
5. Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.

6. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

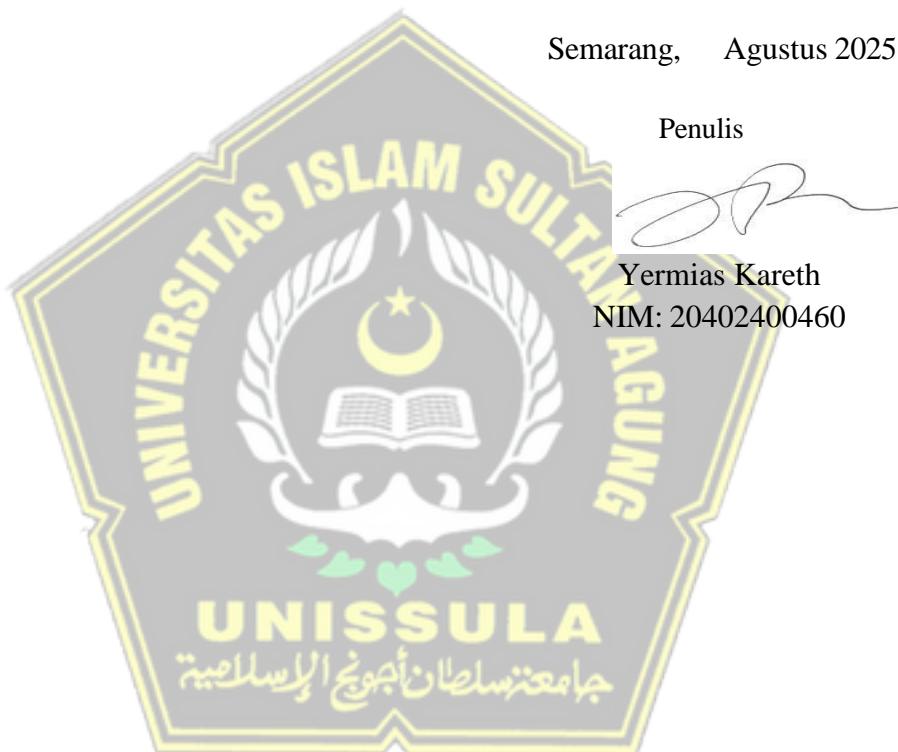
Semarang, Agustus 2025

Penulis



Yermias Kareth

NIM: 20402400460



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
LEMBAR PERSETUJUAN	II
LEMBAR PENGUJIAN	III
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	IV
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	V
ABSTRAK	VI
ABSTRACT	VII
KATA PENGANTAR.....	VIII
DAFTAR ISI	X
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja SDM	8
2.2. Kepuasan kerja	10
2.3. Kompetensi Profesional.....	11
2.4. Komitmen Profesional.....	15
2.5. Pengaruh Antar Variable dan Perumusan Hipotesis.....	16
2.6. Model empiric penelitian.....	19
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel	20
3.3. Sumber Data.....	22
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	23
3.6. Tehnik Analisis.....	24

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	31
4.1. Deskripsi Responden.....	31
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	34
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.4. Pengujian Goodness of Fit.....	47
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	49
4.6. Pembahasan	55
BAB V PENUTUP.....	63
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	63
5.2. Implikasi Teoritis.....	64
5.3. Implikasi Praktis	66
5.4. Limitasi Hasil Penelitian	68
5.5. Agenda Penelitian Mendaratang.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	77
LAMPIRAN 2. DESKRIPSI RESPONDEN.....	81
LAMPIRAN 3. ANALISIS DESKRIPTIF DATA VARIABEL PENELITIAN .	82
LAMPIRAN 4. FULL MODEL PLS	83
LAMPIRAN 5. OUTER MODEL (MODEL PENGUKURAN)	84
LAMPIRAN 6. UJI KESESUAIAN MODEL (GOODNESS OF FIT)	85
LAMPIRAN 7. INNER MODEL (MODEL STRUKTURAL).....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor fundamental dalam organisasi ataupun perusahaan (Munadil et al., 2024). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan organisasi ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan (Sri Nurabdiah Pratiwi, 2020). Kinerja organisasi dihasilkan dari bagaimana kinerja karyawan saat melakukan pekerjaan, oleh karena itu, sangat penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas (Munadil et al., 2024). Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam membantu pencapaian keberhasilan, maka perusahaan harus sebisa mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap karyawannya (Agustian et al., 2018).

Dengan dimulainya program reformasi birokrasi berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, penerapan manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan pun dimulai. Pengelolaan kinerja dengan pendekatan BSC ini didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Sistem manajemen kinerja di Kemenkeu diterapkan secara bertingkat, dimulai dari level Kementerian Keuangan secara keseluruhan (*Kemenkeu-Wide*), kemudian diturunkan ke berbagai jenjang, mulai dari Eselon I hingga Eselon V

(Kemenkeu-One sampai Kemenkeu-Five). Pengukuran kinerja dalam BSC dilakukan melalui penilaian capaian indikator kinerja utama yang telah ditetapkan guna mencapai sasaran strategis organisasi. Sasaran ini kemudian dipetakan dalam *Peta Strategi*, yang menggambarkan hubungan sebab akibat dalam pencapaian visi organisasi.

Pada tahun 2023, *Peta Strategi* KPPBC TMP Tanjung Emas mencakup 12 Sasaran Strategis dengan 19 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan. Berdasarkan evaluasi kinerja tahun tersebut, KPPBC TMP Tanjung Emas memperoleh predikat *istimewa* dengan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 112,19%. Nilai ini diperoleh dari empat perspektif utama: *Stakeholder Perspective* (30%), *Customers Perspective* (20%), *Internal Process Perspective* (25%), dan *Learning and Growth Perspective* (25%). Secara keseluruhan, seluruh IKU berhasil dicapai dengan hasil yang sangat baik.

Tabael 1.1 Capaian IKU tahun 2024

No	IKU	Target	Realisasi	Keterangan
1	Persentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai	100%	93%	Tidak tercapai

Berdasarkan data capaian IKU, indikator "Persentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai" menunjukkan bahwa target tahun 2024 dengan target yang hanya tercapai 93%, mencerminkan adanya tantangan berkelanjutan dalam pencapaian penerimaan kepabeanan dan cukai. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap ketidaktercapaian target ini antara lain perlambatan

ekonomi global yang mempengaruhi aktivitas ekspor-impor, fluktuasi nilai tukar rupiah, serta perubahan kebijakan seperti insentif fiskal dan penyesuaian tarif cukai. Selain itu, tingkat kepatuhan wajib pajak dan meningkatnya modus penghindaran bea masuk juga dapat berkontribusi pada realisasi yang lebih rendah dari target yang ditetapkan.

Faktor yang mempengaruhi naik turunnya kinerja salah satunya dapat disebabkan oleh kompetensi yang dimiliki oleh SDM (Galleli & Hourneaux Junior, 2019). Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan (Fregnan et al., 2020). Karyawan yang memiliki kompetensi yang bagus sesuai dengan jabatannya akan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan memiliki kinerja yang diharapkan perusahaan (Haksanggulawan et al., 2023).

Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) tidak selalu sejalan dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan, terutama jika karyawan tidak memiliki keahlian spesifik yang sesuai dengan tuntutan profesi mereka (Fregnan et al., 2020). Hal ini dapat menyebabkan ketidakefisienan, penurunan produktivitas, dan kinerja yang kurang optimal (Muxammad & Usibjonovich, 2022). Oleh karena itu, pentingnya kompetensi profesional, yaitu keahlian dan keterampilan yang secara langsung relevan dengan profesi yang dijalankan, menjadi kunci dalam memastikan karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik (Muxammad & Usibjonovich, 2022). Kompetensi profesional tidak hanya meliputi pengetahuan teknis, tetapi juga pemahaman yang mendalam tentang prosedur, etika, dan standar kerja dalam

bidangnya (Kotamena et al., 2021). Dengan memiliki kompetensi profesional yang tepat, SDM dapat memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaan, meningkatkan kualitas hasil, serta mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif (Parkhomenko-Kutsevil & Oksana I., 2016).

Kompetensi yang dimiliki SDM terdiri dari *hard skill* dan *soft skill* (Galleli & Hourneaux Junior, 2019). Dalam urusan kepabeanan dan cukai, *Hard skill* meliputi memahami regulasi dan kebijakan perpajakan, kemampuan analisis data keuangan, dan audit pajak, serta memiliki ketrampilan komputer. Sedangkan *soft skill* meliputi kemampuan komunikasi yang efektif, keterampilan manajemen waktu, dan dapat bersinergi dalam tim. Untuk meningkatkan kompetensi tersebut secara rutin dan kontinyu dilakukan diklat dan sosialisasi dari DJBC dan Kementerian Keuangan.

Penelitian terdahulu menurut (Krisnawati & Bagia, 2021) Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian oleh (Puji Salvano et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara menurut (Efendi & Yusuf, 2021) kompetensi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (Mulang, 2021) justru menyatakan bahwa kompetensi secara langsung memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya gap atau ketidakkonsistenan dalam

hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Selain kompetensi, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja SDM adalah komitmen (Amin, 2022). Dengan demikian, komitmen diajukan sebagai pemediasi untuk menjembatani perbedaan tersebut. Keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja disebut komitmen kerja (Primiana, 2018). Komitmen kerja juga dapat diartikan sebagai rasa antusiasme karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan (Hendri, 2019).

Komitmen profesional adalah dedikasi dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang terhadap profesi, termasuk kesediaan untuk bekerja keras, mengikuti standar etika, dan terus mengembangkan kemampuan serta pengetahuan dalam bidang yang digelutinya (Junwei Zheng & Guangdong Wu, 2018). Komitmen ini penting karena mencerminkan kualitas individu dalam memberikan kontribusi terbaik di tempat kerja, menjaga integritas, dan membangun reputasi positif dalam profesi tersebut (Bogler & Somech, 2004). Komitmen profesional juga berdampak pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan keberhasilan jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi, karena menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan Bersama (Delima, 2015).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi professional terhadap komitmen profesional?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh variabel komitmen profesional terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompetensi professional terhadap komitmen profesional.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja SDM.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh variabel komitmen profesional terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

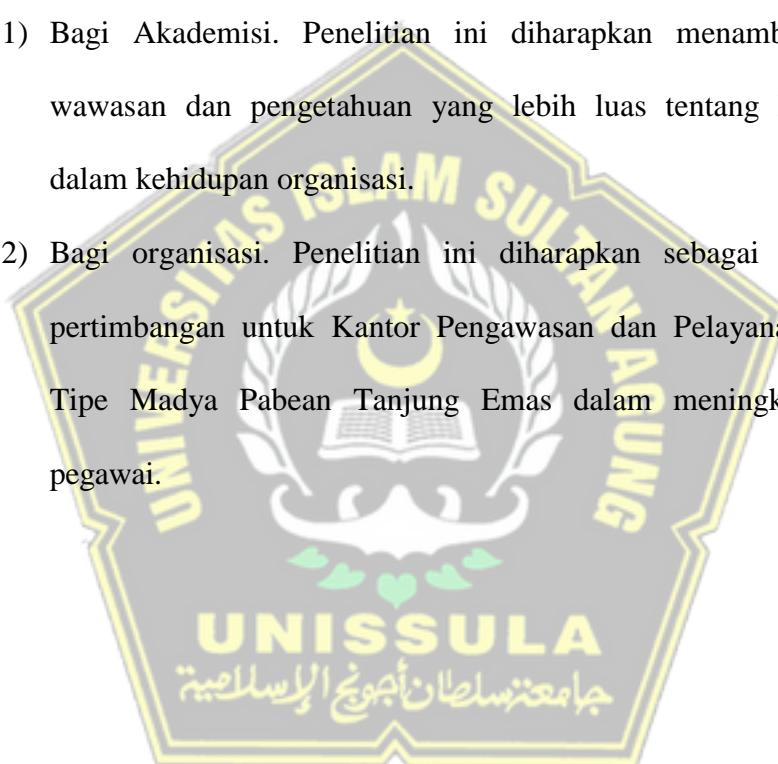
Suatu penelitian memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan manfaat. Begitupun dengan penelitian ini yang memiliki dua manfaat, sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Teoritis. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi refrensi untuk memperluas penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kompetensi, kompensasi dan kepuasan terhadap kinerja SDM.

1.4.2. Manfaat Praktis. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan untuk instansi dalam meningkatkan kinerja SDM.

1.4.3. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Akademisi. Penelitian ini diharapkan menambah tambahan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang kajian kinerja dalam kehidupan organisasi.
- 2) Bagi organisasi. Penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan untuk Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dalam meningkatkan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Mega & Oryza Tannar, 2024) kinerja adalah produk kerja yang dicapai seseorang ketika melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dan didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan investasi waktu, serta didasarkan pada kuantitas, yaitu diukur dari segi kualitas dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hal ini penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kinerja didefinisikan sebagai akumulasi kualitas maupun kuantitas prestasi kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Yulianti, 2015). Kinerja mencakup penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada individu, memenuhi berbagai aspek dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Gabcanova, 2012). Pendapat serupa disampaikan oleh Hayati & Nurani (2021) yang menganggap kinerja sumber daya manusia sebagai hasil akumulasi

pekerjaan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Omondi-ochieng & Omondi-ochieng, (2018) menggambarkan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan individu atau kelompok, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pandangan ini diperkuat oleh Zhang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari perbandingan antara prestasi aktual dengan prestasi yang diharapkan dari sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia melibatkan hasil individu dalam periode tertentu, mencapai standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Coutinho et al., 2018).

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Vasconcellos et al., 2021).

Menurut Robbins indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sajauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

Sehingga secara umum definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Dalam penelitian ini indikator untuk mengukur kinerja karyawan

adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

2.2. Kepuasan kerja

Menurut Hussain & Mohamed (2011) kepuasan kerja merujuk pada suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kemudian, Otrębski (2022) menggambarkan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai mengenai kesenangan atau ketidaknyamanan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Penconeck et al., 2021).

Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang yang mencakup sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan satu aspek pekerjaan atau dianggap sebagai penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak puas (Lambert et al., 2016). Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja saat ini dan masa lalu, bukan sekadar harapan-harapan untuk masa depan (Akirmak & Ayla, 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja melibatkan dua unsur penting, yaitu penilaian terhadap nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Judge et al., 2000) :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)
- 3) Teman sekerja (*workers*)
- 4) Promosi (*promotion*)
- 5) Gaji atau upah (*pay*)

2.3. Kompetensi Profesional

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menguasai materi (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Profesi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian, tertentu. Sedangkan professional merupakan sikap yang menunjukkan disiplin tinggi, mengacu pada peningkatan kualitas profesi. Kompetensi profesional yaitu kemampuan penguasaan materi yang berkaitan dengan profesi yang sesuai dengan standar yang ditentukan organisasi (Montenegro et al., 2022). Kompetensi profesional besar pengaruhnya terhadap kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri pada saat melakukan pekerjaan (Kristiawan et al., 2020).

Kompetensi profesional merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan peran atau tugas, yang berakar pada pengalaman dan pembelajaran (Setiawan & Syaifuddin, 2020). Kemudian, Kristianty Wardany (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk menggabungkan

pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi, termasuk kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang kerja dan profesi mereka. Hardianti & Listiadi (2021) menyatakan bahwa kompetensi profesional memiliki ciri khas yang mencakup faktor pengetahuan seperti masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.

Keterampilan mengacu pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan (Liu, 2006). Konsep diri dan nilai-nilai mencakup sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang, seperti keyakinan akan kemampuannya untuk berhasil dalam suatu situasi (Maryam et al., 2018). Karakteristik pribadi melibatkan sifat fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, termasuk kemampuan untuk menjaga kendali diri dan tetap tenang dalam tekanan. Motif melibatkan ekspresi emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memotivasi tindakan. Dalam konteks Islam, kompetensi diindikasikan oleh disiplin yang tinggi seseorang dalam menguasai dan melaksanakan suatu pekerjaan.

Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompetensi tinggi (Sriwidodo & Haryanto, 2015). Aspek Aspek dalam kompetensi menurut (Salman et al., 2020) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan
2. Pemahaman (understanding), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (skill), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (value), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
6. Minat, yaitu adanya keinginan seseorang untuk bekerja di suatu tempat dengan minat atau bakat yang dimiliki

Indikator Kompetensi Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut (Galleli & Hourneaux Junior, 2019) yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*) Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*) Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
3. Pengetahuan (*knowledge*) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (*skill*) Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi kerja (*motives*) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi profesional anggota SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, keterampilan, disiplin (Spencer, L & Spencer, S, 1993) dan keahlian di bidangnya.

2.4. Komitmen Profesional

Menurut Meyer dan Allen, dua pakar yang banyak mengkaji komitmen organisasional, komitmen profesional adalah suatu sikap yang diakibatkan oleh pertimbangan tertentu terhadap karakteristik organisasi, dan yang menghasilkan keinginan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Indrawati, 2022). Komitmen profesional sebagai keterikatan terhadap profesi dan tingkat komitmen terhadap norma-norma etika dan moral profesi (Aditya & Wirakusuma, 2014). Komitmen profesional didefinisikan sebagai kepemilikan terhadap nilai-nilai, norma-norma, dan etika yang dipegang oleh suatu profesi (Tafqihan et al., 2014a). Mowday, Steers, dan Porter menyebutkan bahwa komitmen adalah suatu keadaan di mana individu merasa terikat secara emosional dan kognitif terhadap tujuan organisasi, dan merencanakan untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday, 1998). Komitmen profesional mencakup aspek emosional dan kognitif yang memotivasi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu profesi atau organisasi (Gerhana et al., 2019).

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen profesional melibatkan sikap, keinginan, dan keterikatan terhadap profesi, norma-norma etika, dan nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan atau organisasi. Arayya Ferris menjelaskan beberapa karakteristik komitmen professional (Amernic & Aranya, 2005)adalah :

- 1) Identifikasi, yakni penerimaan tujuan, kesamaan nilai-nilai pribadi dengan profesi, serta kebanggaan menjadi bagian dari profesinya.

- 2) Keterlibatan adalah kesediaan untuk bekerja dan berusaha untuk sebaik mungkin bagi profesinya.
- 3) Loyalitas merupakan suatu ikatan emosional sebagai bagian dari anggota profesi.
- 4) Kesetiaan merupakan suatu ikatan emosional, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari anggota profesi.

2.5. Pengaruh Antar Variable dan Perumusan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM.

Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, sebagaimana disampaikan oleh (Al Mamun et al., 2019). Chikamai & Makhamara (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Mulang, 2021) yang menegaskan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru. Penelitian oleh (Ridwan et al., 2020) mencatat bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Kristiawan et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi profesional dan kinerja guru. (Subari & Raidy, 2015) menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Sehingga hypothesis yang diajukan adlaah :

H1 : Kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.5.2. Pengaruh kompetensi profesional terhadap komitmen profesional

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi profesional dan komitmen profesional. Penelitian oleh (Naro et al., 2017) menemukan bahwa kompetensi profesional yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan komitmen profesional, di mana individu yang kompeten cenderung memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab tinggi terhadap profesi mereka. Hasil serupa dilaporkan oleh (Chasanah et al., 2023) yang menyatakan bahwa penguasaan konsep, kemampuan teknis, dan integritas kerja mampu mendorong loyalitas dan dedikasi profesional secara berkelanjutan.

Sementara itu, (Anggraini & Fauzan, 2022) menegaskan bahwa karakteristik pribadi seperti disiplin, integritas, dan etos kerja yang menjadi bagian dari kompetensi profesional berperan penting dalam memperkuat komitmen profesional, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut standar etika tinggi. Temuan ini diperkuat oleh (Pramukti, 2019) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi profesional seseorang, semakin besar pula motivasinya untuk mempertahankan kualitas kerja, menjaga reputasi profesi, dan mematuhi kode etik, yang pada akhirnya memperkokoh komitmen profesionalnya.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.5.3. Pengaruh variabel komitmen profesional terhadap kinerja SDM

Komitmen profesional dapat mengarah pada peningkatan stabilitas kerja dan retensi pekerja (Albalawi et al., 2019). Seseorang yang sangat berkomitmen terhadap profesi mereka mungkin lebih cenderung tetap dalam peran mereka, mengurangi tingkat pergantian dan berkontribusi pada keberlanjutan pekerjaan yang lebih puas dan berpengalaman (Adamopoulos, 2022).

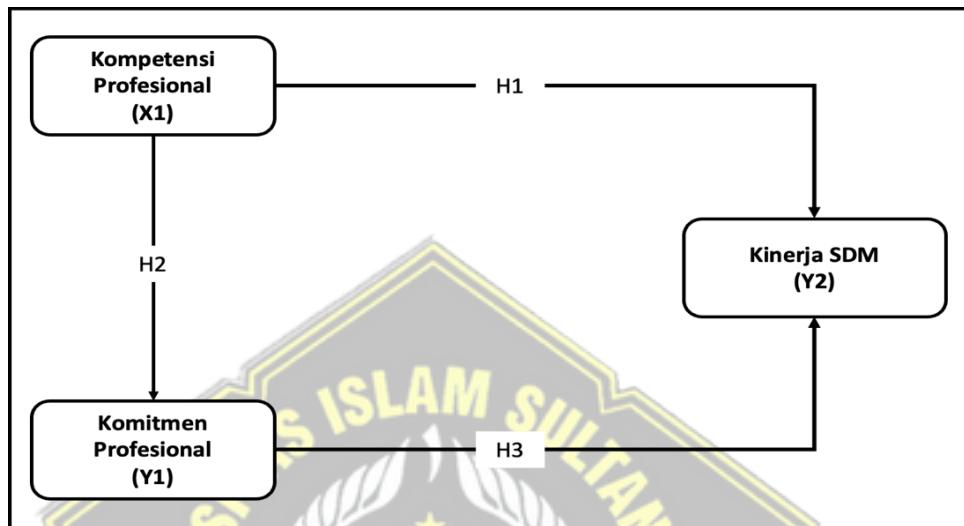
SDM yang memiliki komitmen yang kuat terhadap profesi mereka cenderung membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan profesional lainnya (Ayrancı & Ayrancı, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang dipupuk oleh komitmen profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama tim dan tujuan bersama (Purwanto et al., 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

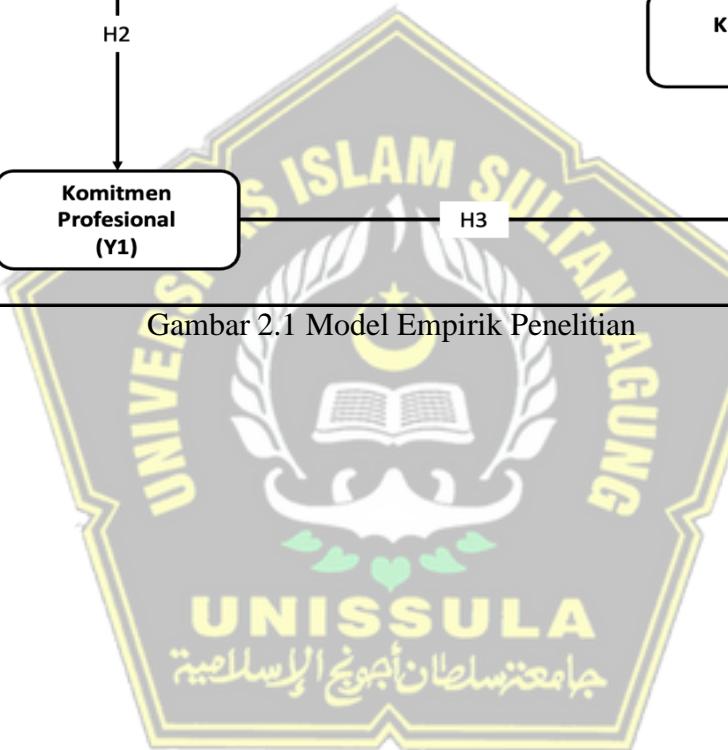
H3 : komitmen profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.6. Model empiric penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam literature review dan pengaruh antar variable di atas maka model empiric yang diajukan adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah kompetensi professional, komitmen professional, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sejumlah 253 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah

merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0, 05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{253}{1 + (253 * 0,0025)} = \frac{253}{1,6325} = 114$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 115 responden yang akan diambil dari SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling*

merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: kompetensi professional, komitmen professional, kepuasan kerja dan kinerja SDM. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah personil, banyak giat yang dilakukan serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan

lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu kompetensi professional, komitmen professional, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkar pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skormya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : *organizational value, innovativeness* dan kinerja organisasi. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.2
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kompetensi profesional adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien.	1) Pengetahuan, 2) Keterampilan, 3) Disiplin 4) Keahlian di bidangnya.	(Spencer, L & Spencer, S, 1993)
2	Komitmen profesional melibatkan sikap, keinginan, dan keterikatan terhadap profesi, norma-norma etika, dan nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan atau organisasi. Arayya Ferris menjelaskan beberapa karakteristik komitmen professional adalah :	1) Identifikasi, 2) Keterlibatan 3) Loyalitas 4) Kesetiaan	(Amernic & Aranya, 2005)
3	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.	1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan Waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian.	(Robbins, S. P., & Judge, 2013)

3.6. Tehnik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek

penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis *Uji Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita-teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat bersadarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate*

yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontrik dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

4. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk

predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 114 SDM pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 114 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	75	65.8
Wanita	39	34.2
Total	114	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan hasil deskripsi responden pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden adalah pria sebanyak 75 orang atau 65,8%, sedangkan wanita berjumlah 39 orang atau 34,2%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas masih didominasi oleh laki-laki, yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan kepabeanan dan cukai yang seringkali menuntut mobilitas tinggi, kedisiplinan, dan kemampuan teknis di lapangan..

4.1.2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
25 - 30 tahun	30	26.3
31 - 40 tahun	46	40.4
41 - 50 tahun	31	27.2
51 - 60 tahun	7	6.1
Total	114	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sisi usia, responden paling banyak berada pada rentang 31–40 tahun yaitu sebanyak 46 orang atau 40,4%, diikuti oleh pegawai dengan rentang usia 41–50 tahun sebanyak 31 orang atau 27,2%, serta pegawai berusia 25–30 tahun sebanyak 30 orang atau 26,3%. Sementara itu, pegawai yang berada pada usia 51–60 tahun hanya 7 orang atau 6,1%. Distribusi ini memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia

produktif dengan pengalaman kerja yang cukup matang, sehingga diharapkan dapat berkontribusi optimal terhadap kinerja organisasi.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir		
Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	10	8.8
S1	81	71.1
S2	23	20.2
Total	114	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 81 orang atau 71,1%, kemudian S2 sebanyak 23 orang atau 20,2%, dan Diploma sebanyak 10 orang atau 8,8%. Data ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan dan Pengawasan TMP Tanjung Emas memiliki kualitas pendidikan yang relatif tinggi, dengan dominasi lulusan sarjana. Hal ini menggambarkan bahwa organisasi sangat memperhatikan aspek kompetensi akademik dalam mendukung profesionalisme dan kualitas pelayanan kepabeanan serta cukai.

4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percentase
0 - 10 tahun	23	20.2
11 - 20 tahun	40	35.1
21 - 30 tahun	36	31.6
> 30 tahun	15	13.2
Total	114	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Ditinjau dari lama bekerja, sebagian besar responden telah mengabdi dalam jangka waktu yang cukup panjang, yaitu 11–20 tahun sebanyak 40 orang atau 35,1%, diikuti dengan 21–30 tahun sebanyak 36 orang atau 31,6%. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja 0–10 tahun berjumlah 23 orang atau 20,2%, dan yang telah bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 15 orang atau 13,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang panjang, sehingga diharapkan telah memahami budaya organisasi, prosedur pelayanan, dan peraturan yang berlaku, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap efektivitas kinerja institusi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan

diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Rentang = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kompetensi profesional	3.88	
	a. Pengetahuan,	3.91	0.70
	b. Keterampilan,	3.93	0.81
	c. Disiplin	3.80	0.72
	d. Keahlian di bidangnya.	3.89	0.75
2	Komitmen profesional	3.86	
	a. Identifikasi,	3.81	0.91

b.	Keterlibatan	3.92	0.83
c.	Loyalitas	3.91	0.83
d.	Kesetiaan	3.79	0.85
3	Kinerja SDM	3.94	
a.	Kualitas Kerja;	3.89	0.80
b.	Kuantitas;	3.96	0.71
c.	Ketepatan Waktu;	3.96	0.74
d.	Efektifitas;	3.96	0.72
e.	Kemandirian	3.82	0.76

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Kompetensi Profesional yang diukur melalui indikator pengetahuan, keterampilan, disiplin, dan keahlian di bidangnya menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,88. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator X1_2 (keterampilan) sebesar 3,93, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator X1_3 (disiplin) dengan nilai 3,80. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai Tanjung Emas telah memiliki keterampilan yang cukup baik dalam melaksanakan pekerjaannya, namun masih perlu meningkatkan kedisiplinan agar profesionalisme dalam melaksanakan tugas lebih optimal.

Variabel Komitmen Profesional, yang terdiri dari indikator identifikasi, keterlibatan, loyalitas, dan kesetiaan, memperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 3,86. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator Y1_2 (keterlibatan) dengan nilai 3,92, sementara nilai terendah terdapat pada indikator Y1_4 (kesetiaan) sebesar 3,79. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai lebih menunjukkan keterlibatan aktif dalam melaksanakan pekerjaan, namun aspek kesetiaan terhadap profesi maupun organisasi relatif masih perlu diperkuat agar komitmen jangka panjang semakin terjaga.

Untuk variabel Kinerja SDM, yang meliputi kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,92. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Y2_3 (ketepatan waktu) sebesar 3,96, sedangkan indikator dengan nilai mean terendah adalah Y2_5 (kemandirian) dengan nilai 3,82. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai Tanjung Emas sudah mampu melaksanakan pekerjaannya dengan tepat waktu, yang merupakan tuntutan penting dalam pelayanan kepabeanan dan cukai. Namun demikian, aspek kemandirian pegawai masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan tugas tidak terlalu bergantung pada arahan atasan.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghofzali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan

discriminant validity, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kompetensi profesional (X1)

Pengukuran variabel Kompetensi profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kompetensi profesional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Kompetensi profesional.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Kompetensi profesional*
(X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X1_1	Pengetahuan,	0.748
X1_2	Keterampilan,	0.893
X1_3	Disiplin	0.807
X1_4	Keahlian di bidangnya	0.814

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Kompetensi profesional* (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,748 – 0,893. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi profesional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pengetahuan, Keterampilan, Disiplin, Keahlian di bidangnya.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Komitmen profesional

Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Komitmen profesional.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Komitmen profesional
(Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	Identifikasi,	0.922
Y12	Keterlibatan	0.914
Y13	Loyalitas	0.907
Y14	Kesetiaan	0.919

Pengukuran variabel Komitmen profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Komitmen profesional menunjukkan

evaluasi model pengukuran outer model. Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Komitmen profesional (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,907 – 0,922. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen profesional (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas, dan Kesetiaan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings
Y2_1	Kualitas Kerja;	0.765
Y2_2	Kuantitas;	0.860
Y2_3	Ketepatan Waktu;	0.874
Y2_4	Efektifitas;	0.831
Y2_5	Kemandirian	0.776

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,765 – 0,876. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara

baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Matrik Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Komitmen profesional	Kompetensi profesional
Kinerja SDM	0.822		
Komitmen profesional	0.632	0.909	
Kompetensi profesional	0.593	0.563	0.817

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Komitmen profesional <-> Kinerja SDM	0.697
Kompetensi profesional <-> Kinerja SDM	0.667
Kompetensi profesional <-> Komitmen profesional	0.628

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Komitmen profesional	Kompetensi profesional
X1_1	0.314	0.378	0.748
X1_2	0.603	0.533	0.893
X1_3	0.418	0.457	0.807
X1_4	0.541	0.453	0.814
Y1_1	0.611	0.919	0.568
Y1_2	0.559	0.920	0.468
Y1_3	0.537	0.889	0.465
Y1_4	0.586	0.908	0.536
Y2_1	0.765	0.494	0.528
Y2_2	0.860	0.520	0.484
Y2_3	0.874	0.523	0.448
Y2_4	0.831	0.570	0.401
Y2_5	0.776	0.490	0.564

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang

baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.

- c. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Nilai-nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.879	0.912	0.676
Komitmen profesional	0.930	0.950	0.826
Kompetensi profesional	0.835	0.889	0.668

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *AVE* masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu

indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pegenujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidakstekatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics (VIF)* pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Komitmen profesional -> Kinerja SDM	1.465
Kompetensi profesional -> Kinerja SDM	1.465
Kompetensi profesional -> Komitmen profesional	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif).

4.4.1. R-square (R²)

R² mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-square
Kinerja SDM	0.482
Komitmen profesional	0.317

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,482. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi profesional dan Komitmen profesional sebesar 48,2%, sedangkan sisanya 51,8% diperoleh dari

pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Komitmen profesional* bernilai 0,317. Artinya *Komitmen profesional* dapat dipengaruhi oleh Kompetensi profesional sebesar 31,7% dan sisanya 68,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Q^2 mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding PLS* sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

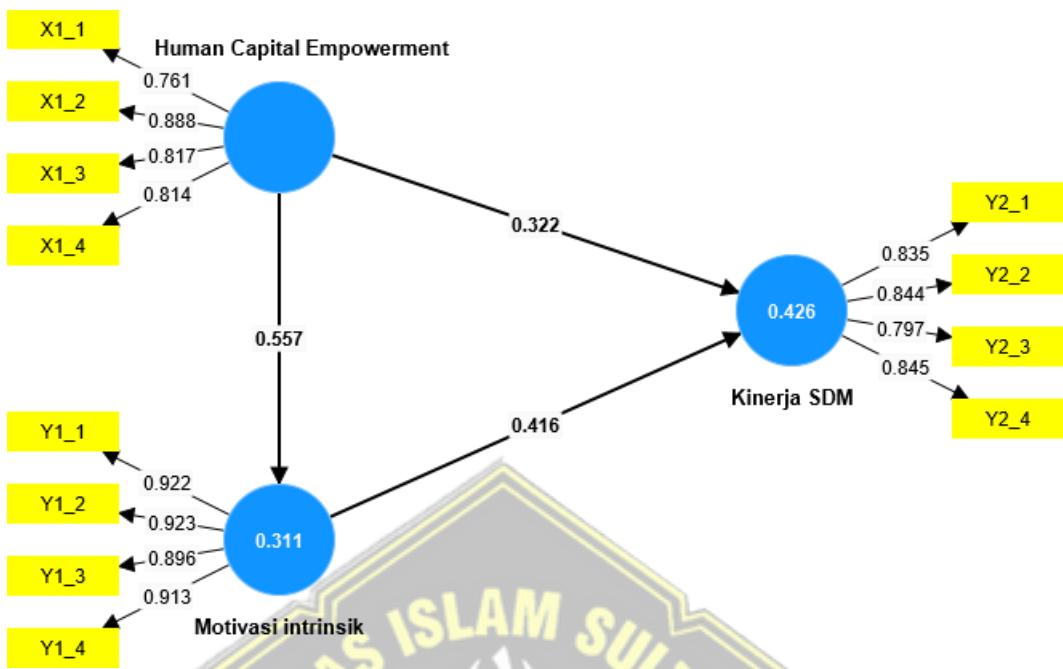
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	570.000	390.446	0.315
Komitmen profesional	456.000	340.363	0.254

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,315 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Komitmen profesional didapatkan nilai Q square sebesar 0,254. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Komitmen profesional* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komitmen profesional Kinerja SDM →	0.437	0.436	0.101	4.312	0.000
Kompetensi profesional Kinerja SDM →	0.346	0.348	0.103	3.346	0.001
Kompetensi profesional Komitmen profesional →	0.563	0.567	0.064	8.860	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,346. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat dari nilai uji t yang diperoleh sebesar 3,346, lebih besar dari nilai ttabel 1,96, serta nilai signifikansi p sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi profesional terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Kompetensi profesional berpengaruh terhadap komitmen profesional

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,563. Nilai ini membuktikan bahwa Kompetensi Profesional berpengaruh positif terhadap Komitmen Profesional. Hasil ini semakin meyakinkan karena nilai t hitung sebesar 8,860 lebih besar dari nilai ttabel 1,96, dengan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, kompetensi profesional yang dimiliki pegawai mampu mendorong terbentuknya komitmen profesional yang lebih kuat. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Kompetensi profesional berpengaruh terhadap komitmen profesional” dapat **diterima**.

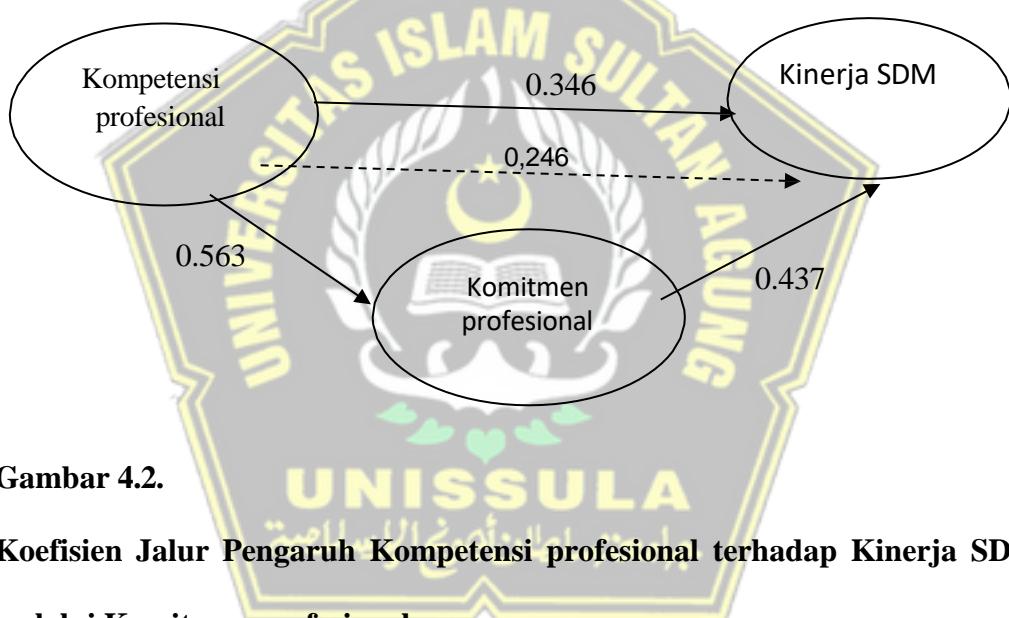
3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Komitmen profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,437. Nilai ini menunjukkan bahwa Komitmen Profesional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini diperkuat dengan nilai t hitung sebesar 4,312 yang lebih besar dari ttabel 1,96, serta nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen profesional pegawai, maka semakin baik pula kinerja SDM yang ditunjukkan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Komitmen profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Komitmen profesional

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kompetensi profesional) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Komitmen profesional. Pengaruh tidak langsung Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Komitmen profesional* digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM
melalui Komitmen profesional**

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi profesional	->	0.246	0.248	0.068	3.627
Komitmen profesional	->				
Kinerja SDM					0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengaruh mediasi *Komitmen profesional* dalam kaitan variabel Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,246. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3,627 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Komitmen profesional memediasi pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi profesional bukan hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan komitmen profesional, yang pada akhirnya memperkuat kinerja SDM. Dengan kata lain, kompetensi yang baik akan mendorong terbentuknya komitmen yang kuat, dan komitmen ini akan menjadi faktor penting yang menjembatani peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi yang melekat pada individu pegawai memperkuat komitmen mereka terhadap profesi dan organisasi, dan pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kompetensi profesional terhadap kinerja SDM

Temuan penelitian membuktikan bahwa kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Mulang, 2021) yang menegaskan bahwa kompetensi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja guru. Penelitian oleh (Ridwan et al., 2020)

Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, serta keahlian dalam bidang pekerjaan akan berdampak pada meningkatnya kinerja SDM, yang tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas hasil, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian. Peningkatan kompetensi profesional pegawai menjadi faktor kunci dalam memastikan tercapainya kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai peraturan kepabeanan, keterampilan teknis dalam proses pelayanan dan pengawasan, disiplin dalam menjalankan prosedur, serta keahlian khusus di bidang kepabeanan dan cukai, akan mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan akuntabel.

Hal ini tercermin tidak hanya dari jumlah layanan atau pengawasan yang dapat diselesaikan, tetapi juga dari mutu hasil kerja seperti akurasi pemeriksaan dokumen, ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan

ekspor-impor, efisiensi proses dalam meminimalkan hambatan administrasi, serta kemampuan bekerja mandiri dalam menangani permasalahan di lapangan. Kompetensi profesional yang kuat pada pegawai DJBC tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendukung terwujudnya transparansi, efektivitas pelayanan, serta optimalisasi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai.

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Kompetensi Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Keterampilan*. Sementara itu, pada variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Ketepatan Waktu*. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Dalam konteks kepabeanan dan cukai, keterampilan pegawai sangat menentukan kelancaran proses pelayanan, baik dalam hal pemeriksaan dokumen, pengawasan arus barang dan penumpang, maupun pemungutan bea masuk dan cukai. Ketepatan waktu yang dihasilkan dari keterampilan tersebut berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik, peningkatan kepastian hukum bagi pengguna jasa, serta mendukung terciptanya kelancaran arus perdagangan (*trade facilitation*) sesuai dengan mandat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Kompetensi Profesional* adalah *Pengetahuan*, sedangkan pada variabel *Kinerja SDM* adalah *Kualitas Kerja*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan pegawai akan berimplikasi positif terhadap kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dalam konteks kepabeanan dan cukai, pengetahuan yang memadai mengenai regulasi, prosedur kepabeanan, serta kebijakan fiskal menjadi fondasi penting bagi pegawai dalam menghasilkan kualitas kerja yang akurat, profesional, dan sesuai standar pelayanan. Pengetahuan yang kuat memungkinkan pegawai mengurangi kesalahan administratif, meningkatkan akurasi dalam penetapan tarif maupun nilai pabean, serta memperkuat integritas pelayanan. Dengan demikian, pengembangan pengetahuan pegawai tidak hanya meningkatkan kualitas kerja, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian target penerimaan negara dan penguatan fungsi DJBC sebagai *revenue collector, trade facilitator, and community protector.*

4.5.2. Pengaruh Kompetensi profesional terhadap komitmen profesional

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen profesional sumber daya manusia di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hasil serupa dilaporkan oleh Pramono dan Wulandari (2020) yang menyatakan bahwa penguasaan konsep, kemampuan teknis, dan

integritas kerja mampu mendorong loyalitas dan dedikasi profesional secara berkelanjutan.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan, keterampilan, disiplin, dan keahlian yang dimiliki pegawai, maka semakin kuat pula komitmen profesional yang tercermin melalui identifikasi, keterlibatan, loyalitas, serta kesetiaan mereka terhadap organisasi. Kualitas SDM yang memiliki kompetensi profesional tinggi meliputi pengetahuan mendalam tentang regulasi kepabeanan dan cukai, keterampilan teknis dalam pelayanan dan pengawasan, disiplin dalam penerapan aturan, serta keahlian dalam menangani permasalahan kepabeanan akan mendorong mereka untuk memiliki komitmen yang lebih kuat pada profesi mereka. Komitmen ini tercermin dari bagaimana pegawai DJBC merasa bangga dan terikat dengan tugas pengawasan serta pelayanan (identifikasi), aktif berperan dalam mendukung kelancaran arus barang dan penerimaan negara (keterlibatan), menjaga kesetiaan pada organisasi dengan menjunjung tinggi integritas (loyalitas), serta konsisten dalam melaksanakan tugas strategis kepabeanan dan cukai untuk melindungi masyarakat dan perekonomian (kesetiaan).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Kompetensi Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Keterampilan, sedangkan pada variabel *Komitmen Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Identifikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki

pegawai, semakin kuat pula tingkat identifikasi mereka terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki keterampilan teknis dan operasional yang mumpuni misalnya dalam melakukan pemeriksaan barang, pengelolaan dokumen kepabeanan, serta pengawasan peredaran barang kena cukai akan lebih mampu menginternalisasi nilai, visi, dan misi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Dengan demikian, peningkatan keterampilan pegawai tidak hanya berdampak pada kualitas pelaksanaan tugas, tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja kelembagaan.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Kompetensi Profesional* adalah Pengetahuan, dan pada variabel *Komitmen Profesional* adalah Loyalitas. Temuan ini merefleksikan bahwa peningkatan pengetahuan pegawai berhubungan dengan peningkatan loyalitas mereka terhadap organisasi. Dalam konteks kepabeanan dan cukai, semakin baik pemahaman pegawai mengenai regulasi, prosedur internasional, serta kebijakan fiskal terkait perdagangan lintas batas, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan loyalitas yang konsisten terhadap tugas dan organisasi. Loyalitas ini tercermin dalam sikap patuh terhadap aturan, dedikasi dalam menjaga integritas pelayanan publik, serta komitmen dalam mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai.

4.5.3. Pengaruh Komitmen profesional terhadap kinerja SDM

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *Komitmen Profesional* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)* pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu bahwasannya Komitmen profesional dapat mengarah pada peningkatan kinerja SDM.

Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat identifikasi, keterlibatan, loyalitas, dan kesetiaan pegawai, maka kinerja SDM juga akan meningkat. Peningkatan kinerja tersebut tercermin melalui aspek kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian.

Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi rasa tanggung jawab dan komitmen profesional pegawai, yang tercermin melalui identifikasi, keterlibatan, loyalitas, dan kesetiaan terhadap organisasi, maka kinerja pegawai di lingkungan kepabeanan dan cukai akan semakin optimal. Kinerja tersebut tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian, tetapi juga berdampak langsung pada keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Dengan meningkatnya komitmen profesional, pegawai lebih mampu memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan akuntabel, menegakkan aturan kepabeanan dan cukai secara konsisten, serta mendukung optimalisasi penerimaan negara. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen profesional menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya

dalam menghadapi tantangan globalisasi perdagangan dan dinamika regulasi di bidang kepabeanan dan cukai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Komitmen Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Identifikasi*, sedangkan pada variabel *Kinerja SDM* indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Ketepatan Waktu*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat identifikasi pegawai terhadap organisasi, yaitu sejauh mana pegawai merasa menjadi bagian penting dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai maka semakin tinggi pula kedisiplinan mereka dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Dalam konteks kepabeanan dan cukai, ketepatan waktu menjadi faktor krusial karena berkaitan langsung dengan kecepatan pelayanan arus barang, kepatuhan pada prosedur, serta efektivitas pengawasan. Hal ini menegaskan bahwa identifikasi yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab sehingga mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Komitmen Profesional* adalah *Loyalitas*, sementara pada variabel *Kinerja SDM* adalah *Kualitas Kerja*. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan loyalitas pegawai yang tercermin dari kesetiaan dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dalam lingkup kepabeanan dan cukai, kualitas kerja sangat menentukan dalam hal akurasi

pemeriksaan dokumen, ketelitian dalam penetapan tarif dan nilai pabean, serta profesionalisme dalam pelayanan dan pengawasan. Dengan demikian, loyalitas yang tinggi akan memperkuat konsistensi pegawai dalam menjaga mutu pekerjaan dan memperkecil potensi kesalahan administratif maupun teknis yang dapat berdampak pada penerimaan negara.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompetensi professional terhadap komitmen professional dan kinerja SDM. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang ada adalah :

1. Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Yang artinya peningkatan pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, serta keahlian dalam bidang pekerjaan akan berdampak pada meningkatnya kinerja SDM, yang tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas hasil, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian.
2. Kompetensi profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen profesional sumber daya manusia di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Kualitas SDM yang memiliki kompetensi profesional tinggi meliputi pengetahuan mendalam tentang regulasi kepabeanan dan cukai, keterampilan teknis dalam pelayanan dan pengawasan, disiplin dalam penerapan aturan, serta keahlian dalam menangani permasalahan kepabeanan akan mendorong mereka untuk memiliki komitmen yang lebih kuat pada profesi. Komitmen ini tercermin dari bagaimana pegawai DJBC merasa bangga dan terikat dengan tugas pengawasan serta pelayanan (identifikasi), aktif berperan dalam

mendukung kelancaran arus barang dan penerimaan negara (keterlibatan), menjaga kesetiaan pada organisasi dengan menjunjung tinggi integritas (loyalitas), serta konsisten dalam melaksanakan tugas strategis kepabeanan dan cukai untuk melindungi masyarakat dan perekonomian (kesetiaan).

3. Komitmen Profesional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Kualitas SDM yang memiliki kompetensi profesional tinggi meliputi pengetahuan mendalam tentang regulasi kepabeanan dan cukai, keterampilan teknis dalam pelayanan dan pengawasan, disiplin dalam penerapan aturan, serta keahlian dalam menangani permasalahan kepabeanan akan mendorong mereka untuk memiliki komitmen yang lebih kuat pada profesi.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori mengenai hubungan antara *Komitmen Profesional* dan *Kinerja SDM*, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

1. Temuan bahwa indikator *Identifikasi* memiliki nilai *outer loading* tertinggi dalam variabel *Komitmen Profesional*, sedangkan *Ketepatan Waktu* merupakan indikator tertinggi dalam variabel *Kinerja SDM*, memperkuat teori bahwa identifikasi organisasi berperan sentral dalam membangun perilaku kerja yang lebih disiplin dan tepat waktu. Hal ini sejalan dengan

teori *organizational commitment* yang menekankan bahwa semakin kuat rasa memiliki pegawai terhadap organisasinya, semakin tinggi pula tingkat kepatuhan dan kinerjanya dalam menyelesaikan tugas sesuai standar waktu yang ditentukan.

2. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Loyalitas* merupakan indikator terendah pada variabel *Komitmen Profesional*, sedangkan *Kualitas Kerja* merupakan indikator terendah pada variabel *Kinerja SDM*, memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai aspek komitmen profesional yang bersifat jangka panjang. Loyalitas ternyata tetap memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kualitas kerja pegawai, meskipun posisinya relatif lebih rendah dibandingkan aspek lain. Temuan ini memperkaya literatur mengenai *professional commitment* dengan menegaskan bahwa kualitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh loyalitas yang mencerminkan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik secara konsisten.
3. Hasil penelitian ini memperluas penerapan teori kinerja organisasi di sektor publik. Penekanan pada aspek ketepatan waktu dan kualitas kerja relevan dengan teori *public service performance*, yang menegaskan bahwa kinerja aparatur negara harus diukur tidak hanya dari hasil kuantitatif, tetapi juga efektivitas dalam pelayanan dan akurasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat landasan teoritis bahwa komitmen profesional merupakan variabel penting yang memengaruhi kinerja

pegawai, khususnya dalam organisasi yang menuntut disiplin, ketelitian, dan akuntabilitas tinggi seperti DJBC.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia:

1. Pada variabel *Kompetensi Profesional*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Pengetahuan*. Hal ini mengimplikasikan perlunya upaya sistematis untuk meningkatkan aspek pengetahuan pegawai, baik terkait regulasi kepabeanan dan cukai, prosedur pelayanan, maupun pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung tugas pengawasan dan pelayanan. Program peningkatan pengetahuan dapat dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, pembaruan modul pembelajaran terkait aturan baru, serta penyediaan akses ke sumber informasi yang relevan. Dengan demikian, pegawai tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki pemahaman konseptual yang kuat. Indikator *Keterampilan* memiliki nilai *outer loading* tertinggi dalam variabel *Kompetensi Profesional*. Hal ini menegaskan bahwa pegawai DJBC sudah memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas, seperti pemeriksaan barang, pengawasan lapangan, maupun penggunaan sistem informasi. Oleh karena itu, keterampilan ini perlu terus dipertahankan dan diperkuat

melalui *on the job training*, rotasi kerja untuk memperluas pengalaman, serta pengembangan sertifikasi profesional di bidang kepabeanan dan cukai. Pemeliharaan keterampilan akan menjaga konsistensi kualitas layanan dan efektivitas pengawasan.

2. Pada variabel *Komitmen Profesional*, indikator dengan nilai terendah adalah *Loyalitas*. Kondisi ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen SDM untuk menumbuhkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi. DJBC dapat memperkuat loyalitas melalui peningkatan kesejahteraan, penyediaan jalur karier yang jelas, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Loyalitas yang meningkat akan berdampak pada konsistensi pegawai dalam menjaga kualitas kerja dan dedikasi jangka panjang terhadap organisasi. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *Komitmen Profesional* adalah *Identifikasi*. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap DJBC. Agar kondisi ini tetap terjaga, organisasi perlu mempertahankan komunikasi internal yang transparan, menanamkan nilai-nilai integritas dan akuntabilitas, serta memperkuat budaya organisasi berbasis pelayanan publik. Dengan demikian, identifikasi pegawai terhadap organisasi akan terus terpelihara, mendukung sinergi, dan memperkuat pencapaian tujuan strategis DJBC.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya.

4. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, sehingga generalisasi temuan ke seluruh unit DJBC di tingkat nasional perlu dilakukan dengan hati-hati, mengingat adanya perbedaan karakteristik wilayah, beban kerja, serta dinamika operasional.
5. Variabel yang diteliti terbatas pada *Kompetensi Profesional* dan *Komitmen Profesional* dalam hubungannya dengan *Kinerja SDM*. Hal ini belum mencakup variabel lain yang secara teoritis juga berpotensi memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta faktor eksternal seperti perkembangan regulasi dan teknologi.
6. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan metode *self-report* yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden, misalnya dalam memberikan jawaban yang dianggap sesuai dengan ekspektasi organisasi (*social desirability bias*). Oleh karena itu, hasil penelitian ini sebaiknya dilengkapi dengan metode pengumpulan data lain, seperti wawancara mendalam, observasi, atau analisis kinerja berbasis data objektif.
7. Penelitian ini bersifat potret sesaat (*cross-sectional*) sehingga hanya mampu menggambarkan hubungan antarvariabel pada periode waktu tertentu. Dengan demikian, penelitian ini belum dapat menjelaskan dinamika hubungan variabel secara longitudinal atau perubahan yang mungkin terjadi

seiring dengan perkembangan kebijakan kepabeanan dan cukai di masa depan.

5.5. Agenda Penelitian Mendaratang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa arah pengembangan penelitian yang dapat dilakukan di masa mendatang.

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas objek studi ke unit-unit DJBC lain di tingkat nasional, baik di kantor wilayah maupun kantor pelayanan, sehingga hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan.
2. Studi mendatang dapat memasukkan variabel lain yang relevan dalam memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, digital mindset, serta faktor eksternal seperti perkembangan teknologi informasi dan dinamika regulasi kepabeanan dan cukai.
3. Penelitian mendatang dapat menggunakan kombinasi metode, misalnya wawancara mendalam, observasi langsung terhadap aktivitas kerja, serta analisis data kinerja berbasis dokumen resmi organisasi. Pendekatan *mixed methods* ini akan memperkaya temuan dan meningkatkan validitas hasil penelitian.
4. Studi berikutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal guna menelusuri perubahan dinamika komitmen profesional, kompetensi profesional, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Pendekatan ini akan

memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengaruh kebijakan baru, program pengembangan SDM, maupun perubahan lingkungan eksternal terhadap kinerja pegawai DJBC.



Daftar Pustaka

- Adamopoulos, I. P. (2022). Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116. <https://doi.org/10.21601/ejeph/12187>
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL PADA KEPUASAN KERJA AUDITOR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Agustian, F. A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah DIAN ILMU*, 17(2), 508–519. <https://doi.org/10.37849/midi.v17i2.83>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Amin, Muh. 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>
- Anggraini, A., & Fauzan, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada ASN BAPENDA Kota Semarang). *YUME : Journal of Management*, 5(1), 167–174. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.543>
- Ayrancı, E., & Ayrancı, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Chasanah, N. A., Laihad, G. H., & Sarimanah, E. (2023). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI PENGUATAN EFKASI

- DIRI DAN KOMITMEN PROFESI GURU (Penelitian pada Guru SD Negeri Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor Menggunakan Analisis Korelasi dan Metode SITOREM). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 040–047.
- Chikamai, M. M., & Makhamara, F. (2021). INFLUENCE OF LEADERSHIP COMPETENCIES ON PERFORMANCE OF TEA COMPANIES IN NANDI COUNTY, KENYA. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1). <https://doi.org/10.46827/ejefr.v5i1.1071>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Husingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- Delima, V. T. (2015). Professional Identity, Professional Commitment and Teachers' Performance. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 2(12), 1–12. www.noveltyjournals.com
- Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). INFLUENCE OF COMPETENCE, COMPENSATION AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE IN THE ENVIRONMENT OF INDONESIAN PROFESSIONAL CERTIFICATION AUTHORITY. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5(3). <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Fregnan, E., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2020). HRM 4.0 and New Managerial Competences Profile: The COMAU Case. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.578251>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimi-bjm.ac.id>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

- Haksanggulawan, A., Hajar, I., & Putera, A. (2023). Neraca Neraca. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari*, 1(2), 401–407.
- Hardianti, E., & Listiadi, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pengenalan Lapangan Persekolahan Mahasiswa Pendidikan Akuntansi (Vol. 9, Issue 1). JPAK.
- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. In *International Journal of Economics and Business Administration: Vol. VII* (Issue 2).
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Indrawati, F. (2022). Peran Komitmen Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *SINASIS* 3, 316–320.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Junwei Zheng, & Guangdong Wu. (2018). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support and Professional Commitment : A Mediation Mechanism for Chinese Project Professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(344), 1–23.
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Kristiandy Wardany, D. (2020). KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PROFESIONAL TERHADAP KINERJA GURU. 1(2), 73–82. <https://ejurnlaunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Kristiawan, M., Kartini, D., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164. <http://ijpsat.ijsht-journals.org>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144–161. <https://doi.org/10.1002/kpm.254>

- Maryam, E. A., Mohamed, W., & Amal, B. (2018). Towards an adaptive learning system: An improved competency meta-model. *Proceedings of 2017 International Conference on Electrical and Information Technologies, ICEIT 2017*, 2018-Janua, 1–4. <https://doi.org/10.1109/EITech.2017.8255236>
- Mega, M., & Oryza Tannar. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 4473–4489. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1755>
- Montenegro, M., José, R., & Cerero, F. (2022). Digital competences for teacher professional development. Systematic review José María Fernández Batanero. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531.
- Mowday, R. T. (1998). REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 8(4), 387–401.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Munadil, R., Mumang, A. B., & Arifin, I. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Pembangunan Jangka Panjang. ... *Jurnal Edukasi Dan* <https://journal.ininnawaparaedu.com/edusos/article/view/60>
- Muxammad, N., & Usibjonovich, Y. (2022). FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF FUTURE PROGRAMMERS THROUGH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. *INTERNATIONAL BULLETIN OF APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY*, 3(9), 137–143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8357813>
- Naro, W., Tarbiyah, F., Uin, K., Makassar, A., & Yasin, J. H. M. (2017). *KOMITMEN PROFESI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KOMPETENSI PROFESIONAL GURU PADA MADRASAH TSANAWIYAH DI KOTA MAKASSAR* (Vol. 1).
- Omondi-ochieng, P., & Omondi-ochieng, P. (2018). *performance Gold Cup : human resources as sources of competitive advantage and superior performance.* <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2017-0052>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Parkhomenko-Kutsevil, & Oksana I. (2016). Theoretical grounds of professional competence formation for public servants. *Актуальні Проблеми Економіки*, 3(1), 292-299. <https://www.researchgate.net/publication/303139194>
- Penconeck, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A. A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 118). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>

- Pramukti, A. (2019). PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI. *CELEBES EQUILIBRUM JURNAL*, 1(1), 17–23. <https://doi.org/>
- Primiana, I. (2018). *Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region*. 16(5), 78–87.
- Puji Salvano, D., Ode Labsin Naadu, L., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.696>
- Purwanto, A., Hidayat, D., & Asbari, M. (2021). Work-Family Conflict Disaster: From Organizational Commitment to Job Satisfaction. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 2(1), 1–14. <http://www.ijosmas.org>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at SPMI Private University In West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2055.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 44, Issues 6–7, pp. 717–742). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Setiawan, Y. E., & Syaifuddin, S. (2020). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONALITAS GURU MELALUI PELATIHAN DESAIN PEMBELAJARAN PETA KONSEP. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 26(3), 148. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v26i3.16377>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sri Nurabdiah Pratiwi. (2020). MANAJEMEN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DI ERA 4.0. *Jurnal Edu Tech*, 6(1), 109–115.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1).
- Subari, S., & Rайди, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Tafqihan, Z., Ponorogo, S., & Negeri Yogyakarta, U. (2014a). PENGARUH KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMITMEN PROFESIONAL DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA GURU MATEMATIKA SMP DAN MTS THE EFFECT OF TEACHER

COMPETENCIES ON PROFESSIONAL COMMITMENT AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF SMP AND MTS MATHEMATICS TEACHERS. In *Jurnal Riset Pendidikan Matematika* (Vol. 1, Issue 2).

Tafqihan, Z., Ponorogo, S., & Negeri Yogyakarta, U. (2014b). PENGARUH KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMITMEN PROFESIONAL DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA GURU MATEMATIKA SMP DAN MTS THE EFFECT OF TEACHER COMPETENCIES ON PROFESSIONAL COMMITMENT AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF SMP AND MTS MATHEMATICS TEACHERS. In *Jurnal Riset Pendidikan Matematika* (Vol. 1, Issue 2).

Vasconcellos, S. L. de, José Carlos da Silva Freitas, & Fabio Miguel Junges. (2021). Digital capabilities: Bridging the gap between creativity and performance. In *In The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 411–427). Palgrave Macmillan, Cham.

Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.

Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>